



MORS

MORS.DK

PÅ FORKANT



Projektet er støttet af På Forkant, der er en 3 årig kampagne i partnerskab mellem Realdania, KL og Erhvervsministeriet v. Erhvervsstyrelsen.



WILHELMINA THE QUEEN
BY THE KING OF THE NETHERLANDS



1846



FORORD

Som en perle i Limfjorden ligger det skønne Mors, hvor det skal være attraktivt at bo, leve, gæste og arbejde. En vision som kommunen, i takt med at der bliver færre unge, flere ældre og sværere at tiltrække nye arbejdspladser til kommunen, dedikeret arbejder for at finde innovative løsninger på, og en opgave Morsø Kommune tager meget seriøst.

Derfor er det en stor glæde, at Morsø Kommune kan præsentere resultaterne af projektet Mors på forkant i denne rapport, en strategi der har det lange lys på, og peger frem mod 2030.

Projektet blev formuleret efter gennemførelsen af Serviceplan 2020. Fokus har været, at der skal skabes vækst og udvikling ved at bygge videre på nogle af de potentialer, vi allerede kender, men også få hjælp fra borgere, virksomheder og videnspersoner, der kan pege på nye sammenhænge og synergier, der kan danne grundlag for fremtiden på Mors.

Derfor vil jeg gerne sige tak til alle dem, der har deltaget og bidraget med viden, interesse og udsyn.

Morsø Kommune ønsker med projektet at være på forkant med udviklingen, og være rustet til at træffe beslutninger på et oplyst grundlag. Mors på forkant er en overordnet analyse, der tager fat i 4 centrale temaer for den fremtidige udvikling; Livet på Mors, Frivillighed og samskabelse, Turis- mepotentiaer og erhvervsværdikæder. Temaerne indeholder en række anbefalinger som skal imple- menteres fra 2017 og frem.

Med dette projekt holder vi for alvor fast i vo- res slogan "sammen er vi bedst" - for det er om noget konklusionen, at det kræver samarbejde og en fælles indsats at holde Mors på forkant.

God læselyst!

Borgmester
Hans Ejner Bertelsen

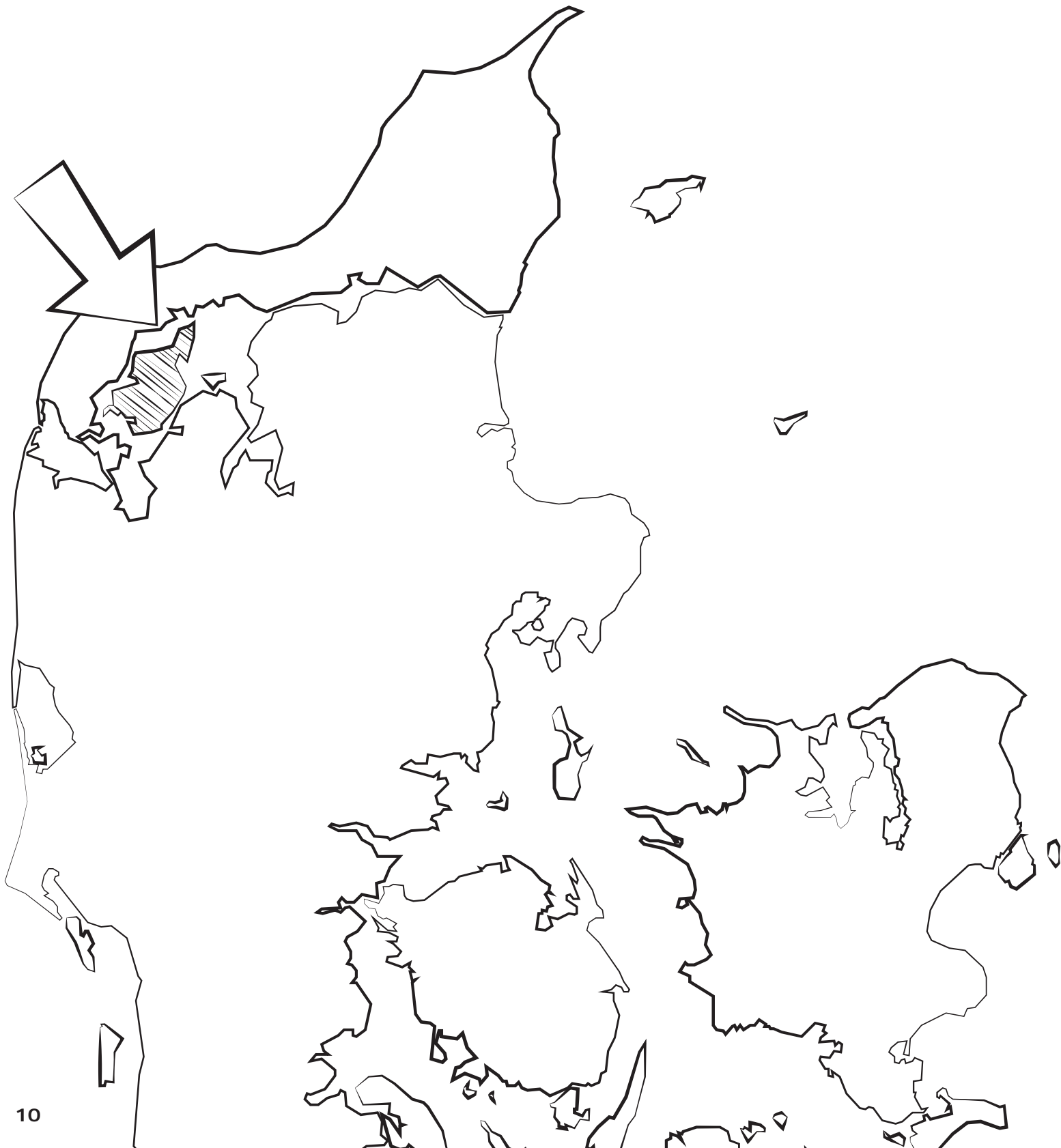
INDHOLD

FORORD	5
01 MORS PÅ FORKANT	11
RESUMÉ	14
Proces 16	
02 LIVET PÅ MORS	23
DNA begrebet og proces	23
Fremtidsscenarier	30
Scenarie 1	32
Scenarie 2	36
Scenarie 3	40
Valg af fokusscenarie	44
På vej mod 2030 - strategiske mål	50
Anbefalinger til Livet på Mors - DNA og bæredygtige landsbyer	52
03 FRIVILLIGHED & SAMSKABELSE	58
Definition af frivillighed og samskabelse	58
Eksempler på frivillighed, samproduktion og samskabelse i Morsø Kommune	68
Eventmaking	68
byudvikling og planlægning i øjenhøjde	70
Frivillighed som disciplin	72
Borgernært samarbejde	74
Omstilling til samskabelse i Morsø Kommune	76
På vej mod 2030 - strategiske mål	78
Anbefalinger til samskabelse i Morsø Kommune	80
04 TURISMESITUATIONEN	85
Turismen i Danmark og på Mors	88
Catchment area	99
Opsamling	100
05 TURISMEPOTENTIALER	104
Passion for events	104
Formål med potentialeplan	106
Hvad er en potentialeplan for Mors	108
Potentialet – mulig fremtid	110
Passion for events som vækstmotor	112
Events som vækstmotor	114
På vej mod 2030 - strategiske mål	116
Anbefalinger til turisme potentialer i Morsø Kommune	118
06 ERHVERVSVÆRDIKÆDER	125
Parathed til samarbejde	128
Erhvervsværdikæder og styrkepositioner	132
På vej mod 2030 - strategiske mål	136
Anbefalinger til erhvervsværdikæder i Morsø Kommune	138
07 AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER	142
Implementering	142
08 BILAG	146





01 MORS PÅ FORKANT



10

MORS I TAL

Indbyggere: 20.816 (2016) fordelt på 10.519 mænd og 10.297 kvinder

Areal: 363,3 km²

Kystlinje: 151 km

Beboere i hovedbyen Nykøbing Mors: 9.012

FAKTA OM MORS

Dialekt: Morsingbomål

Udvalgte begivenheder: Skaldyrsfestival, Kultur-mødet og sommerkoncerter

Universitet: DTU Aqua er beliggende i Nykøbing Mors

01 MORS PÅ FORKANT

Formålet med Mors på forkant er at konkretisere styrkepositioner, der kan danne grundlag for en mere strategisk prioritering, der understøtter særlige vækst- og udviklingspotentialer.

Mors på forkant er en del af den landsdækkende kampagnen "På Forkant", som Erhvervsministeriet v. Erhvervsstyrelsen, Realdania og Kommunernes Landsforening (KL) står bag. Kampagnen har bl.a. til formål at understøtte det strategiske udviklingsarbejde i kommuner, der f.eks. oplever befolkningsmæssig tilbagegang. Projektet skal både omfatte et lokalt strategiprojekt i Morsø Kommune og skabe indhold til en fælles erfaringsopsamling på tværs af de deltagende kommuner.

Det overordnede mål for Morsø Kommune er at sikre forsat udvikling og vækst gennem disse styrkepositioner, og spille med på positive tendenser, der sætter lys på det attraktive liv, der kan føres i landdistrikterne. På Mors opleves allerede nu en positiv udvikling, hvor man for første gang i mange år har oplevet en lille befolknings-tilvækst på 45 personer. Den nedadgående kurve er ikke nødvendigvis knækket, men det giver en fornyet tro på, at de indsats, der gøres for at skabe vækst og udvikling trods alt gør en forskel.

Den strategiske tilgang i Morsø Kommune tager sit afsæt i 4 overordnede temaer, hvor der i forvejen er identificeret et unikt potentiale for Mors. Temaerne er konkretiseret i samråd med kampanjeseekretariatet og har desuden udviklet sig dynamisk i løbet af projektets forløb.

De 4 temaer er:

Livet på Mors - DNA og bæredygtige landsbyer

Det har været interessant gennem projektet at få defineret en form for værdisæt, der tegner et fælles billede af Mors og de særkender, der præger befolkningen, kulturen og stedet Mors. Vi har i projektet kaldt det Mors' DNA – altså de genstreng, der er et fælles grundlag for vækst og udvikling på Mors.

Det har vi med projektet udkrystalliseret i 3 fremtidsscenarioer, der alle bygger på de særlige værdier i DNA'et. Fremtidsscenarioerne er beskrevet med et tilhørende landsbyudviklingsscenarie, hvor værdierne fra fremtidsscenarioet er omsat til, hvordan landsbyernes udvikling kan se ud, hvis kommunen vælger klart at understøtte det enkelte scenarie.

DNA og bæredygtige landsbyer er udarbejdet i

samarbejde med konsulenterne Anna-Marie Dahl fra Futuria og Christel Ebsen fra CEbyfornyelse.

Frivillighed og samskabelse

Frivilligheden på Mors er helt unik, og det er svært at finde Morsingboer, der ikke på den ene eller anden måde er frivilligt engageret. Det er en enorm ressource for et lille samfund, at alle giver en hånd med, og noget som også er med til at skabe gode rammer for det liv, der leves på Mors. Med samskabelse har vi fået et nyt begreb, der på mange måder dækker over en arbejdsform, som har været anvendt i lang tid på Mors. Projektet prøver at definere, hvordan vi kan arbejde målrettet med at integrere og udvikle frivillighed og samskabelse på Mors.

Frivillighed og samskabelse er udarbejdet i samarbejde med konsulenterne Jacob Torfing og Eva Sørensen, der begge også er tilknyttet Roskilde Universitet.

Turismepotentialer

Et af de klare udviklingspotentialer Morsø Kommune har er turismen, men projektet forsøger at afdække, hvordan turismeindsatsen kan blive mere strategisk, og hvordan der skabes et naturligt flow af gæster, der kan udvide kendskabet og de gode historier fra Mors.

Turismepotentialerne er udarbejdet med Kvistgaard + Hird som konsulenter, der ud over konsulentvirksomhed også er tilknyttet Aalborg Universitet.

Erhvervsværdikæder

Som udgangspunkt er temaet erhvervsværdikæder bundet op på et overordnet ønske om at skabe flere arbejdspladser og tiltrække kvalificeret arbejdskraft gennem en "cluster" tankegang, hvor flere virksomheder indenfor den samme værdikæde, kan danne en synergi og en styrkeposition, der i fællesskab kan skabe vækst. I projektet fokuseres på hele værdikæder eller systemer af sammenhængende styrkepositioner på Mors og i området omkring Mors, for at undgå en for snæver fokusering på de enkelte styrkepositioner. Projektet fokuserer i udviklingen af værdikæder også på, hvilken investering, der kræves for at opnå en relativ konkurrencefordel på et område og anvende dette til at prioritere mellem forskellige udviklingstiltag.

Erhvervsværdikæder er udarbejdet i samspil med Morsø Erhvervsråd og konsulenterne Pluss og Iris Group.

Organisering

Mors på forkant har været organiseret som en tværgående projektgruppe, der primært inddrager de afdelinger, der refererer til Beskæftigelses- og Erhvervsudvalget og Teknik- og Miljøudvalget, da det er her, der arbejdes med planlægning, erhvervsudvikling og bosætning. Men både Livet på Mors og Frivillighed og samskabelse er temaer, der ikke afgrænser sig til disse områder alene, derfor er der også arbejdet med en bred inddragelse af forskellige chefer såvel som medarbejdere. Den tværgående projektgruppe har haft ansvar for tilrettelæggelse af aktiviteter og fremdriftssikring af projektet, men også for forankring af projektet hos topledelse og politikere.

RESUMÉ

Formål

Formålet med Mors på forkant har været at få et større indblik i en række styrkepositioner og hvordan deres sammenhæng er. Målet er at skabe initiativer og praksis, der kan sikre vækst og udvikling på Mors.

Tilgangen til Mors på forkant har været at få skabt et sikkert analysegrundlag, som sætter ord og sammenhæng på en række styrkepositioner og stedbundne potentialer.

Det at få uvildige øjne til at se på Mors og analysere sig frem til, hvordan Mors kan gribe opgaven an med at skabe vækst og udvikling, har været et af målene.

Livet på Mors - DNA og bæredygtige landsbyer

Hverdagen på Mors er fyldt med aktive og viljestærke mennesker, der engagerer sig i fremtiden for Mors. At deltage og være et led i en kæde, der er bygget på fællesskab er afgørende. Den klare geografiske afgrænsning på Mors gør det nemt for folk at knytte et bånd til stedet og føle et særligt tilhørsforhold til stedet. De naturlige rammer med Limfjorden og landskabet giver en indgroet styrke, hvor man er vant til at stå på egne ben og bære sin del af ansvaret. Dette brænder igen i det fremtidsscenarie, der er tegnet af Mors, hvor det handler om at have et særligt sted som udgangspunkt i en global og hurtigt forandrende verden. Landsbyen som et bæredygtigt sted, hvor man kan have en base med mulighed for et stort frirum, både til at tænke store tanker, dyrke sine egne fødevarer, men også for at opleve stilheden og roen, som kontrasten til den daglige hastighed i verden.

Analysen peger i særdeleshed på vigtigheden af, at have identitetsstærke landsbyer, da ens bopæl i dag er et valg mere end en selvfølge. Derfor skal landsbyen kunne tilbyde en klar identitet og skabe det tilhørsforhold, der mangler i en fortravlet storby.

Landsbyen er ikke en lukket organisme, hvor man lever hele sit liv, men skal i dag ses som en del af et individuelt netværk, hvorfor klyngelandsbyen er et nødvendigt vilkår, da landsbyen ikke længere kan rumme alle de aktiviteter og faciliteter, som det moderne menneske efterlyser.

Frivillighed og samskabelse

Udgangspunktet har for frivillighed og samskabelse at gøre nogle af de termer og processer, der knytter sig til området mere tilgængelige og operationelle. Analyserne peger på en række afgørende elementer, der skal til for at en kommune kan gå fra en new public management tilgang i retning af en samskabelsesarena, hvor flere tager ejerskab og engagere sig med et fælles ansvar for at skabe udvikling og et godt grundlag for fremtiden. I høj grad peges der på villighed til at åbne op overfor i fællesskab at tackle komplekse problemstillinger, ved at bringe mest mulig viden i spil.

Noget af det er afgørende for folks lyst til at være frivillig og deltage i samskabelse er fornemmelsen af, at alle får noget ud af det, og bidrage med det de er bedst til. En af de funktioner kommune skal fastholde ift. de frivillige er villigheden til at supportere det frivillige initiativ, både gennem uddannelse og projektsparring, samtidig med den økonomi som kommune har adgang til og bedre kan forvalte f.eks. ved at bistå med fundraising og som projektpartner til styring af komplicerede processer.

Som refleksion på samskabelse har der været skepsis om alle kommunale opgaver kan løses i en samskabelsesarena. Det er nok ikke realistisk, der vil være opgaver, som kræver en omfattende specialiseret kompetence og som er kerneydelser for en kommune. Men der kan være delelementer af kerneydelserne, hvor man kan forstille sig, at der på sigt bliver åbnet mere op for samskabelse.

Turismepotentialer

Analysen i Mors på forkant peger på at Mors' "catchment area" er afgørende betydning for udviklingen inden for turismen, da Mors på mange måder ligger langt fra det meste, og der dermed ikke er et naturligt flow af turister til Mors.

Løsningen for at bringe Mors på forkant inden for turisme er at arbejde for at skabe dette naturlige flow af gæster. Et af de stedbundne potentialer, der kan udnyttes i denne sammenhæng er passionen for events - når ildsjæle ønsker at dele deres passion for deres hjertebarn med andre, så bliver det ofte gennem events. Der findes en lang række eksempler på events drevet på passionen, fra Skaldyrsfestival, pilgrimsvandring til Kultur-mødet.

Som supplement til understøttelse af events, skal der forsat arbejdes med af forbedre rekreative faciliteter og attraktioner på Mors, så den samlede oplevelse af Mors bliver en helstøbt turistoplevelse.

Erhvervsværdikæder

Erhvervsværdikæderne, når man ser på dem ud fra et statistisk grundlag, peger ikke på en særlig specialisering som Mors kan satse på at understøtte. Derimod peger de i retning af, at der er et vækstlag, som kan boostes og motiveres til at omsætte deres iværksætterdrøm til virkelighed. Den passion, som driver ildsjæle og frivillige burde kunne omsættes til iværksætteri, hvis flere får mod og rådgivning til at tage skridte ud i iværksætteri.

Derudover falder det, som kunne være særlige erhvervsværdikæder ind i mængden, da der generelt ikke er mange virksomheder inden for hver branche på Mors. De erhvervsværdikæder, der kan arbejdes direkte med er derfor mere af brandingmæssig værdi. Det kunne f.eks. være Limfjorden som forråds-kammer, hvor der bredt kan sættes på at understøtte skaldyrsproduktionen og formidlingen af skaldyr som en sund og attraktiv spise til fordel for erhvervet og Mors som helhed.

Sammenfatning

Den røde tråd gennem de forskellige temaer er den enorme drivkraft eller det som fremtidsforsker Anne-Marie Dahl kalder selvbatteri. Der findes selvbatteri blandt morsingboerne både til at tage aktiv del, men også realisere egne idéer og drømme. Det er en drivkraft, som i høj grad skal understøttes. Passionen for events og det at være en del af et fællesskab i stort og småt træder klart frem.

Der tegner sig også et billede af, at netværk og fællesskab i sig selv er en kilde til at skabe mere udvikling, ved at blive sat sammen med nogen, der har en anden baggrund og viden kan der opstå innovative løsninger på kendte problemstillinger.

Mors på forkant giver et fremragende analysegrundlag for at igangsætte yderligere projekter og opgaver med afsæt i at skabe vækst og udvikling på Mors. Med de 4 konsulenters analyser peger Mors på forkant ind i fremtiden med et solidt grundlag og afsæt til videre bearbejdning.

PROCES

Morsø Kommune har i forhold til det lokale ejerskab valgt at være overordnet koordinator på projektet, og bruge 4 forskellige konsulenthold til de 4 temaer. Det er gjort med baggrund i at skabe mere råderum i den økonomiske ramme, hvor konsulenterne har kunnet bruge tiden til at arbejde sig ind i opgaven og analysere sig frem til nye anbefalinger, der kan være med til at få udviklingen på Mors til at være på forkant. De har derfor ikke skullet bruge tid på opsætning og procesbeskrivelser, som Morsø Kommune til gengæld har varetaget. Derudover har Morsø Kommune fokus på at skabe lokalt ejerskab, hvilket gøres ved at lade projekter udvikle sig i takt med organisationen og politikerne fremfor en given kontrakt med ét konsulenthold. Det betyder også, at Mors på forkant har rykket sig undervejs og optaget nye strømninger, som f.eks. integration mellem erhvervsværdikæde-temaet og Morsø Erhvervsråds analysearbejde ift. vækst blandt virksomhederne på Mors. Således udarbejdes der nu en fælles vækstanalyse, hvor Mors som helhed får mere for pengene, da to projekter kunne kombineres til ét.

Inddragelse – samskabelsens ånd

Som en del af DNA'et på Mors er det at gøre ting sammen afgørende, derfor er Mors på forkant i høj grad et projekt, hvor vi løbende har involveret borgere og forskellige relevante aktører. Det er gjort for at holde fokus på, hvad der er afgørende for udviklingen set med et bredere perspektiv, end det konsulenter og projektgruppen kan ud-tænke. I forbindelse med definitionen af DNA har det været særlig vigtigt at lave en bred inddragelse, for at det er i øjenhøjde med Morsingboerne. Metoden til inddragelse har været mindre workshops og oplæg, hvor mange kommer til orde og kan byde ind med deres perspektiv. Borgere, aktører og politikere er blevet sat sammen på tværs, så der udveksles viden og synspunkter, og

dermed skabes basen for et stærkere fundament i projektet.

Undervejs er Kommunalbestyrelsen blevet informeret og involveret med regelmæssige temamøder, hvor konsulenterne har fremlagt deres analyser og anbefalinger baseret på interviews med aktører og workshops med borgerne.



www.kulturmoedet.dk





A group of hikers is seen from behind, walking along a dirt path that winds through a grassy field. The hiker in the foreground is wearing a purple long-sleeved shirt, dark pants, and a large black backpack. Other hikers are visible further down the path, some wearing red and blue jackets. The landscape is open with green grass and some trees in the distance. The sky is bright blue with scattered white clouds. A wire fence runs parallel to the path on the left side.

02 LIVET PÅ MORS

Indledning

Livet på Mors sammenfatter det særlige DNA, der udgør Mors' særkende og fremtidsscenarier for bæredygtige landsbyer på Mors.

Afsættet for Livet på Mors er at få et større indblik, hvad der findes af lokale værdisæt, som kan være med til at bære i en positiv retning.

Der har længe været efterlyst et konkret DNA at arbejde ud fra i kommunal sammenhæng, men man kan sige, at det DNA, der er beskrevet i temaet er en profil, men ikke en udtømmende liste. Derudover er det vigtigt at understrege, at når man skærer alle morsingboer over en kam, så kan der være nuancer og elementer som bliver karikeret en smule, men overordnet set er DNA'et testet og bekræftet i efterhånden flere sammenhænge på Mors.

At der er fokus på bæredygtige landsbyer skyldes en overordnet tendens, hvor Morsø Kommune oplever en større fraflytning fra det åbne land og landsbyerne end Nykøbing. Samtidig er der et stort potentiale i at skabe bæredygtige landsbyer, der udnytter de lokale ressourcer i form af en skøn natur og et smukt landskab, hvor man både kan være aktiv og finde beskæftigelse.

Scenarierne for fremtiden tager afsæt i nogle mega-trends, som peger i forskellige retninger. Trends og DNA har tilsammen kunnet gøre, at der kan tegnes en række mulige scenarier for Mors, hvorfra der slutteligt er sammenskrevet det scenarie, som der politisk var størst opbakning til at bygge de fremtidige strategisk indsatser på.

Proces

Udgangspunktet for DNA'et er indsamling af viden om Mors. Det har været meget givtigt i processen, at konsulenterne på dette tema havde begrænset tilknytning til Mors, da de på mange

måder så med friske øjne på øen og befolkningen. Viden til at skabe DNA blev samlet med en studietur, hvor en række lokale ildsjæle og projektmager blev besøgt og berettede om deres liv og virke på Mors. Efterfølgende blev en række fremtrædende borgere og aktører inviteret til en workshop, hvor DNA'et blev bearbejdet i fællesskab.

De 6 DNA strenge er efterfølgende blevet testet på et borgermøde for alle beboerforeningerne, hvor de skulle gætte på, hvilket 6 strenge, der var med. Rigtig mange tippede rigtigt eller havde varianter af det samme indhold, men denne lille leg, var overbevisende i forhold til at få bekræftet det værdisæt, der ligger til grund for DNA'et.



DNA

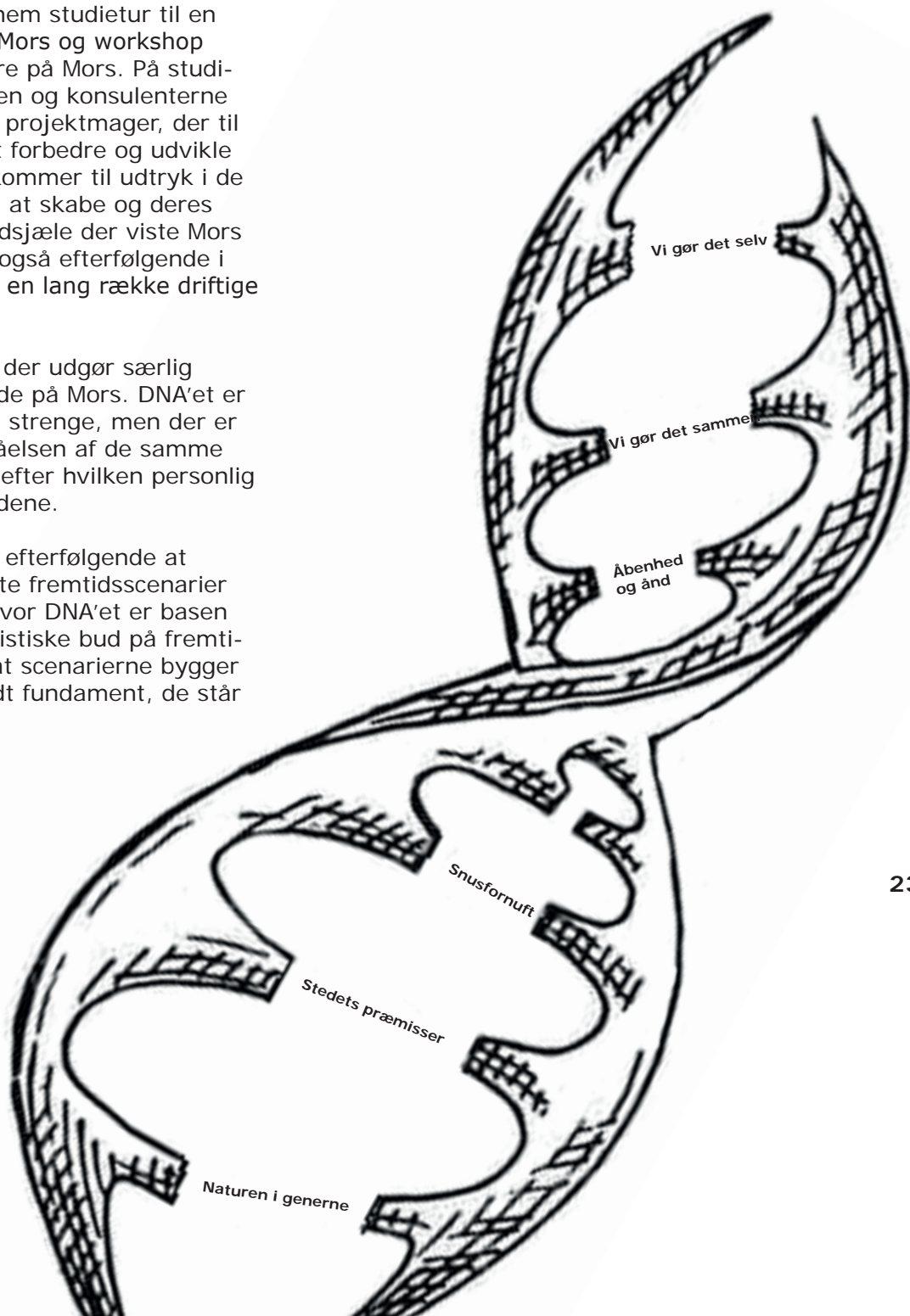
DNA BEGREBET OG PROCES

Brugen af DNA begrebet i forbindelse med Mors på forkant dækker over en tilgang, hvor der er særlige egenskaber eller værdier, som er en del af arvemassen og som er med til at definere et særligt slægtsskab på Mors. DNA er bundet op på kultur og samhørighed, og ikke på decideret fysiologisk arvemasse, men noget der alligvel er med til at skabe identitet.

Som optakt til definitionen af Mors' særlige DNA er der indsamlet viden gennem studietur til en række særlige hotspots på Mors og workshop for et bredt udsnit af borgere på Mors. På studieturen mødet projektgruppen og konsulenterne en række lokale ildsjæle og projektmager, der til kontinuerligt arbejder for at forbedre og udvikle livsvilkårene på Mors. Det kommer til udtryk i de særlige steder de er med til at skabe og deres historier om stederne. De ildsjæle der viste Mors frem på studieturen deltog også efterfølgende i workshoppen sammen med en lang række driftige morsingboer.

DNA'et består af 6 strenge, der udgør særlig kultur, adfærd og samarbejde på Mors. DNA'et er overordnet beskrevet i de 6 strenge, men der er mange variationer, og forståelsen af de samme ord kan være forskellig, alt efter hvilken personlig betydning man tillægger ordene.

DNA'et danner grundlag for efterfølgende at kunne arbejde med relevante fremtidsscenerier for bosætningen på Mors, hvor DNA'et er basen og danner grundlag for realistiske bud på fremtiden. Grundlaget er derfor, at scenarierne bygger på DNA'et, så det er et solidt fundament, de står på.



1 Vi gør det selv

Morsingboerne er vant til selv at tage initiativ og ikke bare sidde tilbagelænet og vente på at andre skal gøre noget. Der er stor tradition for på Mors at tage sagen i egen hånd, så man venter ikke på, at der er andre, der skal komme med redningsflåden - man bygger den selv.

Vi gør det selv, skal ikke forstås, som at hvert enkelt individ lukker sig om sig selv, men nærmere som en bevidsthed omkring, at ansvaret for udvikling og initiativ hviler lige så stærkt på mig som den næste. Man kan ikke bare pege fingre, for kredsen, man kan pege på, er så indskrænket, at inden for kort tid, så peger de andres fingre på dig - og så kan man lige så godt være aktiv fra starten.

Handlekraften sprudler på Mors, og ofte er idéerne formet af en enkelt person, hvor fællesskabet går ind og støtter op. Det betyder, at en lille handling kan have indflydelse på manges liv, og derfor oplever mange en lyst til at tage ansvar.

Mors har lært, at det ikke hjælper at jamre, men derimod gør det en forskel, hvis den samme energi bruges på selv at tage del og ansvar.

Nogle gange når man er trendsætter/first mover, så rammer man ikke plet hver gang, men heldigvis er der stor rummelighed på Mors, og man får ofte en chance til for at gøre noget igen. På mange måder er DNA'et med til at skabe stærke borgere, der er klar til innovationssamfundets udfordringer. Morsingboerne har lært at arbejde med både succes og fiasko, og komme videre derfra.

2 Vi gør det sammen

At gøre ting sammen, har tæt relation til at gøre det selv, for det er sjældent man kan udrette store ting helt alene. Øens motto "Sammen er vi bedst" bygger også på denne DNA streng, hvor det stærke samarbejde er i fokus.

Der findes utallige eksempler på "vi gør det sammen"-DNA'et i hverdagen på Mors, hvor både Skaldyrsfestival, Morsø Festival, Stafet for livet og mange flere bliver stærke arrangementer, fordi man bærer dem i flok.

Forsamlingsfriheden har været værdsat siden sin oprindelse og bliver i høj grad eksekveret på Mors, hvor ingen anledning er for lille til at koble sammen med en fællesspisning.

Fællesskabet er basen for en stor social kapital, hvor folk får selvtillid ved at være en del af noget, og derfor kan løfte og tage ansvar for mere.

Andelsbevægelsen er fortsat stærk på Mors, hvor man gladeligt køber andele i den lokale købmand, for at understøtte muligheden eller tegner folkeaktier i projekter, hvor sandsynligheden for afkast er næsten lig 0.



3 Åbenhed og ånd

Der har traditionelt set været en stærk forankring af den fri tanke og fællesskabet på Mors, som også har været med til at skabe en stærk frimærkning og det brede foreningsliv, hvor fællesskabet og forsamlingsfriheden er blevet dyrket og udviklet. Det har skabt en stor base af kreative tænkere og kunstnere, der nyder godt af frisindet og de åbne rammer.

Kultur mødet er det gode eksempel på en fortsættelse af traditionen for et rigt åndsliv på Mors, hvor der netop bliver sat fokus på at debattere kulturen, hvor alle kan tage del og byde ind med deres holdning.

Mors har været en ø, hvor "nyt blod" og gode idéer har været værdsat og derfor også er blevet godt modtaget, hvorfor der også har været en åbenhed til at byde nye velkommen til øen. Man har armene åbne, men forventer også at tilflyttere arbejder for fællesskabet og respekterer den lokale identitet - og dermed DNA'et. Hvis man skal accepteres på Mors, må man tage aktiv del i samfundet og bidrage med, hvad man kan. Det som frimærkning også springer ud af, er et ligeværdigt menneskesyn, hvor alle er i øjenhøjde og har lige ret til deltagelse.

Netop denne streng udtrykker noget centralt i egen selvbevidsthed, hvor der er plads til både fin- og højkultur, men også det helt nære og lokale initiativ har stor værdi.

4 Snusfornuft

Snusfornuften er udpræget på Mors, og handler om at give tid og være stædig nok til at vente på løsninger og ikke lade sig forføre af smart overfladisk glitter, men se efter det, der stikker dybere og er ægte. På den måde behøver man ikke på Mors at springe med på nyeste trends, men kan godt vente, til man har set om det er noget, der er bæredygtigt eller bare en døgnflue.

Snusfornuften er også at være vokset op i et lokalsamfund, hvor man har tillid og tiltro til hinanden, der gør at man stoler på ens egen intuition og mavefornemmelse uden at blive "gammelklog" og egenrådig. På Mors kan man være kendt og anerkendt, uden man behøver være "kendis" - folk ser og hører hinanden på Mors.

Med snusfornuft følger også, at man forsøger at holde fokus på sagen og bolden fremfor at gå efter personerne bag.

Snusfornuften betyder også, at man har en sund skepsis overfor autoriteter, og hvis man mener, man kan gøre det smartere/nemmere, så holder de fleste morsingboer sig ikke tilbage i forhold til at finde alternative løsninger.



5 Stedets præmisser

En ø giver et naturligt og overskueligt tilhørsforhold og en styrke i forhold til fællesskabet. Opdelingen i sogne giver stadig mening, stolthed over sit eget sted og vilje til at arbejde for forandringer, men der er fortsat også vilje til at arbejde sammen. Viden om historien og ´fortællingen om Mors´ er en vigtig arv at give videre, især til de unge.

Stedets præmisser betyder også, at man udvikler sig i takt med stedets forandringer. Noget af det, der er særligt fokus på lige nu, er for landsbyerne at gå fra arvefjendskab til samarbejdende landsbyklynger, der hjælper og understøtter hinanden, fordi der ikke længere er beboere nok alle steder til at fastholde et stærkt forenings- og socialliv i landsbyerne.

Stedets præmisser ses som en grundlæggende forudsætning for andre strenge som f.eks. Åbenhed og Ånd.

6 Naturen i generne

Naturen i generne henviser til de fysiske rammer på Mors, hvor vandet, jorden og luften har været livsskabende faktorer, der har gjort forskellen på et rigt og fattigt liv.

Den smukke natur har også været afsæt for det rekreative liv, efter det blev moderne. Vandet hele vejen rundt om Mors – og den unikke natur uden for døren.

Mange morsingboer sætter også stor pris på nærheden til naturen, og selvom Mors statistisk set ikke har meget rigtig natur, så er opfattelsen blandt mange, at det åbne land også er natur, og der er for alle på Mors meget kort afstand til kysten og vandet, hvilket i høj grad udgør en naturoplevelse.

Fornemmelsen af at være i ét med elementerne er meget stærk på Mors, hvor vinden, vandet og jorden giver morsingboerne en jordbundethed, hvor man arbejder med årstidernes skiften og dyrker oplevelser i naturen og nyder de goder, naturen giver med alt fra østersfangst ved kysten og bærplukning i Blåbærdalen.

Natur i generne er tæt knyttet til 4 - På stedets præmisser som endnu en af de ´genetiske´ forudsætninger.



FREMTIDSSCENARIER

I forbindelse med strategiplan: Mors på forkant – Mors 2030 har opgaven været at finde et ønskeligt og realistisk fokusscenarie for Mors, der kan være den fælles vision for Mors i fremtiden. Og med den profil, det DNA eller den kernefortælling, der kan få folk til at komme til Mors, bosætte sig eller blive på Mors. Efter en længere proces er scenariet nu vedtaget og præsenteres sidst i dette afsnit.

Scenariet er udvalgt/sammensat på baggrund af tre vidt forskellige scenarier for Mors 2030. Scenarier, der er blevet udarbejdet på baggrund af megatrends og modtendenser, Mors' udfordringer, muligheder og særlige DNA. Alle tre scenarier indeholder en fremtidsbeskrivelse og en vurdering af konsekvenserne i forhold til fysisk planlægning.

Brug af fokusscenarie

Fokusscenariet skal ses som et både ønskeligt og realistisk scenarie for Mors 2030.

Det er let at få store ideer omkring, hvordan man kan brande en kommune i et forsøg på at skille sig ud, men alt for ofte sker det, at "den unikke historie" ikke er forankret i den lokale kultur eller det lokale DNA.

Med fokusscenariet "Vi gør det selv sammen" har Mors forhåbentlig fået et godt udgangspunkt for fremtiden, der nu kan oversættes til konkret politik, turisme- og kommunikationsstrategi mv. Når der skal være Muslingefestival eller Kulturmøde, så gør vi det selv sammen. Vil du bosætte dig på Mors, kommer du til et fællesskab og bidrager selv. Som virksomhed har du mulighed for at løfte sammen med andre. Historierne kan nu fortælles med udgangspunkt i et scenarie, der også holder vand i det praktiske og virkelige liv i dag og i 2030.

Om scenarier

Scenarier er forskellige billeder på fremtiden. Ingen kan vide, hvordan Mors virkelighed ser ud i 2030, men ved at anvende tre forskellige scenarier får vi en ramme for at drøfte fremtidens udfordringer og muligheder - og på den måde vælge et ønskeligt og realistisk scenarie for fremtiden. Scenarierne er opbygget på baggrund af en række megatrends og modtendenser. Megatrends er store stærke udviklingstendenser i fremtiden, der er så stærke, at vi ved, de kommer til at påvirke os. For ikke at stirre sig blind på udviklingen er det dog vigtigt at operere med en mulig modtendens. Når vi kigger 10-15 år ud i fremtiden, kan "tidsånden" se helt anderledes ud.

Eksempler på megatrends og modtendens kan f.eks. være:

- Globalisering – Glokalisering (vi søger det lokale i det globale)
- Individualisering – Behov for fællesskab
- Mennesker drives af følelser – Mennesker drives af rationalitet
- Digitalisering, livet på nettet – Den fysiske verden fortsat vigtigst

I de tre scenarier indgår megatrends og modtendenser med forskellig vægt og kan således ses som en ramme eller et skelet for fremtiden. For at gøre scenarier relevante og konkrete i forhold til Mors bygger de derudover på objektive forhold så som geografi, nuværende udfordringer, diverse kommunale planer og strategier og indtrykket fra en heldagsstudietur på Mors.

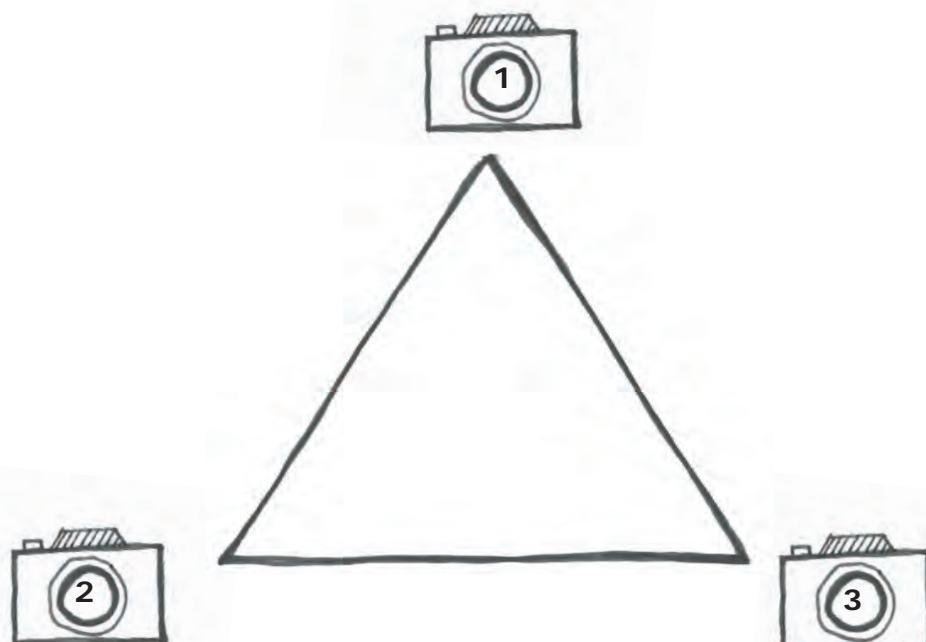
Endelig er der gjort et forsøg på at identificere Mors' DNA, så der i alle scenarier er taget hensyn til Mors' kulturelle særkende.

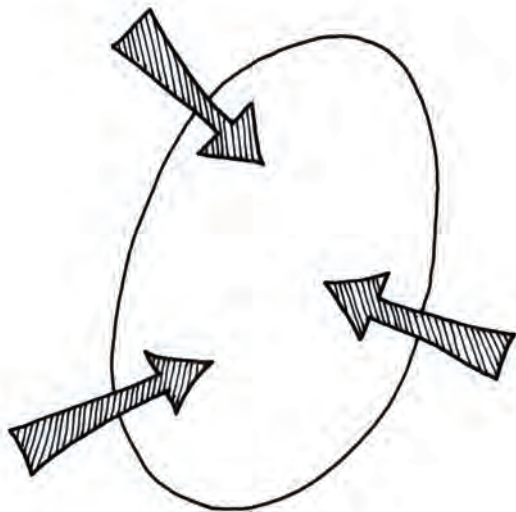
DNA-streng, som er drøftet på et møde med udvalgte borgere på øen:

- Vi gør det selv sammen
- Åbenhed og ånd
- På stedets præmisser
- Snusfornuft
- Natur i generne

De tre scenarier, der er beskrevet på de næste sider repræsenterer hver en vinkel på, hvordan DNA'et kan udvikle sig og underbygge en særlig tendens i samfundet. De tre scenarier er hver en pol, hvor virkeligheden nok vil tilnærme sig en blanding af scenarierne - det der er beskrevet i det samlede fokusscenarie til sidst i kapitlet.

De tre scenarier for bosætning tager udgangspunkt i, hvordan en bæredygtig landsby i hvert scenarie kan tage sig ud. Landsbyen er en fiktiv fortolkning baseret på landsbyen Sejerslev på Nordmors, der er en forholdsvis gennemsnitlig landsby på Mors. Det gælder både ift. placering i nærheden af naturværdier og infrastrukturelt.





SCENARIO 1

Øer på Øen - Mors som HUB

Mors har til fulde udnyttet fordelene ved at være en ø. Faktisk i en sådan grad, at der bevidst er lagt vægt på at understøtte den lokale udvikling under temaet: øer på øen. Det består af små selvstændige landsbyer eller sogne, som tilsammen tilbyder en perlerække af muligheder for borgerne og små fællesskaber som en del af det store, hvor tryghed og udvikling går hånd i hånd.

Mors er kendt som en HUB, et netværksknudepunkt, hvor du både er en del af et trygt og naturligt fællesskab og samtidig har tråde ud til Mors' rigdom af natur, fællesskaber og muligheder.

En tendens i den senmoderne verden er, at folk føler sig rodløse og savner "en varm kreds", hvor alle er naturligt med i fællesskabet. De søger et STED midt i den globale og digitale verden. Verden er ganske enkelt blevet for stor en mundfuld. Det er her, at Mors' klare geografiske afgrænsning, med en natur, der omfavner os helt naturligt, har fået en stor tiltrækningskraft. Især fordi der de sidste 10 år er blevet lagt stor vægt på at understøtte alle de meget aktive lokalsamfund, der blomstrer på Mors.

I kommuneplanen er det en klar præmis, at al udvikling skal ske på stedets præmisser med respekt for mangfoldigheden og de forskellige lag af "DNA", der findes på Mors. Det er centralt at sikre lokale samlingssteder og nære skoler i de små klassetrin med mulighed for fjernundervisning fra andre skoler på Mors. Generelt er der tale om supplerende planlægning, hvor vi kan plukke af hinandens frugter.

Noget der i øvrigt også er blevet en vigtig turismestrategi, hvor Mors markedsføres som et hele med attraktioner som perler på snor.

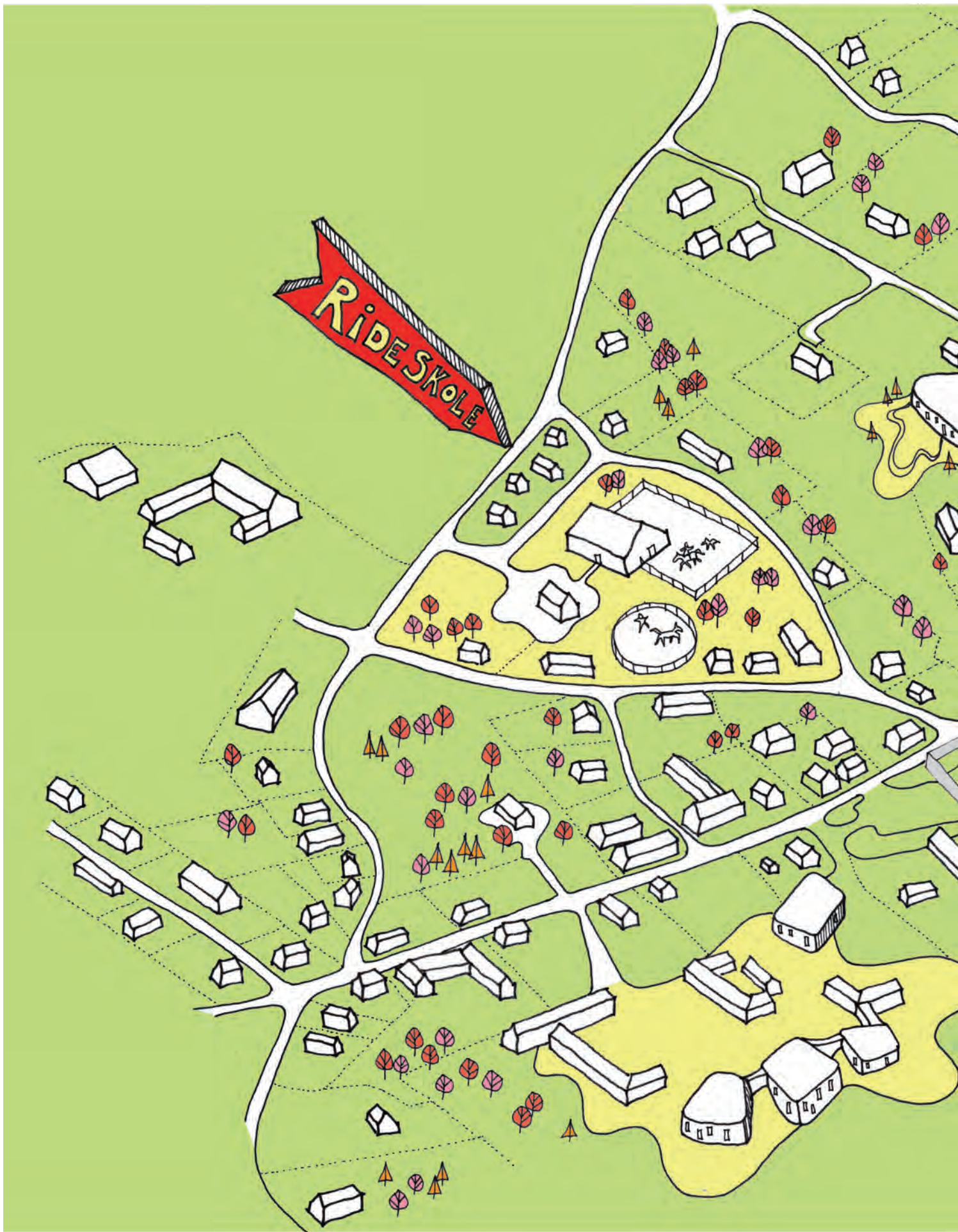
I dag er Mors kendt som et trygt og sprudlende sted at bo med højt lokalt aktivitetsniveau, udpræget frivillighed og andelsbutikker. Et sted hvor der er kort fra ide til virkelighed. Vi snakker sammen og handler lidt i porten. Et godt sted at leve og bo og naturligvis med en veludbygget infrastruktur, der gør, at vi kommer hjem hver dag til vores STED.

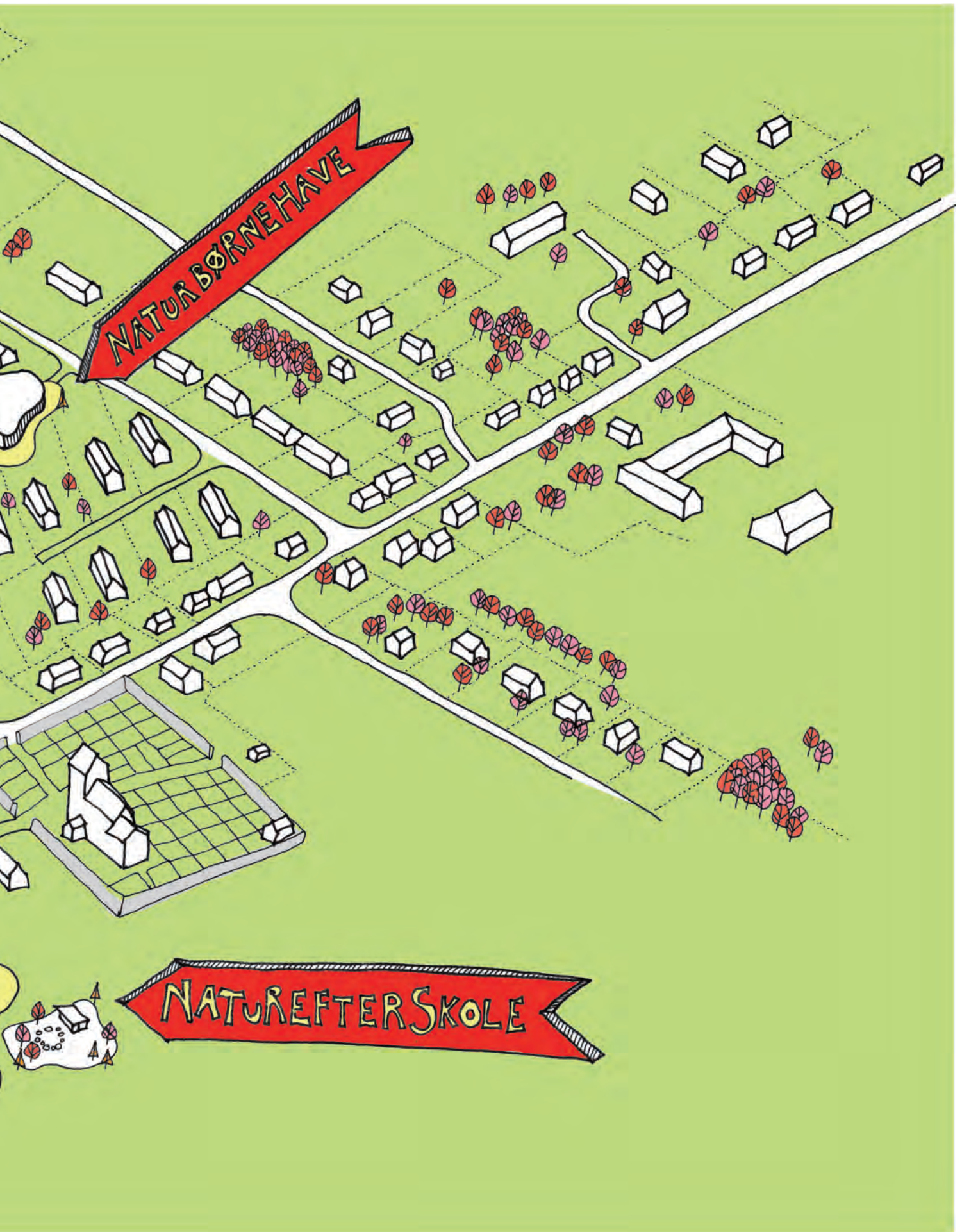
Landsbytype

Landsbyklyngen som type består af de små sogne, der arbejder sammen. Med afsæt i disse strategisk samarbejdende "klynger" vender Mors sig mod verden. Eksemplet lige nu er forsøget "Landsbyen de syv sogne" på det sydvestlige Mors. Inden for klyngen "deles man om udviklingen" og hver enkelt landsby fokuserer på sine særskilte forudsætninger, værdier og såkaldte komparative fordele. Det kan være alt fra natur og landskab, geografisk beliggenhed og tilgængelighed og bevaringsværdigt miljø. Illustrationerne viser en landsby, hvor man har samlet naturefterskole og naturbørnehave og understøtter disse med en rideskole, alt sammen noget, der er med til at underbygge en klar defineret identitet for STEDET.



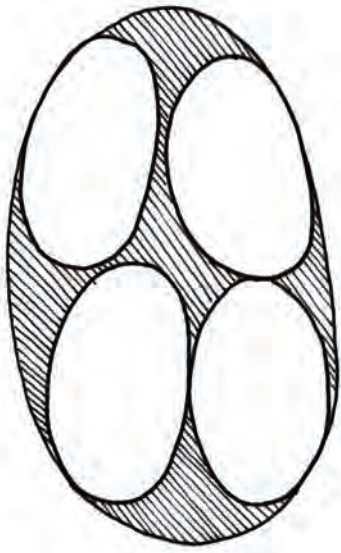
RIDESKOLE





NATUR BØRNEHAVE

NATUREFTERSKOLE



SCENARIO 2

Mors går igen i 2030 - Kreativitet og selvbatteri

Driftighed, omstillingsevne og ånd har altid været drivkræfterne på Mors og det er det også i 2030. Mors har formået at omstille sig til innovationssamfundet og skabt vækst på en ny måde. Erhverv, kommune, kunst og kulturliv og et bredt privat initiativ har skabt grundlag for innovation og iværksætteri.

Mors er kendt for at være et sted med fantastisk selvbatteri, og det tiltrækker kreative og dynamiske sjæle. Mennesker, der ønsker plads til individuelt initiativ og dynamisk samarbejde. Og dem er der en del af. Efter mange år med centralisering og vækst i de større byer, er tidsånden vendt mod anticentralisering og snerrende bånd.

Mors blomstrer i dag med udgangspunkt i sine naturlige forcer f.eks. med moderne landbrug/spisekammer, vand /muslinger og turisme samt kultur og historie med Amlø (Hamlet) på Feggeklit, moler, kunstnere osv. Suppleret af en række nye små kreative virksomheder. Jo, der er saft og kraft på Mors. Man ved, at det nytter noget at

gøre noget - selv og sammen. På Mors har man altid samarbejdet med handlekraft, tillid og åbenhed, i dag har det bare fået fine navne som social kapital og samskabelse.

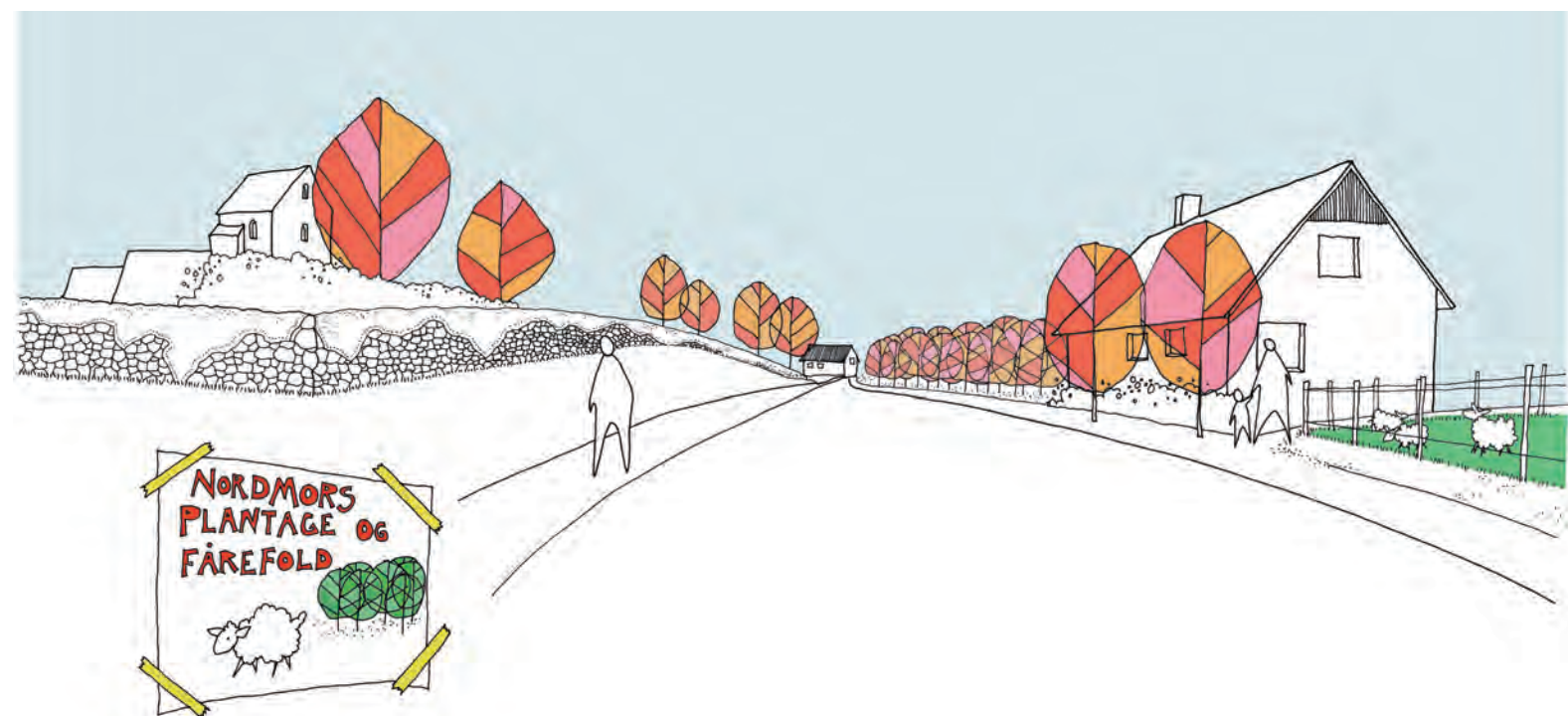
For kommunen har det været vigtigt at skabe gode rammer og service i forhold til turisme, iværksættere, erhverv, en dynamisk kommuneplanlægning med en stribe tværgående initiativer herunder Iværksættercentret. I kommunens bosætningsstrategi er der lagt vægt på en liberal planlægning, oprydning, uddynding og en "Lad falde hvad ikke kan stå"- strategi.

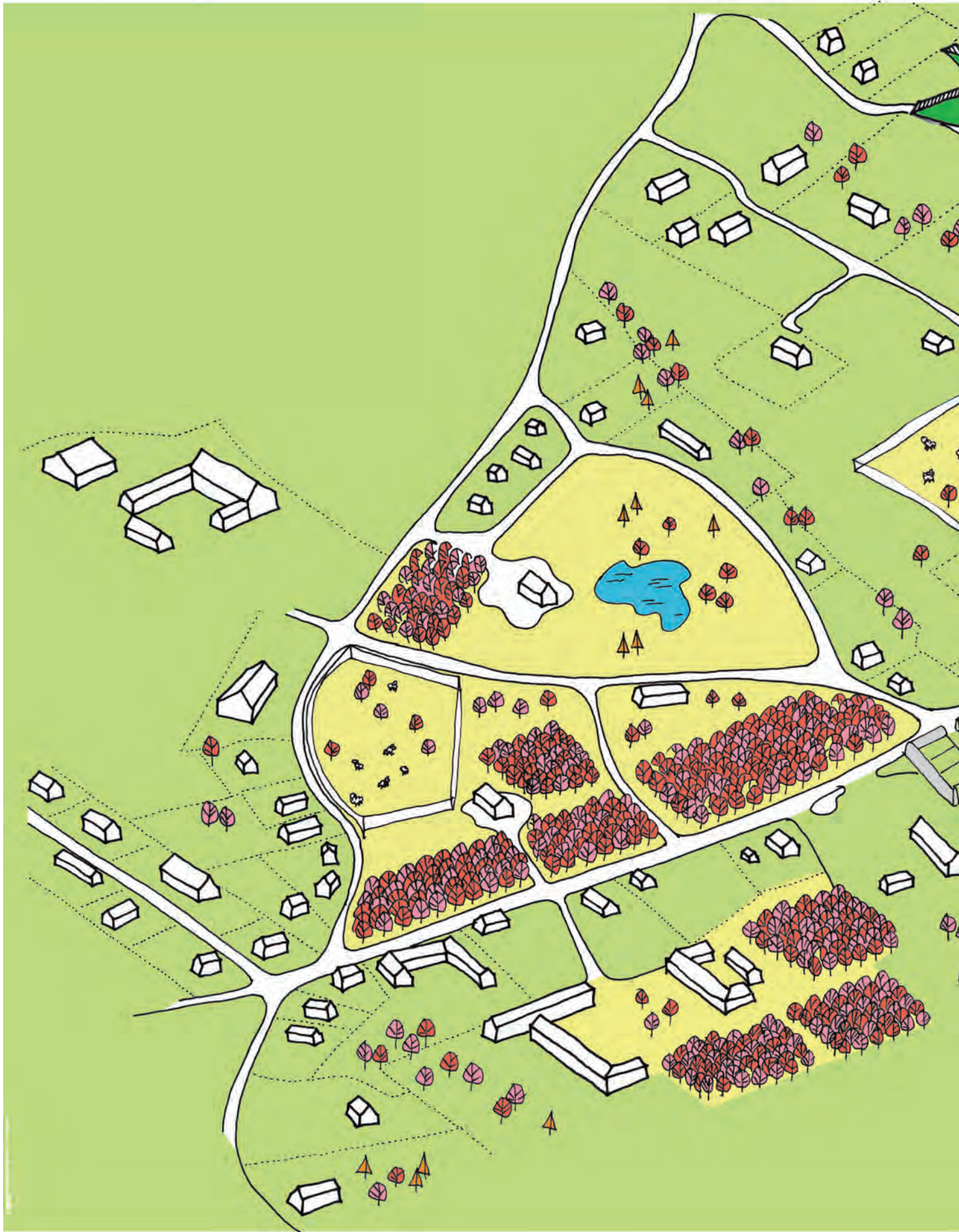
Et plus i strategien har også været store parceller til mennesker, der ønsker leverum.

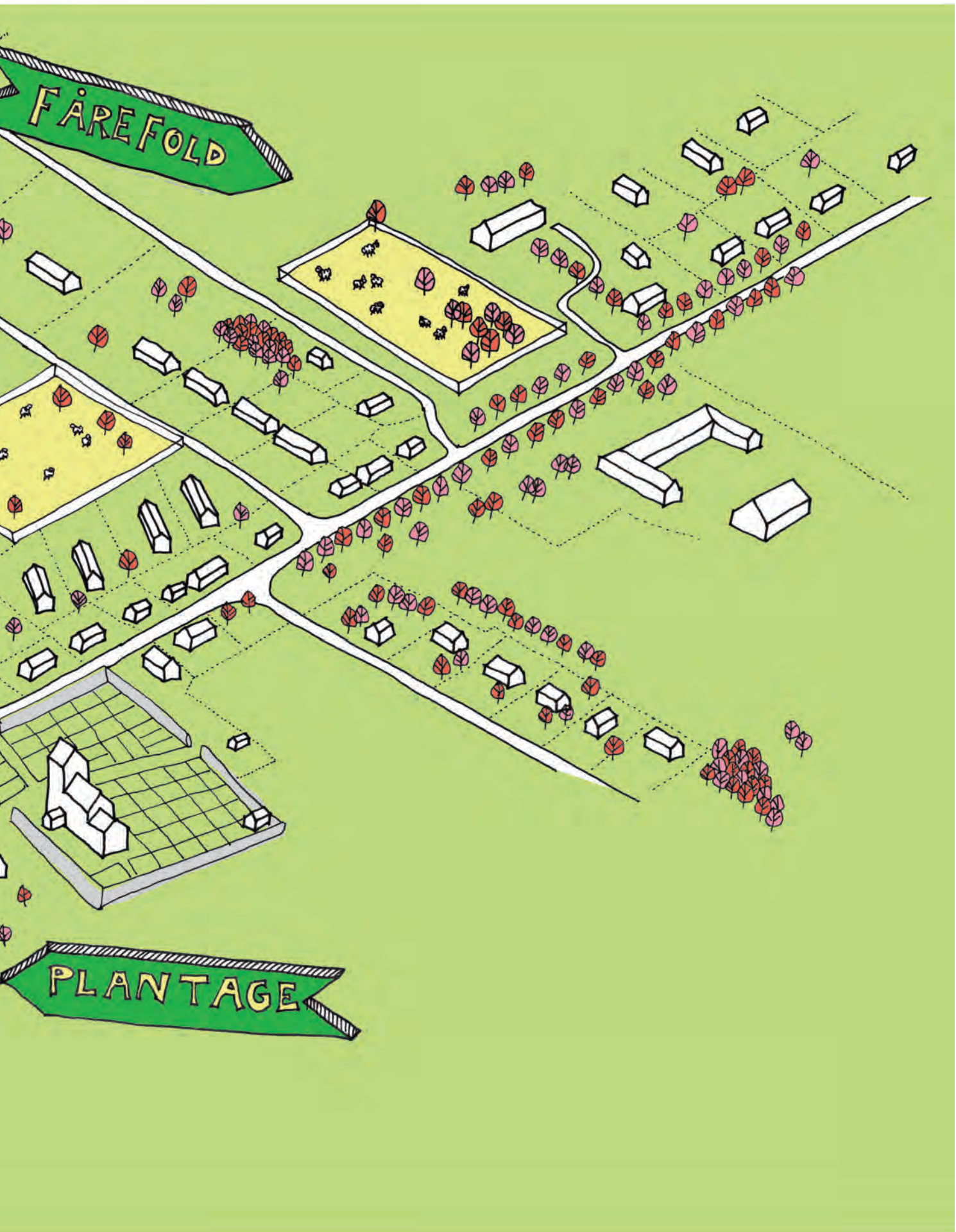
Den morsingske driftighed har sat spor også i forhold til uddannelse. Der er iværksætteri på skoleskemaet selv i små klasser, innovationslinjer i gymnasiet og der er skabt nye uddannelsesstilbud med fokus på iværksætteri.

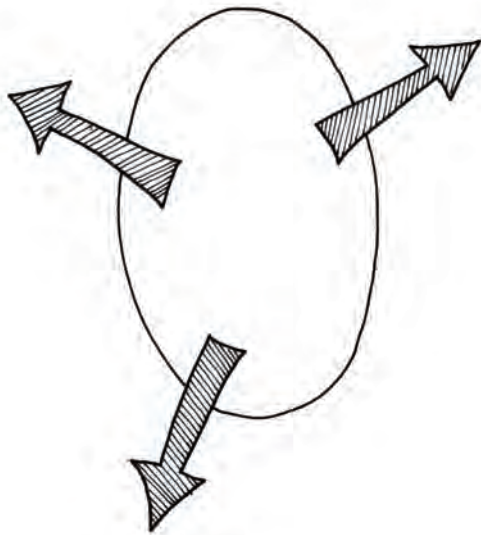
Landsbytype

Landskabsbyenklaven som type er landsbyen, hvor det mest bæredygtige og velfungerende er tilbage og mellemrummene i landsbyen er en del af dens struktur. Der er samarbejder med træde på kryds og tværs til andre landsbyer, og som sammen viser en fælles driftighed og front ud af til. Det betyder et farvel til Vejkantsbyen, hvor vejen har været det vigtigste element i landsbyen og hvor alle husene er bygget i vejkanten, så de danner en mur mod landskabet. Lad falde hvad ikke kan stå, betyder en udtyndning af især boliger i vejkanten, så byen nu består af de bedst bevarede enklaver eller dele af bebyggelser, der stadig har stor brugsværdi. Hvor der før lå huse, er landskabet og de ledige grunde nu integreret og lever op til sit navn ved at skabe grønne initiativer som plantager (evt. frugt-plantager) og fårefold. Langs landevejen er plantet træer, som fastholder fornemmelsen af landsbyens rum og oprindelige omfang og som fortsat styrker landsbyens samhørighed.









SCENARIO 3

Morsånden i nye klæder – og i øjenhøjde i 2030

I 2030 er udkantsmyten død. Det flydende digitale arbejdsbegreb har gjort det muligt for langt flere mennesker at bosætte sig præcist, hvor de ønsker. Derfor kæmper alle byer om at skille sig ud og tiltrække nye borgere og virksomheder med mere eller mindre opfindsomme brands. Med Morsånden har det været nemt at træffe et autentisk valg og komme i nye klæder, der passer til det, som mange mennesker i senmoderniteten søger, nemlig substans, balance og gensidig respekt høj som lav. Kom til Mors lyder det – her er du kendt og anerkendt uden at være kendt. Her er du befriende fri for reality stjerner! Vi taler om Morsånden på den fede måde! Vi taler snusfornuft, stædighed, det underspillede og en balanceret vækst med vægt på værdier og natur. I 2030 er Mors blevet en magnet for mennesker, der ønsker at leve et helt almindeligt liv i øjenhøjde med hinanden.

Livet på Mors er enkelt og i øjenhøjde også med kommunen, som spiller med på at finde løsninger og tale tingene på plads. Det handler om at finde

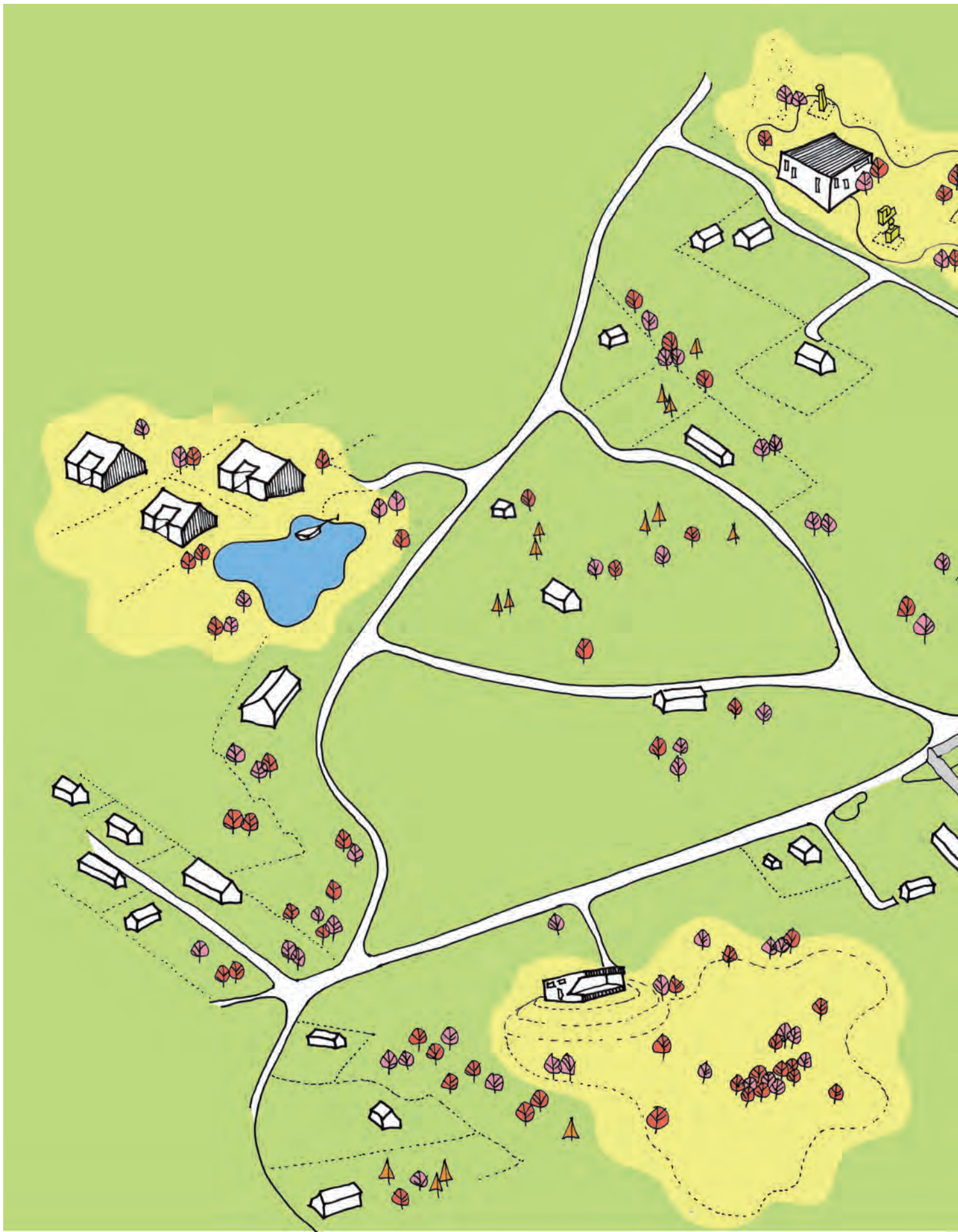
løsninger og ikke gøre det sværere end det er. Der er ikke så mange regler, og du kan næsten bo, hvor du vil og gøre, hvad du vil på din matrikel, bare du tager hensyn til andre. Det hele skal ikke være så pænt; der er fokus på bevarelse af det uberørte og det uopdyrkede. For at hjælpe udvikling på vej er der etableret en række hyggelige kontorfællesskaber, hvor folk deler det sociale, mens de arbejder for virksomheder rundt omkring i Danmark og verden med et selvsagt hamrende godt internet!

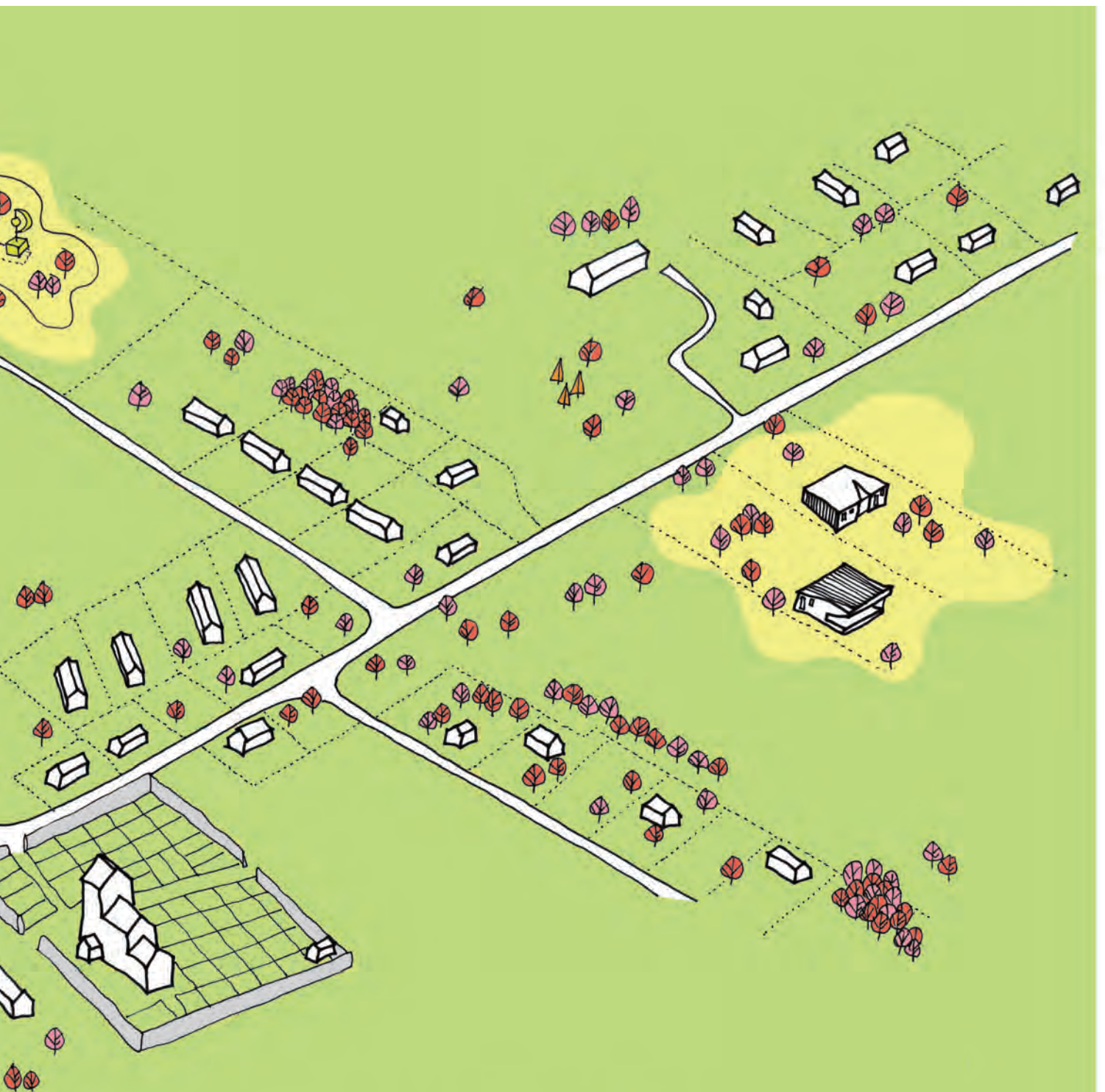
Et helt særligt tiltag, der har fået international opmærksomhed er skolerne med fokus på frihed, ligeværd, demokrati og selvværd. Noget børn får brug for i en hektisk verden. Skolerne tiltrækker faktisk en del besøgende og turister.

Landsbytype

Udflytterlandsbyen som type er landsbyen, hvor der er sket en spredt bosætning uden for landsbyerne og i landskabet på de mest attraktive steder, fx med udsigt. Bo hvor du vil, er signalet og uden for meget planlægning. Planlovens zoner er revideret for at kunne tilbyde de mange i byerne, der drømmer om at bo på landet, muligheden for at bygge drømmeboligen. Landskabet er så blevet løftestang og kræver en ny type planlægning. Udflytningen kan også ske til de grunde, der tidligere husede landbrugsejendomme. De udnyttes i stedet til "liebhaver-huse", med luft og plads til at bo midt i landskabet. Byens struktur og karakter er opløst, lidt rodet, til gengæld er der skabt plads til nyt med fokus på "det gode liv".







DRØMMEHUSE

VALG AF FOKUSSCENARIE

De tre scenarier blev præsenteret på et møde i kommunalbestyrelsen den 17. marts 2016, og der blev her drøftet styrker og svagheder i de enkelte scenarier.

I en trekant symboliserende tre scenarier blev kommunalbestyrelsens medlemmer bedt om at placere sig i tre forskellige positioner: Hvor er vi i dag? Hvor er vi på vej hen? Hvor vil vi gerne hen? Langt de fleste oplever, at Mors i dag minder mest om Øer på øen – Mors som HUB 2030 og er et udgangspunkt, som er ønskværdigt og genkendeligt også i fremtiden. Dog er der et ønske om, at bevæge sig i retning af scenariet Mors går igen 2030 – kreativitet og selvbatteri.

Til gengæld var scenariet Morsånden i nye klæder – og i øjenhøjde 2030 ikke umiddelbart attraktivt, selv om enkelte stikord kunne være tiltalende og alle gerne vil forbindes med fællesskab, nærhed og driftighed.

På den baggrund er der opstået et samlet fokus-scenarie eller vision, som er beskrevet på næste side.



Fokusscenarie

Vi gør det selv sammen! - Mors 2030

Mors har til fulde udnyttet fordelene ved at være en Ø. En ø, der er kendt for stærke, nære, driftige og dynamiske fællesskaber – her gør vi det selv sammen!

På Mors er du en del af et trygt og naturligt fællesskab med tråde ud til hele Mors' perlerække af natur, kultur og aktive lokalsamfund.

En tendens i den globale og digitale tidsalder er, at folk føler sig rodløse og savner et STED og et nært fællesskab. Verden er ganske enkelt blevet for stor i en mundfuld. Det er her, at Mors' klare geografiske afgrænsning har fået så stor tiltrækningskraft. Øen tilbyder øer på øen, de små fællesskaber som en del af det store, hvor tryghed og udvikling går hånd i hånd.

Mors er et fantastisk sted at bosætte sig, men der er ikke meget torneroseidyl eller Udkantsdanmark her, og Janteloven er begravet med et bestemt spadestik. Morsingboerne har altid været præget af driftighed, omstillingsevne, åbenhed og ånd. Med mottoet "vi gør det selv sammen", en udpræget grad af selvbetjening og en dynamisk kommuneplanlægning har Mors formået at omstille sig til innovationssamfundet og den nye verden. Mors blomstrer 2030 med udgangspunkt i sine naturgivne potentialer f.eks. med moderne landbrug/spisekammer, vand/muslinger og turisme samt kultur og historie. Suppleret af en række nye små kreative virksomheder. Jo, der er saft og kraft på Mors. Morsingboerne har altid samarbejdet med handlekraft, tillid og åbenhed; i dag har det bare fået fine navne som social kapital og samskabelse.

På Mors har man altid vidst, at tingene skal gro nede fra med vægt på lokale fællesskaber og det private initiativ. Kommuneplanen har derfor respekt for stedets præmisser og den helt lokale DNA. Der er dog en bred forståelse for, at det er vigtigt med gode rammer og service for turisme,

iværksættere, erhverv og tværgående initiativer for at omstille Mors til den nye vækst. Derfor trives deleøkonomi, andelsbutikker, de stærke lokale fællesskaber og kultur og erhvervsliv side om side.

Fysisk afspejler landsbyernes udvikling de nye muligheder i planlægning og kan opleves rundt på øen, hvor den nu grundlæggende "Ø på Ø"- eller landsbyklynge tankegang indimellem brydes af nye frirum i landskabet med plads til store parceller til 'drømmeboligen' eller 'drømmevirk-somheden'.

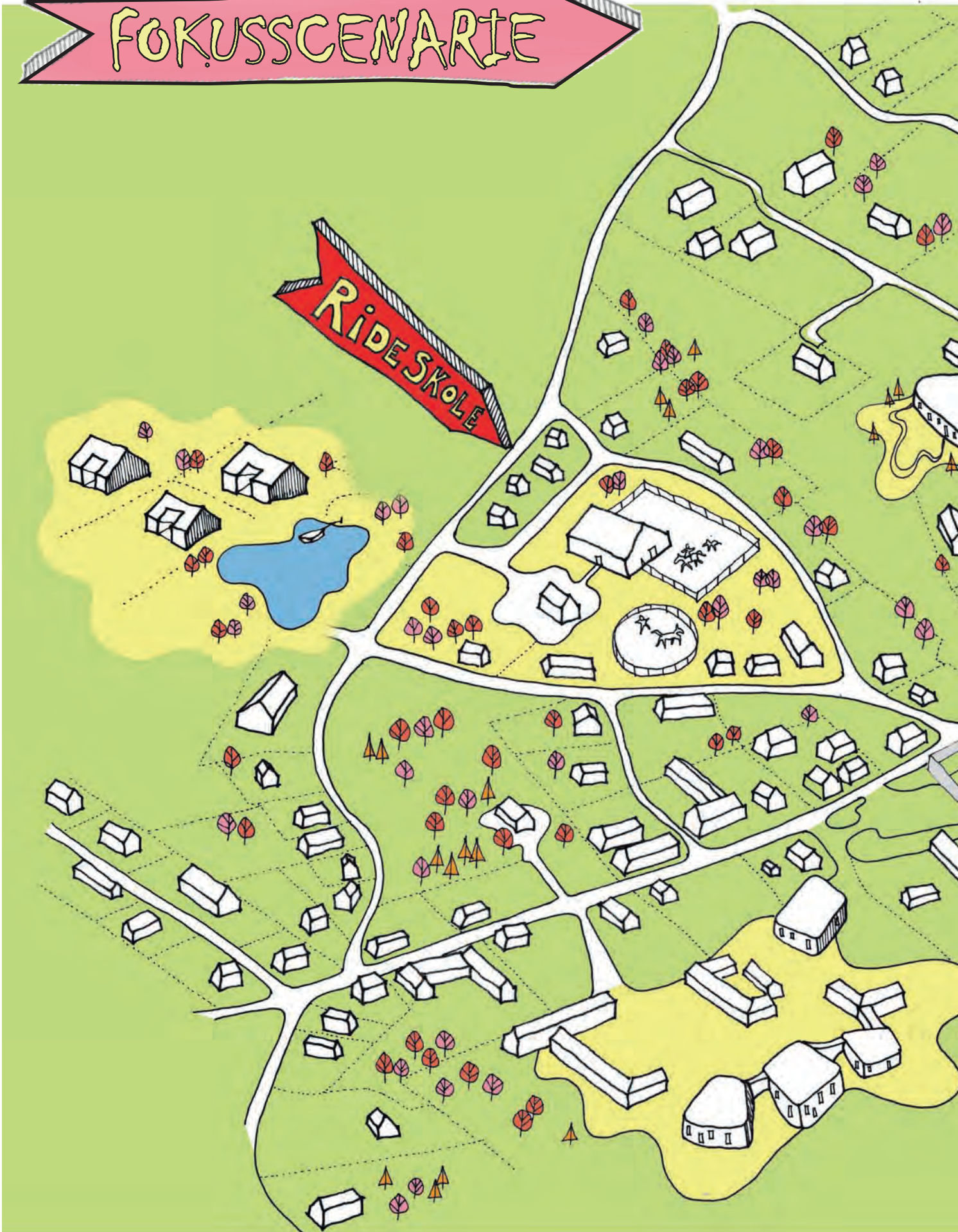
Tryghed, driftighed og nære fællesskaber går hånd i hånd på Mors. Et udgangspunkt, der sætter spor i forhold til bl.a. bosætningsstrategi, turisme med møler og historien om Amled (Hamlet), lokale kunstnere, kulturmødet og Skaldyrsfestivalen. På Mors gør vi det selv sammen helt nedefra.

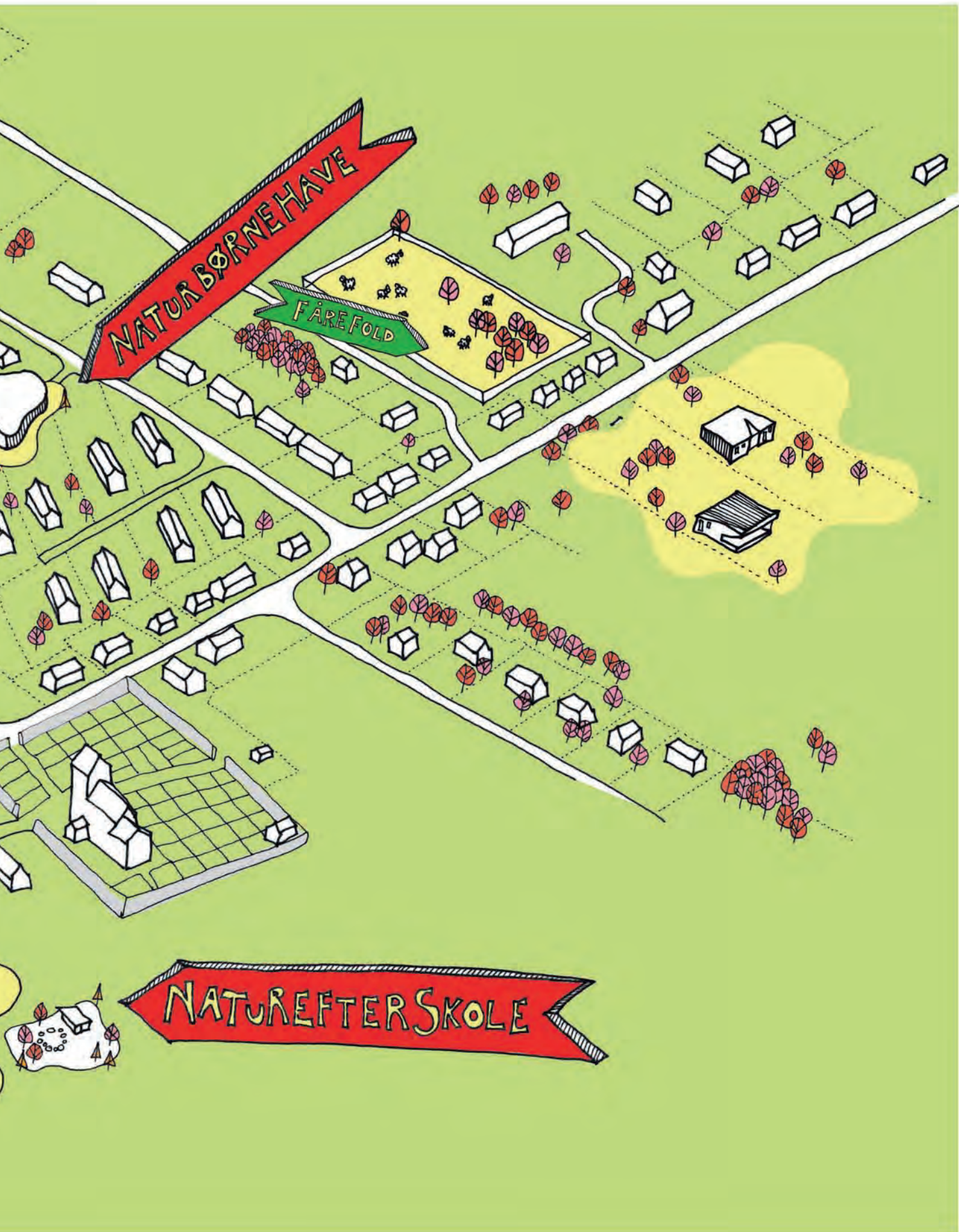
Det samlede scenarie er illustreret på næste side, og der er lagt vægt på, at en bæredygtig landsby har både stærk identitet og mulighed for konvertering af nedslidt boligmasse til bedre og større grunde, der udnytter placeringen i landskabet.



FOKUSSCENARIO

RIDESKOLE





NATURBØRNEHAVE

FÅREFOLD

NATUREFTERSKOLE

PÅ VEJ MOD 2030 - STRATEGISKE MÅL

For at styrke og fastholde bosætning er en af konklusionerne fra processen at skabe **identitetsstærke landsbyer**, hvor landsbyens beboere har taget stilling til, hvilken type landsby og udvikling man ønsker sig. Det hænger meget tæt sammen med også at skabe **landsbyklynger** eller netværk, hvor man enten af tematiske årsager eller en geografisk afgrænsning arbejder sammen og fordeler faciliteter og aktiviteter.

Netværk er desuden med til at underbygge lokale **relationer**, noget som flere i løbet af processen har peget på som et vigtigt fastholdelseskriterie. Jobbet er måske det, der tiltrækker bosætning, men relationer er det, der fastholder folk.

Så i sammenhæng med frivillighed og samskabelse vil Morsø Kommune arbejde med en målrettet indsats for at inddrage og samarbejde med borgerne.

I forhold til landsbyerne er noget af det de 3 scenarier peger på en fortsat udvikling af landsbyerne med fokus på at skabe bedre boliger, bedre beliggenheder og bedre muligheder for nye boformer på landet.

Med forslag til ny planlov er der skabt nye muligheder, der kan understøtte denne udvikling, hvorfor Morsø Kommune vil undersøge mulighederne for at udpege både udviklings- og omdannelsesbyer.



ANBEFALINGER TIL LIVET PÅ MORS - DNA OG BÆREDYGTIGE LANDSBYER

- Udpegning af landsbypotentialer, så afsættet for arbejde i de enkelte landbyer baseres på stedbundne potentialer. Det kan gøres gennem en bymosaik, der medtager en række parametre, som kan være afgørende for udvikling f.eks. nærhed til detailhandel, bopætningsmuligheder, infrastruktur, nærhed til natur og adgang til landskabet.
- Forankring af landdistriksudviklingen, så den tager sit afsæt i de 6 DNA strenge. Drivkraft og initiativ lokalt skal understøttes, så der skabes størst muligt lokalt ejerskab. Der er mange måder at understøtte initiativer bl.a. med fundraisingsstøtte, projektsparring og tilstedeværelse blandt borgerne. Det at skabe direkte dialog og relationer mellem borgere, beslutningstagere og embedsmænd er et godt grundlag for lokalt forankrede projekter. Dette er yderligere beskrevet under temaet frivillighed og samskabelse.
- Facilitering af flere landsbyklynger, hvor der er fokus på at initiativet skal gro nede fra som det kendes fra Landsbyen de 7 sogne. Bæredygtige landsbyklynger skabes ikke ved at udnævne et område til en klynge, men ved at arbejde med sammenhængskraft i lokalområder og styrke identitetsforståelsen blandt borgerne, så de bedre kan se deres egne særlige potentialer.
- Fastholdelse af en praksis i Morsø Kommune om at yde faglig sparring og hjælp til projektledelse når borgere i landsbyene har skaffet midler ved større fonde og puljer til udvikling. Dette kan understøttes med uddannelsesforløb til borgere i det gode projekt, fastholdelse af ildsjæle og innovationsprocesser.





03

PRIVILLIGHED

O

SAMSKABELSE

Indledning

Frivillighed og samskabelse er ord, som bygger videre på grundpillerne fra Mors' DNA. Det at gøre noget selv og gøre noget sammen er afgørende for mange morsingboer.

Derudover har Morsø Kommune siden 2007 arbejdet med en bevidst værdsættende og anerkendende tilgang, hvor det at samarbejde og være fælles om opgaven har været centralt. Der er løbende blevet udviklet på metoder og processer, der skal sikre borgerne større indflydelse og ejerskab, noget som har skabt et stærkt grundlag for i dag at sætte ord som samskabelse på den arbejdsform Morsø Kommune i høj grad praktiserer.

I forhold til frivillighed og samskabelsel afspejler de næste sider et stort behov for begrebsafklaring, da der er mange "buzz-words" som bruges i flæng, dog uden nærmere forklaring. At få en overordnet tilgang og ordforklaring har været meget centralt i processen.

Proces

Processen med frivillighed og samskabelse har i høj grad båret preg af en nysgerrighed og interesse for, hvilke muligheder og begrænsninger, der i forhold til samskabelse. Samtidig med det følger også en ny selvforståelse blandt kommunale medarbejdere, som skal til at se sig selv som facilitatorer, der understøtter det selvgroede og frivillige initiativ.

03 FRIVILLIGHED & SAMSKABELSE

DEFINITION AF FRIVILLIGHED OG SAMSKABELSE

Der er allerede mange ord for samarbejde mellem civilsamfund – borgere og frivillige foreninger – og kommuner og mange måder at gribe det an på. Samproduktion, co-creation og partnerskaber er blot eksempler, og ordene kan af og til virke til at blive brugt i flæng, men i projektet her vil vi prøve at definere, hvad samskabelse og frivillighed er i Morsø Kommune.

Vores samfund står overfor en række store problemer og udfordringer i form af mangelfuld integration af flygtninge og indvandrere, katastrofale klimaændringer, livsstilsrelaterede sygdomme, ensomhed blandt ældre medborgere, angst og mistrivsel hos børn og unge, negativ social arv, banderelateret kriminalitet og ikke mindst mangel på vækst, uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder i udkantsområderne. De store problemer og udfordringer eksisterer ikke kun i den medieskabte offentlighed, men viser sig i mindre målestok i hverdagslivet, som præges af en stigende rådvildhed over for, hvordan lokale problemer og udfordringer takles, og hvordan vi kan videreudvikle velfærdssamfundet.

Listen med små og store problemer og udfordringer, der kræver vores fulde opmærksomhed, er allerede lang, og den bliver længere i takt med, at vi som samfund formulerer en række nye og ambitiøse politiske visioner og målsætninger. Vi har store visioner for fremtiden, og mange drømmer om et mere socialt, politisk, kulturelt, økonomisk og miljømæssigt bæredygtigt samfund. Komplekse problemer og udfordringer kan hverken løses ved hjælp af velkendte standardløsninger eller ved blot at øge ressourceforbruget og "sende" flere penge. I langt de fleste tilfælde er der brug for nye og innovative løsninger, der bryder med vanetænkningen og bringer nye aktører og fællesskaber i spil som en del af løsningen. Det samme gælder for indløsningen af de mange visioner for velfærdssamfundets udvikling. Vi kan ikke skabe en løfterig fælles fremtid, der overvinde nutidens problemer og udfordringer, ved at genbruge fortidens løsninger, men må tænke nyt og anderledes og skabe nye tværgående indsatser for at realisere vores drømme om et bæredygtigt velfærdssamfund.

Eksempler på samskabelse:

- Samskabelse er, når kommune, lokale borgere og lokale håndværkere sammen udbygger og forskønner den lokale havn, så den bliver mere attraktiv for sommergæsterne
- Samskabelse er, når borgere med grønne fingre og lyst til at gøre en forskel i hverdagen danner en forening, der skal vedligeholde og forny en lokal park i samarbejde med kommunens gartnere
- Samskabelse er, når den lokale bank lærer eleverne på en teknisk skole at betale deres regninger og styre deres personlige økonomi, så de også har penge sidst på måneden
- Samskabelse er, når jobcentret understøtter en social virksomhed, der i stedet for at lave traditionelle forløb for lavt uddannede ledige, lærer dem at gå selv drevet af deres drømme og interesser
- Samskabelse er, når lokale borgere går sammen med politi og den kommunale beredskabstjeneste om at lave et fælles stormflodsberedskab
- Samskabelse er, når idrætsforeninger arbejder sammen med de lokale folkeskoler om at give børnene kendskab til nye og anderledes idrætsgrene og samtidig snuse til livet i de lokale klubber
- Samskabelse er, når lokale aktivister i samarbejde med beboere, kommunale planlæggere og miljøkonsulenter og et gartnerfirma laver en blomstrende byhave i midten af den indre by i København



Hvis fælles velstand og velfærd skal sikres i fremtiden, er der brug for at vende opmærksomheden mod det store potentiale, der ligger i en større og mere systematisk mobilisering af lokalsamfundets ressourcer og en inddragelse af disse i skabelsen af nye initiativer og løsninger.

En øget vægt på samskabelse vil bidrage til at mobilisere politikernes visionære handlekraft, de offentlige lederes strategiske fremsynethed og strategiske lederevner, medarbejdernes faglige viden og kompetencer, borgernes erfaringer og ideer, civilsamfundets værdier, kapacitet og ressourcer, samt virksomhedernes entreprenørskab og adgang til ny teknologi.

Drivkraften i samskabelse af nye initiativer og løsninger er erkendelsen af, at ingen enkeltstående aktør har den tilstrækkelige viden eller de nødvendige ressourcer til at løse komplekse problemer og udfordringer på egen hånd. I praksis er det ofte umuligt at involvere alle relevante og berørte parter i skabelsen af fælles løsninger, men mindre kan også gøre det. Samskabelse kan således ses som et forsøg på at bringe en række offentlige og private parter sammen i en kon-

struktiv håndtering af forskelle med henblik på at finde fælles løsninger på fælles problemer og udfordringer. Når parterne træder ind i den fælles samskabelsesarena, vil den gensidige udveksling af erfaringer, ideer og ressourcer bidrage til at skabe nye, kreative ideer og øge den kollektive handlekraft.

Det danske udgangspunkt for samskabelse

Kombinationen af en kompetent og udviklingsorienteret offentlig sektor, et omstillingsparat erhvervsliv og et velorganiseret og initiativrigt civilsamfund, giver os unikke muligheder for at arbejde med samskabelse i Danmark. Vi har således et stærkt samfundsmæssigt afsæt for at fremme samskabelse og i fællesskab arbejde for en bæredygtig fremtid.

Seks grundlæggende træk ved det danske samfund bidrager til at sikre et godt udgangspunkt for vore bestræbelser på at fremme samskabelse:

Et stærkt dansk udgangspunkt for samskabelse:

- Vi har en lang tradition for offentligt-privat samarbejde og stærke demokratiske normer om at inddragelse relevante og berørte
- Vi har et samarbejdende folkestyre, hvor samarbejde og politiske aftaler forlig på kryds og tværs er reglen snarere end undtagelsen
- Vi har veldrevet offentlig sektor med dygtige ledere og medarbejdere, som i stigende grad erkender, at udviklingen af nye og bedre løsninger kræver et tæt samarbejde med det omgivende samfund
- Vi har en lille åben økonomi, hvor der er et tæt samarbejde mellem stat, virksomheder og arbejdsmarkedets parter med henblik på fleksibel tilpasning til fluktuationer på verdensmarkedet
- Vi har et dygtigt ledet erhvervsliv, som konstant tænker i design af nye og bedre løsninger, som er åbent over for udvikling af nye forretningsmodeller, og gerne tager socialt ansvar for deres leverandører, medarbejdere og lokalsamfund
- Vi har en stor og voksende frivillig sektor og et stærkt foreningsliv, som er i stand til at mobilisere borgerne omkring meningsfulde aktiviteter, der skaber socialt fællesskab
- Vi har nogen af verdens mest kompetente borgere, som i kraft af god uddannelse, det antiautoritære oprør i tresserne og erfaringer med forskellige former for borgerdeltagelse er fyldt af politisk selvtillid og lyst til at deltage mere aktivt og direkte end blot at stemme hver fjerde år

Omstilling til samskabelse

Formålet med at fremme samskabelse i danske kommuner er at få offentlige organisationer, private virksomheder, frivillige foreninger og lokale borgere til at arbejde tættere sammen, lære af hinanden og i fællesskab finde nye og bedre løsninger på de problemer, udfordringer og nye muligheder, som vi står overfor. Kommunal omstilling til samskabelse handler således om at:

- Øge modet til at udfordre silotænkningen og afsøge mulighederne for at samskabe løsninger gennem tværgående samarbejde mellem offentlige organisationer, private virksomheder, interessebaserede organisationer, frivillige foreninger og borgere
- Tage de første skridt til udviklingen af en samskabelseskultur, der gør det let og ligetil at invitere andre relevante og berørte parter til at hjælpe med at finde og forstørre løfterige muligheder og skabe nye og bedre løsninger
- Stimulere udviklingen af nye metoder til effektiv samskabelse og skabe en fælles diskussion af, hvad der virker og ikke virker i forskellige situationer og sammenhænge, og hvordan vi håndterer de problemer, udfordringer og dilemmaer, der opstår i konkrete samskabelsesprocesser
- Gøre samskabelse til omdrejningspunktet for

den fortsatte udvikling af vores fælles evne til kreativ problemløsning, vores kollektive handlekraft, den sociale og politiske sammenhængskraft og den gensidige tillid mellem mennesker, organisationer og sektorer

Den ultimative ambition er at udvikle kommunen til en arena for samskabelse. Den offentlige sektor blev op gennem 60'erne og 70'erne primært opfattet som en bureaukratisk myndighed, der udøvede autoritet overfor de underdanige og taknemmelige borgere. Kritikken af den formynderske stat førte i 80'erne til et nyt syn på den offentlige sektor, som i stigende grad blev betragtet som en konkurrenceudsat serviceleverandør, der skulle tilfredsstille borgernes behov og ønsker. Borgerne gik dermed fra at være 'klienter' til at være 'kunder' på nye velfærdsmarkeder, hvor de kunne shoppe rundt mellem offentlige og private leverandører for at få den bedst mulige service. Kritikken af, at borgerne dermed afskæres fra at bidrage til egne, andres og samfundets velfærdsløsninger, har i de senere år skabt en ny vision for den offentlige sektor, der i højere grad skal ses som et mødested, hvor relevante og berørte parter fra stat, marked og civilsamfund mødes, udveksler ideer og synspunkter og bidrager til samskabelsen af løsninger, som ingen af dem kunne have frembragt alene.

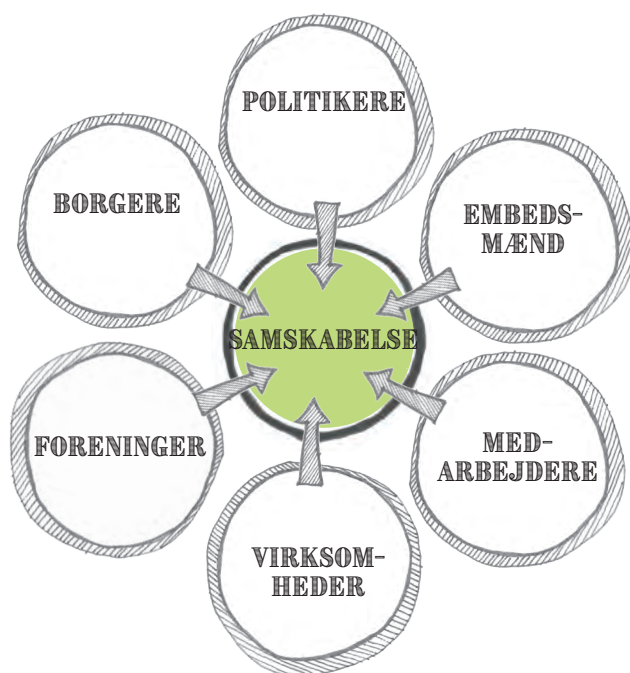
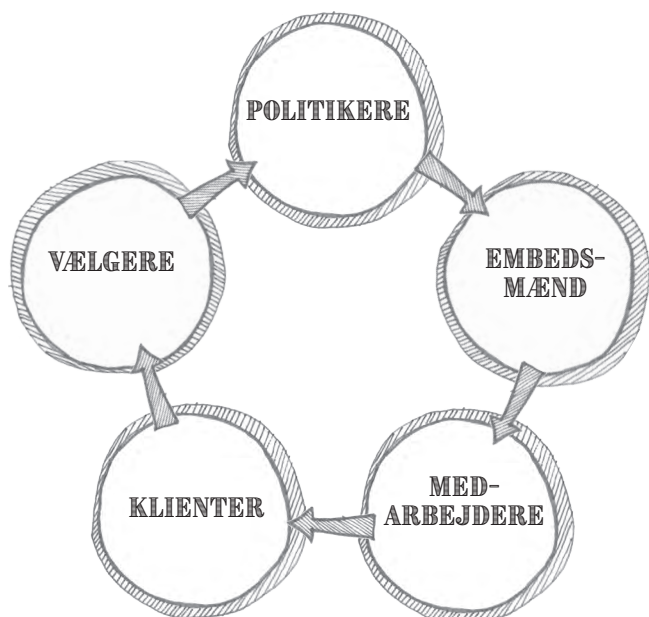
Samskabelse ændrer alle rollerne

Offentlige sektor er en...	Myndighed	Serviceleverandør	Arena for samskabelse
Politikernes opgave er...	At lave regler og afgøre enkeltsager	At definere overordnede mål og rammer	At lave politisk ledelse af fællesskabet
Lederne er gode til...	At huske reglerne	At lave effektiv styring	At lede medarbejdere og samarbejde
Medarbejderne er optaget af...	At gøre det korrekte og retfærdige	At være imødekommende over for borgernes behov	At finde ressourcer hos borgerne og fremme mestring
Borgerne opfattes som...	Klienter	Kunder	Aktive medborgere

Definition af samskabelse

Samskabelse er, når offentlige og private parter i fællesskab og gennem tværgående samarbejde skaber nye og bedre løsninger på fælles problemer og finder nye måder at udnytte muligheder og potentialer. De offentlige aktører kan være politikere, offentlige ledere, administratorer på Rådhuset eller medarbejdere i offentlige serviceinstitutioner. De kan komme fra stat, regioner og/eller kommuner, eller fra selvejende institutioner. De private aktører kan være private virksomheder, civilsamfundsorganisationer, sociale entreprenører, frivillige, eller borgere. Mangfoldigheden råder, og forskelligheden er ofte en vigtig drivkraft for nytænkning og innovation.

Det er en ny måde at styre og udvikle velfærdssamfundet. Det nye ved samskabelse kommer klarest frem, hvis man som i nedenstående figur sammenligner samskabelse med den traditionelle måde at styre samfundsudviklingen på. I den traditionelle styringskæde ser man helt bort fra det positive bidrag, der kan komme fra virksomheder, organisationer og civilsamfundsforeninger. Aktørerne i styringskæden handler hver for sig og efter hinanden. I samskabelse handler de samtidig og sammen med hinanden i en fælles arena for dialog og samarbejde. Det er her, de nye ideer og synergier kan opstå.





I samskabelse handler det om at gøre tingene sammen, og om at gå i dialog med hinanden så tidligt som muligt, så alle får mulighed for at bidrage og få ejerskab til løsningen. Ideelt set skal både problemforståelsen, designet af nye løsninger og deres praktiske gennemførelse være genstand for samskabelse.

Alle har ret til at tage initiativ til samskabelse. Nogle gange igangsættes samskabelses-processen af politikere, offentlige ledere eller medarbejdere. Andre gange er det private virksomheder, foreninger eller borgere, der tager initiativ til samskabelse. De har alle sammen serveretten. I visse tilfælde har offentlige organisationer dog – i kraft af deres viden, ressourcer og deres rolle som varetager af den almene interesse – en særlig forpligtelse til at invitere til samskabelse. Den offentlige part i samskabelse har endvidere en særlig forpligtelse til at forsøge at sikre, at deltagerne har den viden, og de kompetencer og ressourcer, der er nødvendige for at deltage aktivt og kompetent i samskabelses-processen. Samskabelse kan både ses som en samfundsmodel, der forsøger at skabe et alternativ til konkurrencestaten; en strategi, som organisationer kan anvende for at løse deres problemer og nå deres mål på en ny og innovativ måde, der bryder med silotænkningen; en mentalitet eller et mind-set, der handler om at turde stille spørgsmålet: 'hvem kan hjælpe mig med at klare denne udfordring eller løse denne opgave på en bedre og smartere måde, der giver større effekt?'; et sæt af metoder og værktøjer, som hjælper med at organisere, strukturere og orkestrere konkrete samskabelsesprocesser; og en konkret praksis der involverer en lang række forskellige deltagere i udviklingen af nye løsninger, der gør en forskel og skaber en varig effekt.

Der findes således ikke nogen klar og entydig definition af samskabelse. Vi vil imidlertid pege på

64 fem hovedingredienser, som skal være til stede for, at man for alvor kan tale om samskabelse:

Hovedingredienser i samskabelse:

- Samskabelse tager afsæt i fælles problemer, udfordringer eller visioner, men bestræber sig altid på at leve sig ind i de forskellige deltageres perspektiver, erfaringer og oplevelser
- Samskabelse søger at skabe et ligeværdigt samarbejde, hvor ingen kan påberåbe sig retten til at afgøre opståede uenigheder med henvisning til den pågældende parts formelle autoritet eller status. Deltagerne vil imidlertid ofte have en ulige adgang til forskellige ressourcer, men deres gensidige afhængighed i forhold til at løse bestemte problemer og udfordringer, eller realisere en fælles vision betyder, at de stærke aktører må lægge bånd på sig selv og give plads til andre aktører, som ellers kan risikere at miste lysten til at deltage, fordi de føler sig marginaliseret eller 'kørt over' af de ressourcestærke aktører
- Samskabelse begrænser sig ikke til vidensdeling og koordination af indsats, men er en kreativ skabelsesproces, der enten fører til løbende forbedring af en eksisterende løsning eller en ny og innovativ løsning, der bryder med de vante forestillinger og den gængse praksis på området
- Samskabelse sigter på at skabe personlig værdi for de enkelte deltagere, kollektiv værdi for den samlede deltagergruppe og samfundsmæssig værdi for samfundet som helhed
- Samskabelse kan ikke reduceres til 'borgerinddragelse', hvor borgerne enten høres eller konsulteres, og typisk placeres i rollen som opponent til offentlige løsninger. Samskabelse gør op med 'modstandsdemokratiet', der iscenesætter borgerne som veto-aktører, hvis rolle det er at stoppe, bremse eller protestere mod nye offentlige løsninger, og søger i stedet at udvikle et 'medspilsdemokrati', hvor offentlige og private parter forsøger at spille hinanden gode, og i fællesskab udvikle nye offentlige løsninger gennem en konstruktiv håndtering af deres forskelligheder og uenigheder



Mulige gevinster ved samskabelse

Efter at den offentlige sektor i 30 år har fokuseret på effektiv ressourceudnyttelse, er der nu kommet et nyt fokus på ressourcemobilisering, som gør det muligt at realisere en lang række potentielle gevinster i form af:

- En styrkelse af demokratisk deltagelse og dialog
- Kortere vej til løsninger, idet lange udredninger afløses af fælles handling
- Større chance for, at nye løsninger rammer inden for skiven og skaber en robust løsning
- Større synergi, når offentlige og private ressourcer spiller sammen
- Styrkelse af den politiske ledelse, når politikerne får input til politiske løsninger
- Større trivsel, når medarbejderne arbejder mere på tværs og ud af huset i forsøget på at skabe nye, nyttige og nyttiggjorte løsninger
- Større borgertilfredshed, når man som borger ses og høres og deltager aktivt
- Styrkelse af lokalsamfund, når man ser, at det nytter at arbejde sammen med hinanden og kommunen om udvikling af nye og bedre løsninger

Flere gevinster kunne nævnes, og de mange potentielle gevinster gør det nødvendigt at afstemme forventningerne inden man går i gang. En åben forventningsafstemning, hvor aktørerne i fællesskab diskuterer, hvilke mål de gerne vil nå på kort og på lang sigt, kan hindre, at der senere hen opstår uenighed om retningen.

Udvikling af nye roller i samskabelse

Samskabelse udfordrer vores traditionelle roller og vores klassiske positioner som henholdsvis 'offentlig', 'privat', 'frivillig' eller 'borger'. Hvis samskabelse skal lykkes, skal vi arbejde bevidst med at forandre vores etablerede roller og være åbne og nysgerrige overfor andre parter forsøg på at indgå på nye måder i nye sammenhænge, hvor alle 'spiller på udebane', og hvor samarbejde i nye netværk og åbne og flygtige fællesskaber er midlet til at nå målet.

Eksempler på rolleskift som følge af omstilling til samskabelse kan være:

- At politikerne fokuserer mindre på regelfastlæggelse og mål- og rammestyrelse og mere på at udøve politisk ledelse af det politiske fællesskab ved at mobilisere borgernes viden, erfaringer og ideer i udviklingen af nye politikker
- At administrative ledere får mindre fokus på regelstyring ved hjælp af paragraffer og incitamentsstyring baseret på pisk, gulerod og prædikener og fokuserer i stedet på de resultater de kan opnå gennem tværgående samarbejde baseret på dialog, læring og fælles rammesætning
- At offentlige medarbejdere er mindre optaget af at gøre det korrekte og være servicemindede og har mere fokus på at finde ressourcer hos borgere, ramme deres evne til at mestre svære livssituationer og deltage i samskabelse af løsninger til dem selv, andre borgere og fællesskabet
- At interessebaserede foreninger og organisationer i mindre grad optræder som lobbyister og i højere grad fokuserer på deres rolle som samskabere af fælles løsninger, der udvikles gennem konstruktiv dialog og fælles læring

- At private virksomheder går fra primært at se sig selv som genstand for offentlig regulering og potentielle leverandører af en udliciteret offentlig service til i højere grad at se sig selv som partnere i udviklingen af offentlig regulering, offentlige servicetilbud og samfundsmæssige løsninger, som kan bidrage til at løse problemer og udfordringer i forhold til vækstskebelse, rekruttering og produktinnovation, og måske endda til udviklingen af nye forretningsmodeller

- At frivillige organisationer i mindre grad ser sig selv som et 'kritisk og korrigerende alternativ til de offentlige systemer' og i stedet arbejder tæt sammen med offentlige medarbejdere, private virksomheder og borgere, om at udvikle nye fleksible former for samskabt velfærd

- At borgerne forlader klient- og kunderollen, hvor de ikke er en del af løsningen, og i stedet ser sig selv som aktive medborgere, som bevidst kan påvirke deres livsomstændigheder ved at medvirke til at forme de fælles løsninger. Borgerne har forskellige forudsætninger for at deltage i samskabelse, men alle har noget at bidrage med. De, der vælger at deltage, løber en risiko, fordi der ikke er nogen garanti for at samskabelsen lykkes og fører til det ønskede resultat. Samtidig påtager de sig også et ansvar over for fællesskabet.

Der er ikke noget så svært som at ændre egne og andres rolleopfattelser, fordi det uvægerligt berører nogle fundamentale og personlige spørgsmål om, hvem vi er, og hvem de andre er i forhold til os. Derfor vil det tage tid, før vi mestrer det nye repertoire af roller og rolleforventninger. Men som altid: øvelse gør mester, og vi må gerne prøve os frem og diskutere: hvad vi forventer os af hinanden, hvilke roller vi har lyst til at spille og indgå i, og hvordan vi håndterer rolledilemmaer.

EKSEMPLER PÅ FRIVILLIGHED, SAMPRODUKTION OG SAMSKABELSE I MORSØ KOMMUNE

Morsø Kommune har siden 2007 arbejdet med den overordnede målsætning - sammen er vi bedst. Det betyder at inddragelse og samarbejde med foreninger, borgere og virksomheder, er en disciplin, der er afprøvet i mange sammenhænge. For at indskrive Morsø Kommune i sammenhæng med samskabelse er her samlet en række eksempler, der dækker fra samarbejde, samproduktion til samskabelse. Eksemplerne er samlet ved interviews af fagcheferne for alle afdelinger i Morsø Kommune. De er grupperet efter karakter, fremfor afdelingsvis. Eksemplerne er ikke en udtømmende liste, men bare en del af det, der arbejdes med i Morsø Kommune.

EVENTMAKING

Overordnet set arbejdes der med udvikling af events i samarbejde med mange forskellige aktører. Der er forskel på, hvorvidt der er tale om afvikling af events med frivillig hjælp, eller om udviklingen af events er drevet af eksterne aktører. Der er indgået resultatkontrakter med Handelstandsforeningen og Turistforeningen, med henblik på at skabe events og have et årshjul med mange varierede events, hvorfor kommunen også har en forventning om, at der laves mange events.

Generelt understøttes events med sparring, support og i nogle tilfælde decideret facilitering fra kommunen.

Kulturmødet:

Afviklingen af kulturmødet er i høj grad baseret på en stor skare af frivillige, som bidrager i løbet af de dage, hvor Kulturmødet foregår. De frivillige sørger primært for praktiske opgaver f.eks. opsætning af stole, vejledning af publikum, service-ring af debattører og let oprydning.

Frivillighedskoordinering foretages af en central medarbejder hos Morsø Kommune, som har stort fokus på inddragelse og motivation. De frivillige er karakteriseret ved, at de har en interesse for kultur, og synes det er interessant at være med "back stage". De frivillige lokkes ikke med gratis billetter eller andre goder, men belønnes for deres indsats med fælles evaluering og spisning. Derudover er der fokus på at skabe fællesskab mellem de frivillige og holde dem orienterede hele året, selvom Kulturmødet varer meget kort tid.

Halloween:

Halloween i uge 42 er initieret af Handelsstandsforeningen, i samarbejde med Højriis Slot, der i efterårsferien laver "gys-oplevelser" på slottet. Efterfølgende er flere aktører kommet med for at understøtte arrangementet. Det drejer sig bl.a. om Handelsskolen, som får lov at træne deres dekoratørfærdigheder, Morsø Produktionskole som dyrker græskar. Derudover er Turistforeningen med som markedsføringsorgan. Limfjordsteateret arrangerer parade gennem midtbyen. Morsø Kommune understøtter eventet med økonomisk støtte.

100 Miles:

Ekstremløb på Mors, hvor man løber hele øen rundt, er startet af Pinen og Plagen, en stor og aktiv løbeklub på Mors. For at booste branding af eventet gik kommunen ind med strategiske indsatser, bl.a. etablering af en "walk of fame", hvor vinderen får en stjerne med navn nedlagt i gågaden. Derudover er der fokus på i samarbejdet at udvikle eventet.

Skaldyrsfestival:

Udnyttelse af de potentialer, der er omkring skaldyr, er en af Morsø Kommunes styrkepositioner. Derfor understøtter kommunen også foreningen, der står bag skaldyrsfestivalen, med strategisk udvikling og analysearbejdet omkring udviklingstiltagene. Så der er et fælles forum omkring udvikling, men en klar rollefordeling vedrørende aktiviteterne på festivalen.

Østers- og muslingepremiere:

Samarbejde med virksomheden Vildsund Blue, der har fokus på at få udbredt kendskabet til deres produkter, hvor Morsø Kommune har fokus på at få udbredt kendskabet til egnens produkter og oplevelser. Fællesskab om løsningen er et årligt event, hvor det bedste fremvises. Det er en del af en overordnet strategi med satsning på skaldyr, som vækstpotentiale for Mors. Der er et sammenfald i målgrupper, de besøgende, som Mors ønsker at tiltrække og dem, der køber skaldyr er i høj grad overlappende. Der er nedsat en styregruppe med repræsentanter fra Turistforeningen, Dansk Skaldyrs Center, Foreningen Muslingeerhvervet, Vildsund Blue og Morsø Kommune, der er fælles med f.eks. Kokkeforeningen Danmark om at videreudvikle eventet.



BYUDVIKLING OG PLANLÆGNING I ØJENHØJDE

Landsbyfornyelse:

Målet med landsbyfornyelser er i samarbejde med frivillige at løfte det byggede miljø, så det bliver mere attraktivt for bosætning. Det er en fælles udfordring, som byerne, der søger om at få landsbyfornyelse, er klar over, og som kommunen forholder sig til i et samlet udpegningsgrundlag. Dermed er afsættet for samskabelse sat. Parterne definerer sammen i løbet af en borgerproces problemerne og finder mulige løsninger på problemstillingerne.

I modsætning til mange andre projekter leder kommunen efter samarbejdsparter, der vil være med til at skabe og udvikle projekterne. I mange andre tilfælde er det idémagerne, der henvender sig til kommunen med henblik på at få finansiering.

I forbindelse med landsbyfornyelsen i Morsø Kommune er udviklet et samskabelses-koncept, der hedder Landsby-lab. Et sted, hvor kommunen, borgerne og relevante fagpersoner afsætter "uplanlagt tid" i landsbyens mødested, hvor folk kan droppe ind og sammen være med til at tegne fremtidens projekter og sammen få nye idéer. Det vigtige ved landsby-lab. er, at alle er ligeværdige i processen, og bidrager med egen viden.

Strategisk tilpasning:

Morsø Kommune har med støtte fra Udlændinge, Integrations- og Boligministeriet arbejdet med et forsøgsprojekt. Det nyskabende i forsøgsprojektet, har været at borgerinddragelse ofte har været en disciplin, som er anvendt, når det handler om positive initiativer og udvikling. I dette projekt har agendaen dog været, om det med borgernes idéer og engagement kan lykkes at nedskalere på faciliteter og aktiviteter i landsbyerne. I høj grad har det vist sig, at borgerne laver

fornuftige disponeringer og accepterer premisen, omend det kræver god kommunikation at gå fra "not in my backyard"-indstilling til "for alles bedste"-indstilling.

Havne på Mors:

Havnene på Mors er et generelt udviklingsfokus og har særligt været det de sidste 5 år. Udviklingen på havnene skabes i tæt samarbejde med frivillige. Særligt på Ejerslev Havn har de frivillige betydet meget for udviklingen. Morsø Kommune havde en problemstilling med Ejerslev Havn, der var forfalden. For at renovere havnen blev der indgået samarbejde med frivillige, som senere dannede en havneforening. De frivillige har haft stor beslutningsfrihed til den daglige drift og også på udformningen af de nye fysiske rammer. Kommunen har været understøttende ift. økonomi og papirarbejde, men projektet er kun blevet realiseret i kraft af den frivillige indsats.

Græsningsprojekter:

Morsø Kommune har en udfordring med at sikre naturtilstanden i en række naturområder f.eks. strandenge og ådale. For at løse den udfordring har der været brug for frivillige, som var villige til at lade deres kvæg afgræsse områderne. Det er kommet i stand ved, at der er nogle lokale landmænd med stor privat interesse i at bevare forskellige naturtyper på Mors. De har været drivkraften sammen med en lokal forening (Biologisk forening Nordvestjylland) og har gjort, at andre lokale landmænd også har fået øjnene op for mulighederne og har ønsket at bidrage til projekterne.

Frøslev modellen:

Som et forsøg har Udvalget for Teknik og Miljø uddelegeret driften af offentlige arealer og bygninger til Beboerforeningen i Frøslev. Beboerforeningen får en lille pose penge, som dækker deres materielle udgifter. Beboerforeningens inci-

tament til at overtage driften, er deres interesse i fortsat at have aktiviteter i Frøslev. De foreløbige resultater er, at standarden på vedligeholdelsen er steget, og alle er godt tilfredse med aftalen. Udfordringen for Frøslev modellen er, at andre landsbyer på eget initiativ har gjort det samme, dog uden at få dækket udgifter til materialer. Men projektet afsøger mulighederne for samskabelse og merværdi for de samme penge.

Fremtidens Landskaber/Dioplan:

Projekterne handler om dialogbaseret planlægning i det åbne land, hvor borgerinddragelse har været den primære ressource i projekterne. Tidligere i amternes tid har planlægningen af det åbne land været præget af forbud og restriktioner. Med disse projekter har fokus for kommunen været, at skabe en fælles forståelse for, hvordan det åbne land forvaltes til alles bedste og i overensstemmelse med lokale ønsker.

Morsø Multipark:

Morsø Multipark er et stort byudviklingsområde, der har fokus på læring, motion og kultur. Idéen er skabt af en stor gruppe af forskellige frivillige foreninger bl.a. idrætsforeninger, og i samarbejde med uddannelser, skoler, teater og arena. Samarbejdet har ført til dannelsen af en stor fælles forening, der arbejder for udviklingen af området og forsøger at rejse midler hertil.

Offentlige byggerier:

I forbindelse med større offentlige byggerier, har kommunen haft fokus på at inddrage relevante brugergrupper. I forbindelse med et nyt skolebyggeri blev der nedsat en fokusgruppe, som havde til opgave at definere værdigrundlaget, og dermed også indretningen af skolen herefter.

FRIVILLIGHED SOM DISCIPLIN

Frivilligbørs:

Morsø Kommune arrangerer en fælles messe for alle frivillige på biblioteket. Formålet er at skabe dialog mellem forskellige frivillige, give de frivillige et rum til at vise, hvad de laver og sikre rekruttering af nye frivillige. Dialogen og erfaringsudvekslingen er vigtig for fremadrettet at skabe udvikling og motivation blandt de frivillige. Kommunen er koordinerende for arrangementet, men de frivillige og foreninger har stor indflydelse på form og indhold.

Frivilligecenter:

Morsø Kommune arbejder på etableringen af et decideret frivilligecenter. Der er ansat en leder, som frem mod 2017 skal skabe organisatorisk opbakning og et stærkt fundament for frivilligecenteret.

Formålet med centeret er at samle de frivillige i gode og indbydende rammer, der kan danne ramme om nye relationer og forbindelser mellem frivillige, hvorfra der kan opstå nye idéer.

Frivillige rollemodeller - Jobmentor

I forbindelse med jobcenterets indsats for de udsatte unge, er der igennem et rekrutteringsforløb dannet et korps af frivillige jobmentorer. Den unge får mulighed for at vælge en mentor ud fra en profil, så der kan skabes et godt match. Mentoren bliver en "vigtig voksen" i den unges liv, der kan hjælpe i svære periode og sikre fortsat tilknytning til job eller uddannelse. Indsatsen har haft stor effekt, og støtter at flere kommer i arbejde eller uddannelse.

Frivilligt socialt arbejde:

Der findes en række initiativer, der kan kategoriseres som frivilligt socialt arbejde. Det drejer sig om f.eks. besøgstjeneste og vågekoner. På mange ældrecentre er der ligeledes tilknyttet frivillige, som tager sig af aktiviteter for beboerne. De frivillige varetager en rolle, som der ikke længere afsættes kommunale midler til, men de koordinerer med ældrecentre- og plejehjemsledelsen.



BORGERNÆRT SAMARBEJDE

Rådgivning:

Det der har fokus for administrationen er at rådgive borgere til forståelse og brug af digitale løsninger. Der vejledes både virksomheder og foreninger, så udfordringerne med systemerne kan løses i samråd. Morsø Kommune tager gerne ud til foreninger og virksomheder, så de kan lære systemerne at kende. Det er ikke et krav, men giver god mening ift. at tage problemerne i opløbet.

Digitale ambassadører:

Morsø Kommune har uddannet en række digitale ambassadører, der skal gøre det nemmere at blive fortrolig med de digitale løsninger i kommunen. Ambassadørerne deltager på kurser, messer og andre relevante events. De har samlet en kuffert med udstyr, så de let kan vise løsningerne. Derudover er de uddannet i brugen af Borgerapp, der giver adgang til 24 timers vejledning i digitale løsninger.

Foreningsliv - folkeoplysning:

Foreningslivet er i høj grad bundet op på folkeoplysningsloven, og derfor er det begrænset, hvor meget, der kan kaldes frivillighed. Morsø Kommune har ikke en opsøgende rolle i forhold til at skabe mere foreningsliv, men understøtter den store tradition, der er på Mors for at danne foreninger.

Forældrebestyrelser:

En form for frivillighed, der også er bundet op på lovgivning er forældrebestyrelser, der findes i daginstitutioner og skoler. Bestyrelserne har meget stor indflydelse på værdier og miljø i institutionerne, og der bliver i meget høj grad lyttet til deres indstillinger i kommunen.

Ungdomsskole og ungdomsråd:

Ungdomsområdet er under udvikling på Mors, men har i en periode været præget af en meget snæver gruppe unge.

Ungdomsskolen er lovpligtig, men de gør et stort arbejde for at skabe engagerede unge mennesker, der tager ansvar for egen og samfundets udvikling. Derudover har ungdomsskolen opgaven med de udsatte unge i form af SSP-samarbejdet.



BORGER PC

HER KAN DU
GÅ PÅ
BORGER.DK

borger
DET ER

OMSTILLING TIL SAMSKABELSE I MORSØ KOMMUNE

Med henblik på at introducere hele tankegangen omkring samskabelse og påbegynde en omstilling til samskabelse i Morsø Kommune i relation til Mors på Forkant projektet har professor Eva Sørensen og professor Jacob Torfing afholdt fire workshops af hver 3 timers varighed med henholdsvis administrative ledere, kommunalpolitikere, medarbejdere og frivillige organisationer. Formålet var at give hver af disse kerneaktører i lokale samskabelsesprocesser en grundlæggende forståelse af, hvad samskabelse er, hvordan det igangsættes, hvilke gevinster det kan give og hvad deres rolle er.

Den første workshop blev afholdt i februar 2016, og havde Morsø Kommunes niveau 1 og 2 ledere, samt udvalgte projektledere, som deltagere. Her blev hele samskabelses-konceptet præsenteret og diskuteret med særlig vægt på den administrative initiering, understøttelse og ledelse af samskabelsesprocessen. Diskussionen inddrog en række eksempler på samskabelse fra Morsø Kommune, en del af disse eksempler er beskrevet i det foregående afsnit.

Den anden workshop, blev afholdt i juni 2016, og havde alle kommunalpolitikere i Morsø Kommune som deltagere. Også her blev samskabelsestankegangen præsenteret og diskuteret, idet der blev lagt særlig vægt på mulighederne for at styrke det lokale politiske lederskab gennem øget vægt på samskabelse.

Den tredje workshop, der blev afholdt i oktober 2016, havde en udvalgt gruppe af medarbejdere fra Morsø Kommune som deltagere. Det var medarbejdere fra forskellige forvaltninger, der på den ene eller anden måde havde erfaring med samskabelse af løsninger gennem forskellige former for borgerinvolvering. Samskabelseskonceptet blev præsenteret og diskuteret og der blev lavet forskellige øvelser omkring igangsættelse og ledelse af samskabelse. Der blev også udviklet nogle ideer og anbefalinger til fremme af samskabelse, som blev diskuteret i den sidste workshop.

Den fjerde workshop, der blev afholdt i oktober 2016, bragte alle de forskellige kerneaktører sammen: kommunalpolitikere, administrative ledere, medarbejdere og frivillige organisationer. For at give alle parterne et fælles afsæt blev samskabelses-tankegangen indledningsvis præsenteret. Derefter var der en diskussion af de frivillige organisationers involvering i og erfaringer med samskabelse med udgangspunkt i to lokale cases. Til sidst blev kerneaktørernes forventninger til egne og andres roller diskuteret og afstemt. Medarbejdernes ideer og anbefalinger til samskabelse blev også diskuteret og suppleret med nye ideer, og der blev udtalt et fælles ønske om at gå videre med ideerne.

Medarbejdernes anbefalinger

Medarbejderne har i dag udviklet anbefalinger til, hvordan man fremmer samskabelse:

- Medarbejdere kan med fordel anvendes med "Samarbejdet" (grejvogn) til rådighed for borgerne
- Skab digital "hjælp mig"/"se mig" platform
- Læg større værdi til gensidig forventningsafstemning og partnerskab med virksomheder i forbindelse med projekter om samskabelse

PÅ VEJ MOD 2030 - STRATEGISKE MÅL

Morsø Kommune er på mange måder en organisation, der er **gearet til samskabelse**, gennem et stigende fokus på borgernes rolle i forhold til det kommunale system. I og med Morsø Kommune er en lille kommune, er der de ideelle forhold til at samskabe, da der ikke er langt mellem idé og handling.

Igennem processen med Mors på forkant er det blevet klart, at Morsø Kommune skal fortsætte i det spor vi allerede er begyndt i.

Et af de områder, der skal understøttes frem mod 2030 er **interne netværk** i Morsø Kommune, der kan metodeudvikle og inspirere hinanden til at udvikle facilitering af samskabelse, da Morsø Kommune tror på, at kimen til samskabelsen er til stede, hvis det bare understøttes.

Erfaringer fra tidligere samarbejder og projekter båret af frivillige peger på, at **mentorordning og pilot-projekter** til at teste rammerne af, er afgørende for robuste samskabte projekter og opgaveløsninger.



ANBEFALINGER TIL SAMSKABELSE I MORSØ KOMMUNE

I den afsluttende workshop udviklede deltagerne i fællesskab en række ideer og anbefalinger til, hvordan man kan fremme samskabelse i Morsø Kommune. Idéerne og anbefalingerne tager afsæt i en tværfaglig matrix organisation, der er åben overfor nye tilgange og metoder.

• **Metode til gensidig forventningsafstemning**

Samskabelse strander ofte på, at deltagerne halvtvejs inde i processen finder ud af, at de har vidt forskellige ønsker og målsætninger for samarbejdet. Det fører nogle gange til destruktive konflikter, som ville kunne undgås, hvis man havde en fælles metode til at afstemme forventningerne til samskabelsesprocessen allerede fra starten. Det er derfor en god ide at igangsætte et udviklingsarbejde, som kan lede frem til en nem metode til at afdække og afstemme de forskellige deltagers forskellige opfattelser af problemet eller udfordringen, der kalder på samskabelse; deres formål med at deltage i samskabelsesprocessen; og deres potentielle bidrag til at nå målet.

• **Digital 'hjælp mig'/'se mig' platform**

Der er mange frivillige foreninger på Mors, men det er ikke altid kommunen kender til dem og langt fra sikkert, at de kender til hinanden. Når der skal arrangeres offentlige eller selvgroede frivillige begivenheder af den ene og den anden karakter er der både behov for, at kommunen kan kontakte frivillige foreninger og at de frivillige foreninger kan kontakte hinanden med henblik på at udveksle viden og ressourcer. Det vil en digital 'hjælp mig'/'se mig' platform muliggøre. Hvis man hurtigt kan finde kontaktinfo og oplysninger om de frivillige foreninger bliver det lettere at arbejde sammen og samskabe initiativer og løsninger. Udveksling af gode historier om tværgående samarbejde og vellykkede arrangementer kan give blod på tanden til at lave flere nye aktiviteter sammen eller hver for sig.

• **Mentorordninger**

Der er allerede gode erfaringer med mentorordninger i Morsø Kommune, hvor frivillige med særlige erfaringer eller kompetencer med kommunens mellemkomst bliver mentorer for borgere, der har en særlig udfordring eller et udækket behov. Sådanne mentorordninger kunne med fordel anvendes på flere områder, end det i dag er tilfældet. Som regel oplever de frivillige mentorer en fantastisk stor glæde ved at kunne give noget til andre mennesker. Den de er mentorer for er ofte utrolig glade for at få hjælp af nogle andre borgere, som ikke får penge for at hjælpe dem og ikke skal kontrollere dem, men blot vil øse af deres erfaring, give nogle gode råd og lytte til dem. Samtidig aflaster mentorordninger de offentlige medarbejdere, som kan bruge kræfterne på at finde de rette tilbud og hjælpemidler til borgerne.

• **Projekt om samskabt folkesundhed**

Som en ide til et område, hvor der er et stort behov for udviklingen af nye og innovative initiativer og løsninger var der flere der nævnte folkesundhed. Livstilssygdomme giver borgerne forringet livskvalitet, virksomhederne tabte sygedage og kommunen store udgifter. Der er derfor store fælles gevinster ved at samskabe løsninger på dette område. Det kunne fx være kommunal understøttelse af lokale gå- og løbeklubber, supermarkeder der arbejder sammen med skoler og lokale borgere om promovring af sund mad, idrætsklubber der laver trimdage sammen med ansatte på lokale virksomheder osv.

• **Stille 'noget' til rådighed for borgerne**

Der er flere kommuner, der har haft succes med at stille udstyr til rådighed for borgere og lokalsamfund. Fx kan kommunen stille en mobil grejvogn med forskellige redskaber og maskiner gratis til rådighed for borgere, der gerne vil vedligeholde eller trimme et offentligt grønt område i deres lokalmiljø, så flere får glæde af det. Borger-

nes ressourcer bliver mobiliseret i fællesskabets tjeneste, kommunen får løst en opgave med en minimal ressourceindsats og lokalområdet bliver mere attraktivt for borgerne og for fremtidig bosætning. Ideen om at stille 'noget' til rådighed for borgernes frivillige og selvstyrede indsats kan med fantasi udbredes til andre områder så som idræt, lokale markeder mv.

• **Platform for partnerskab med virksomheder**

Der er allerede et godt og positivt samarbejde mellem kommunen og de frivillige foreninger, men kommunes virksomheder er ikke særligt aktive og synlige i de lokale samskabelsesprocesser, hvilket er underligt, fordi de alt andet lige har mange ressourcer og ideer og desuden en stor interesse i vækst og udvikling. Der er derfor behov for at udvikle en platform for dialog og samarbejde med kommunens virksomheder i forhold til samskabelse af nye initiativer og løsninger.

Behovet for samskabte løsninger er stort i en kommune som Morsø, der står over for store problemer og udfordringer og har udsigt til færre offentlige ressourcer, så langt øjet rækker. Hvis kommunen i stigende grad betragter sine ressourcer som en investering i samskabelse af nye løsninger sammen med borgere, frivillige foreninger og lokale virksomheder vil den samlede ressourceindsats vokse og give store gevinster, der gør Morsø Kommune til et godt sted at bo og placere sin virksomhed.





**04 TURISME-
SITUATIONEN**

04 TURISMESITUATIONEN

Indledning

Turismepotentialer er delt i 2 dele, en situationsanalyse, der beskriver de overordnede rammer og hidtidige indsatser indenfor turismen på Mors. Den er efterfulgt af en decideret potentialeplan - Passion for Events, der peger på en række områder, hvor Mors med fordel kan satse, for at være på forkant med udviklingen.

Med Limfjorden, Jesperhus, en række attraktioner og events har Morsø Kommune været bevidst om, at potentialet for at skabe mere turisme på øen er til stede og et af de områder, hvor der kan ske en stor udvikling.

Proces

Arbejdet med turismepotentialer har strakt sig over det meste af 2016. Der har været afholdt møder med Morsø Kommune og styregruppen bag projektet. Der er gennemført en kendskabstur rundt på Mors, hvor en række lokale fortalte om at bo og arbejde på Mors. Der er gennemført en slags optælling af turismeproduktet på Mors – det der her i planen kaldes for baseline. Der er gennemført 11 semistrukturerede kvalitative telefoninterviews med aktører for store som små virksomheder, organisationer og events/festivaler på Mors. De politiske udvalg i Morsø Kommune, Beskæftigelses- og erhvervsudvalget og Teknik- og Miljøudvalget er inddraget igennem en temadag, hvor sammenhængen mellem overordnede visioner, organisation og samarbejder blev diskuteret i sammenhæng med helt konkrete fysiske tiltag til forbedring af de turismemæssige potentialer.

Der har også været kontakt til andre aktører – både på Mors og i Enjoy Limfjorden-regi. En række dokumenter om udviklingen på Mors er blevet gennemgået, og der er foretaget beregninger af de anslåede økonomiske effekter af en række events/festivaler på Mors. Turismepotentialeplanen er færdiggjort i december 2016. Aktørernes

udsagn spiller en helt central rolle i turismepotentialeplanens vurdering af status, potentiale og indsatser. Uden aktørernes udsagn havde turismepotentialeplanen set helt anderledes ud.

Formålet med denne situationsanalyse i regi af det strategiske På Forkant-projekt på Mors er at beskrive den turisme-mæssige situation, som Mors befinder sig i anno 2016. En sådan analyse vil naturligt komme til at zoome ind på nogle forhold, mens andre forhold ikke kommer med.

Nogle forhold er helt objektive, idet der er tale om konkrete målinger af for eksempel omsætning, beskæftigelse, værditilvækst, overnatningstal osv. Andre forhold er mere subjektive og består af aktørers forståelse af den nuværende situation. Det er i dette spændingsfelt, at analysen og de konkrete indsatser, som turismepotentialeplanen viser, skal ses og forstås. Der er tale om en mangfoldighed af data, som peger i samme retning.

Formålet er at skabe et overblik, der kan skabe forståelse for de indsatser, som turismepotentialeplanen Passion for Events 2030 peger på som helt særlige og nødvendige for Mors at tage fat på. Ved at se på situationen nu, kan det blive nemmere at træffe kvalificerede beslutninger om den ønskede fremtid for turismen på Mors.

Situationsanalysen hviler på data fra VisitDenmark, Danmarks Statistik, Dansk Kyst- og Naturturisme, Morsø Kommune og ikke mindst interviews med en række aktører på Mors og med tilknytning til og viden om Mors.



TURISMEN I DANMARK OG PÅ MORS

Dansk turisme har i 2016 fået sin første nationale turisme-strategi. Denne strategi er ambitiøs, idet den sigter mod at:

- øge antallet af overnatninger i Danmark med en tredjedel fra 49 mio. overnatninger i 2015 til 66 mio. overnatninger i 2025
- øge turismeomsætningen fra 95 mia. kr. i 2014 med 45 mia. kr. til 140 mia. kr. i 2025
- øge andelen af tilfredse turister i Danmark, så det matcher den gennemsnitlige tilfredshed i Nordeuropa

Udviklingen i Danmark er de senere år ikke fulgt med væksten hos de nærmeste konkurrenter. Danmark har tabt markedsandele. Også selv om der har været en gennemsnitlig vækst i Danmark på 1,8% om året fra 2008 til 2015. Den kan dog ikke matche den vækst, som de nærmeste konkurrenter har haft på op imod 4% om året – nogle steder mere. Ifølge den nationale turisme-strategi hænger det blandt andet sammen med mangel på gode rammevilkår, ikke så god kvalitet og mangel på god service. Digitaliseringen af dansk turisme skal også styrkes.

Mors er en del af et sammenhængende turisme-system, hvor hver del betyder noget for turisternes oplevelser i Danmark. Dansk turisme er ind-delt i en række forskellige samarbejder, der hver især og samlet arbejder for at skabe gode rammevilkår og gode oplevelser for turisterne. Blandt andet arbejder Mors sammen med VisitNordjylland om markedsføring af Nordjylland i Danmark og udlandet.

Mors er aktiv deltager i turismefremmesamarbejdet Enjoy Limfjorden, som er et samarbejde mellem fem Limfjords-kommuner: Lemvig, Struer, Holstebro, Skive og Morsø. Formålet med dette samarbejde er at markedsføre og udvikle turismen i de fem medlemskommuner. Enjoy

Limfjorden har i 2016 fået udarbejdet en økonomisk effektmåling af VisitDenmark. Denne rapport fortæller, hvordan det går i Enjoy Limfjorden samarbejdet. Men den fortæller også, hvordan det går med turismen på Mors.

Dansk Kyst- og Naturturisme, som er et af tre nationale udviklingselskaber, har udgivet en analyse af kritisk masse i kyst- og naturturismen i Danmark.

I næste afsnit – Økonomi og efterspørgsel – gennemgås udvalgte data fra de to analyser fra Enjoy Limfjorden og Dansk Kyst- og Naturturisme. De er med til at kaste lys over, hvordan turismen på Mors har udviklet sig de senere år. Nærmere bestemt i perioden 2008 til 2015.

Morsø Kommune har vedtaget en Erhvervs- og turisme-strategi. Denne strategi sigter mod at nå følgende mål:

- Flere overnatninger
- Flere besøgende
- Nye markeder og målgrupper
- Et styrket handelsliv



Udvikling

VisitDenmarks turismeanalyse, 2016

Mors havde i 2014 en samlet turismeomsætning på 198 mio. kr., hvoraf 169 mio. kr. kommer fra danske turister (85%) – herunder både overnatning og endagsturister. Kun 29 mio. kr. stammer fra udenlandske turister (15%), hvoraf tyske, norske og svenske turister udgør størstedelen. Tyske og norske turister står for 15 mio. kr. svarende til 8%.

Hovedparten af turismeomsætningen kommer fra kommercielle overnatninger og udgør 137 mio. kr. Af den samlede turismeomsætning er 61 mio. kr. ikke-kommercielle overnatninger (brug af eget feriehus, besøg hos venner og familie osv.) og endagsturister.

Turismeomsætningen på Mors for så vidt angår de kommercielle overnatninger er fordelt på især fire typer overnatning, nemlig camping (20%), lejet feriehus (17%), hotel i forbindelse med ferie (15%) og feriecenter (12%). Ikke-kommercielle overnatninger udgør 10% af turismeforbruget.

Turisterne på Mors bruger 80 mio. kr. på turisme-produkter (overnatning, restaurant, lokal transport mv.) svarende til 40%. 79 mio. kr. bruges på detailhandel svarende til 40%. Det er typisk føde- og drikkevarer, benzin og andet. Endelig bruger de 40 mio. kr. på andre produkter, hvilket svarer til 20% af den samlede turismeomsætning. Turisterne bruger for 3 mio. kr. omsætning (1%) på kultur og forlystelser på Mors.

Turismeomsætningen i Enjoy Limfjorden-området var i 2014 på 2,9 mia. kr. I Enjoy Limfjorden-området var fordelingen af nationaliteter sådan, at godt 2 mia. kr. (68%) kommer fra danskere, mens 927 mio. kr. kommer fra udenlandske turister, svarende til 32%.

I perioden 2008 til 2015 har der generelt været en positiv udvikling i antal overnatninger på en samlet fremgang på 7%. Især mellem 2014 og 2015 har der været en positiv udvikling på 5%. I 2008 var der 2 mio. overnatninger, mens der i 2015 var 2 mio. overnatninger i Enjoy Limfjorden-området.

På Mors har der i samme periode været tilbagegang i officielt registrerede kommercielle overnatninger fra 322.000 i 2008 til 280.000 i 2015, hvilket udgør en tilbagegang på 13,3% i hele perioden. Fra 2014 til 2015 var der en tilbagegang på 1,4%. Det anslås, at ca. 220.000 overnatninger på Mors stammer fra Jesperhus Blomsterpark.

Ser man på sæsonfordelingen, så foretages hver anden overnatning i Enjoy Limfjorden-området i juni, juli og august. Dette giver hele området en markant sæsonafhængighed og understreger behovet for spredning ud til skuldarsæsonerne.

Tallene er udarbejdet af VisitDenmark på basis af indberetninger til Danmarks Statistik. Det er vigtigt at huske, at tallene ikke 100% afspejler virkeligheden på Mors. Mors har mange virksomheder, der ikke har indberetningspligt. Det gør, at tallene antageligt er højere end ovenfor angivet. Turismeøkonomien er større end opgjort gennem de officielle tal. Tallene er dog de eneste tal, der findes, som kan bruges officielt. Det er også vigtigt at huske, at en stor del af turismeomsætningen direkte og indirekte stammer fra én virksomhed, nemlig Jesperhus Blomsterpark.



Dansk Kyst- og Naturturismes analyse, 2016

Dansk Kyst- og Naturturisme har lavet en ny analyse af dansk kystturisme. Der har været fokus på kritisk masse, og det er sket på baggrund af 16 forskellige indikatorer som for eksempel: Registrerede overnatninger, endagsbesøg, turismeforbrug, turismebeskæftigelse, turismens værdiskabelse, hektar naturareal, attraktionsbesøg, forbrug i forskellige sektorer med videre. Analysen dækker alle de dele af Danmark, der ikke er storby (København, Aarhus, Aalborg og Odense). Det er med andre ord en meget stor del af Danmark.

Analysen viser, at Mors ligger på en 72. plads ud af 78 kommuner målt på samlet turismeforbrug på 198,2 mio. kr. i 2014. Turismen skabte 424 årsværk i 2014 i og i relation til turisme på Mors.

Da natur indgår som et meget vigtigt element for både danskeres og udenlandske turisternes motivation for at besøge Danmark, har man også set på, hvor meget natur, der egentlig er i hver kommune. På Mors er der 6.178 hektar naturareal, svarende til 17% af det samlede areal på 36.292 hektar.

Ser man på andelen af udenlandske turister på Mors sammenlignet med Ringkøbing-Skjern, så er der ret stor forskel. Ringkøbing-Skjern havde i juli 2015 en andel på 82% udenlandske turister, mens Mors på samme tidspunkt havde 9%.

Analysen rangdeler også de enkelte kommuner på basis af de 16 indikatorer (eksempelvis antal registrerede overnatninger i alt og fordelt på nationalitet, antal endagsbesøg, samlet turismeforbrug, beskæftigelse, værdiskabelse, naturareal, attraktionsbesøg, forbrug fordelt på sektorer, antal udenlandske overnatninger mm.). Samme analyse blev lavet i 2012, og der er således

mulighed for at sammenligne ranginddelingen. I 2012 indtog Mors plads nummer 62 med 30 point. I 2016 indtager Mors plads nummer 71 med 29 point. Sammenlignet med Varde Kommune, der indtager 1. pladsen på listen, så ligger Mors langt bagefter. Varde Kommune indtog plads nummer 5 i 2012 med 82 point. I 2016 indtager Varde 1. pladsen med 98 point. Varde har således forbedret sig med 16 point på 4 år.

I analysen bemærkes det også, at Morsø Kommune i perioden 2008 til 2016 er gået 7% ned i antal indbyggere fra 22.091 til 20.629. Dette har også betydning i forhold til en destinations attraktivitet. Det er altid mere interessant at besøge et område med liv. Dertil kommer, at en større diversitet i befolkningen giver et mere forskelligartet oplevelsesunivers at besøge. Analysen viser også, at Mors har 13 overnatninger pr. indbygger i 2015. Sammenlignet med Fanø, der har 255, og Varde, der har 74 overnatninger pr. indbygger, synes der at være langt imellem turisterne i forhold til indbyggerantallet.

Kapacitet - baseline

Turismen på Mors består hovedsageligt af mikro, små og mellemstore virksomheder. Der er langt flest mikro og små virksomheder. Jesperhus Blomsterpark er den eneste store turismeaktør på Mors.

I forbindelse med det indledende arbejde omkring turisme-potentialeplanen viste det sig, at der var meget begrænset information om helt basale forhold i turismen på Mors. Det har derfor været nødvendigt at skabe et sådant overblik. Det er sket gennem et minutiøst detektivarbejde udført af Morsø Kommune. Arbejdet har resulteret i en såkaldt baseline for turismen på Mors. En baseline er en slags statusoptælling. Hvor mange overnatningstyper er der, med hvor mange overnatningsenheder? Hvor mange restauranter med hvor stor en kapacitet? Hvor mange attraktioner er der med hvor stor en kapacitet? Hvor mange feriehuse er der i alt, og hvor mange af disse udlejes kommercielt? Disse og mange andre spørgsmål har været nødvendige at stille for at skabe overblik.

Nu er der et bedre billede af kapaciteten på Mors. Hvad der er på hylderne i turismevirksomheden Mors?

Udvalgte resultater fra kapacitetsanalysen

Overnatning

- Hotel: 169 sengepladser
- Camping: 433 enheder (1.299 sengepladser)
- Vandrehjem: 106 sengepladser
- Feriehuse: Ca. 1.200 sengepladser. 73 feriehuse lejes p.t. ud gennem VisitMors
- Feriehuse: 513 huse. Uklart, hvor mange der egentlig lejes ud
- Feriecenter: 938 sengepladser + 700 campingenheder
- Lystbådehavne: 620 bådpladser
- Bondegårdsferie: 21 sengepladser
- Autocamperpladser: 6 stellpladser
- Bed&Breakfast: 139 sengepladser
- Lejrskoler/konference: Ca. 197 sengepladser

Bespisning

- 9 restauranter + hoteller med kapacitet til ca. 960 personer
- 5 caféer med kapacitet til ca. 273 personer

Kultur og forlystelser

- 7 museer 10 attraktioner
- 1 biograf 3 koncertsteder
- 34 kirker 1 bibliotek
- 3 torve 2 teatre

Flere festivaler

En række større events

Dagligvarebutikker og detailhandel

- 80 butikker, 2 bemandede tankstationer, 4 udsigtspunkter, 12 offentlige toiletter og 7 udlejningsvirksomheder.

Events og festivaler på Mors

Der er 2 større festivaler på Mors. Tallene i parentes er anslåede deltagerantal indberettet af festivalerne selv i 2016:

- Skaldyrsfestivalen (ca. 12.000)
- Morsø Festival (ca. 2.000 + 1.000 frivillige og sponsorer)

Der er en række events på Mors, hvoraf der er nævnt en række nedenfor. Tallene i parentes er anslåede deltagerantal indberettet af de forskellige events selv:

- By Night koncerter (mellem 1.500 og 3.000 pr. koncert)
- Kulturmødet (ca. 20.000 gæster)
- 100 Miles ultraløb (75 løbere)
- Træskibssejls
- Østers- og Muslingepremiere (ca. 1.800)
- Halloween (mellem 1.500 og 3.000)
- Pilgrim Mors (108 deltagere)
- Morsø Rideklubs ridestævne
- Vestegnens Idrætsforenings(VIF) påskehåndboldstævne

Det har vist sig vanskeligt i processen at skaffe valide tal, der kan vise præcist, hvor mange deltagere der er til de forskellige events og festivaler på Mors. Der er til denne turismepotentialeplan udarbejdet de første økonomiske effektmålinger på de forskellige arrangementer. Disse tal er behæftet med usikkerhed, idet basistallene (hvor mange, hvorfra, overnatning eller ej, billetter til hvad, hvor overnatning osv.) ikke findes på tilstrækkeligt højt kvalitativt niveau. Eksempelvis kommer 80% af deltagerne i Østers- og muslingepremieren udefra, men heraf kan man se, at 75% kommer fra Region Nordjylland eller Region Midt. De fleste har dermed sandsynligvis ikke haft overnatning.

Derfor har det været nødvendigt at lægge antagelser ind om, at 75% af deltagerne ikke har haft behov for overnatning. Det samme er sket i forhold til Skaldyrsfestivalen, hvor tallet af udefrakommende deltagere var 61% på baggrund af en deltageranalyse fra 2014. Nedenstående økonomiske effektmåling må derfor læses med forsigtighed, og det kan ikke anbefales, at der direkte træffes strategiske beslutninger på basis af denne effektmåling. Usikkerheden er for stor.

Det skal alligevel siges, at målingen giver en indikation af, hvor store effekter der kan være tale om ved investering i sådanne events og festivaler – også set fra kommunal side. Effektmålingen er foretaget med VisitDenmarks simple prognosemodel for events.

Økonomisk effektmåling af events og festivaler på Mors i 2015

	Omsætning (mio. kr.)	Beskæftigelse (antal)	Skatteprovenu (mio. kr.)	Værditilvækst (mio. kr.)
Østers- og muslingepremiere	1,5	2	0,5	0,8
Kultur mødet	10,0	11	3,7	5,3
Skaldyrsfestival	7,3	8	2,7	3,9
100 miles løbet	0,4	0,4	0,1	0,2
6 Sommerkoncerter	4,2	4,5	1,5	2,2
Halloween	0,7	1	0,3	0,4
Pilgrim Mors	0,2	0	0,1	0,1
I alt	24,2	26	9	13

Vurdering af Mors' turismeprodukt

Mors er omkranset af Limfjorden, og Mors har punktvis en særlig interessant natur. Der er mulighed for hele tiden at bevæge sig langs vandet – der er nærhed til vandet hele tiden. Det er en styrke.

Mors har også en stor kilde af frivillige, der bærer de forskellige events og festivaler. Det er i høj grad dem, der med deres passion skaber de helt særlige stedbundne events og festivaler på Mors.

Ser man med turismefaglige briller på det samlede produkt med baggrund i den udvikling, som Mors har været inde i turismemæssigt siden 2008, så vurderes det, at Mors befinder sig på fase 1 og fase 2 af destinationsudviklingsmodellen.

Mors har fortrinsvis nære markeder – det vil sige lokale, regionale og nationale markeder. Der er meget få udenlandske gæster – både numerisk og relativt. Men Mors har ingen "strøgkunder", der bare kommer forbi. Alle kunder skal trækkes til Mors – gennem stærkt indhold i produkter, service, pris og meget mere.

Der er ingen 4-5 stjernede hoteller på Mors, og markedsføringen foregår primært til nærmarkeder. Der er international markedsføring via Enjoy Limfjorden og VisitNordjylland, og Jesperhus Blomsterpark har sin egen brandingplatform. Men generelt er det meget lokalt, regionalt og nationalt præget markedsføring. Den eksisterende turismesektor er ret begrænset. Der er hovedsageligt tale om mikro, små og mellemstore virksomheder.

Der er meget få attraktioner, der har "reason to go." Det er stort set kun Jesperhus Blomsterpark, der har det i stor skala. De enkelte events

og festivaler synes at stå ret alene, og der synes at være et potentiale i at samarbejde mellem de forskellige arrangementer. Det kunne gøre sektoren stærkere. Samtidig fremstår hele produktet fragmenteret.

Angående transportkorridorer og infrastruktur generelt synes Mors at have en række begrænsninger. Ofte nævnes det, at Mors' beliggenhed er en ulempe, fordi der er så langt til lufthavne. Det er sandt, at moderne turismeudvikling i høj grad defineres af adgang til lufthavne. Mange nye destinationer er kommet inden for rækkevidde de senere år pga. af de såkaldte LCA'a (low cost airlines) som Norwegian, Ryanair med videre. Omvendt kan man også hævde, at netop følelsen af at være langt væk kan være en fordel i og med, at mange moderne mennesker søger ro og fred i ferien i pagt med naturen. Så helt entydigt er det ikke.

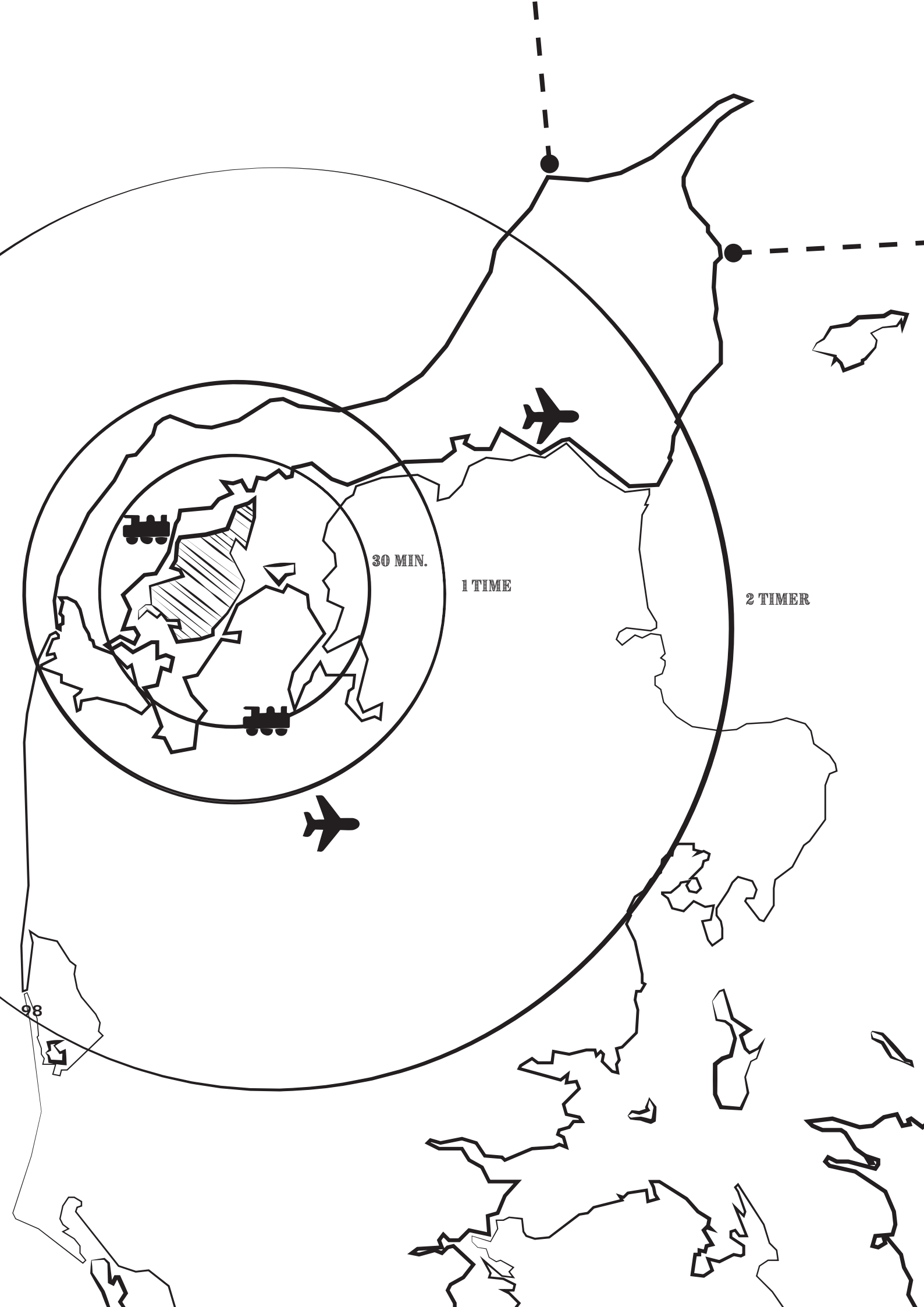
Infrastrukturelt synes Mors at savne en samlet plan for, hvor, hvad skal være. Hvor skal man satse på at bygge shelters, så det gøres nemt for vandrere og cyklister at komme til dem? Eller shelters til folk, der bare gerne vil overnatte i naturen. De 16 eksisterende shelters og teltpladser er ikke nær nok i forhold til det antal kilometer, der er rundt om Mors. Endvidere synes det vanskeligt at finde skiltning, der viser vej.

Samlet set synes Mors' turismeprodukt at befinde sig i fase 1 og fase 2 i udviklingsmodellen ovenfor. Det betyder, at produktet har betydelige muligheder for at kunne bearbejdes til at kunne ramme bredere.

Arbejdet med Kulturmødet eksempelvis har bevirket, at forskellige turismeaktører kan se et positivt spin-off, som de kan bruge i deres eget arbejde. Det virker til, at der er klar opbakning til at støtte op om Kulturmødet

	Fase/ sektor 1	Fase/ sektor 2	Fase/ sektor 3	Fase/ sektor 4
<i>Vigtigste markeder</i>	Lokale gæster fra nærliggende byer (max 200-300 km)	Som fase 1 og: Gæster fra regionen/staten (500-1000 km)	Som fase 2 og: Gæster, som rejser langdistance fra hele kontinentet Hovedstæder bliver primære markeder	Som fase 3 og: International turisme
<i>Overnatning</i>	Feriehuse Campingpladser Små hoteller B&B Billige moteller	Ferielejligheder 2-3 stjernede moteller Camping stadig vigtig Hotelinvesteringer udefra påbegyndes	3-4 stjernede hoteller Integrerede resorts Internationale hotelkæder	Internationale hotelkæder etablerer resort-hoteller 5 stjernede hoteller med golf, casino og sceneoptræden
<i>Markedsføring</i>	Lokalt Små midler Turistforening o.a. Ej professionelt	Region/stat Kan tiltrække regeringsmidler Individuel annoncering Voksende professionalisme	Professionel marketingorganisation Fælles kampagner med regionale og nationale partnere Hoteller og attraktioner driver selv betydelige kampagner	Meget professionel tilgang Kan tiltrække betydelig statsfinansiering Meget betydelig erhvervsannoncering
<i>Attraktion og infrastruktur</i>	Kyst, strand, parker, landskaber, historiske seværdigheder Få butikker	En kommerciel turismesektor opstår Flere specialiserede butikker Busoperatører tiltrækkes Første kommercielle attraktioner i lille skala	Første temaparker etableres Udvidelse af shopping og restauration med særligt turismefokus Sportsfaciliteter som golf o.a.	Fokus skifter fra strand til ikke-strand tilbud Videreudvikling af specialiseret shopping, kongrescenter, casino
<i>Transport</i>	Meget begrænset Vej/bil er primær Måske tog/bus Ej fly	Bedre veje Andre transportformer udvides Måske lokale/regionale flyforbindelser	Nationale flyforbindelser Motorveje o.l. Tog, færge o.a. udvikles	Internationale flyforbindelser Andre transportformer videreudvikles

Kilde: Bruce Prideaux: The resort development spectrum – a new approach to modeling resort development, *Tourism Management* 21, 2000, 225-240.





CATCHMENT AREA

Ser man på det, man kalder catchment area – altså det område hvorfra man vil kunne tiltrække gæster inden for 2 timers kørsel –, så har Mors faktisk et catchment area på knap 1,2 mio. mennesker. Hvis Mors kan skabe indhold, der er interessant og relevant for disse mange mennesker, så kan disse mennesker lige så godt vælge Mors frem for eksempelvis kultur i Aarhus eller sport i Herning.

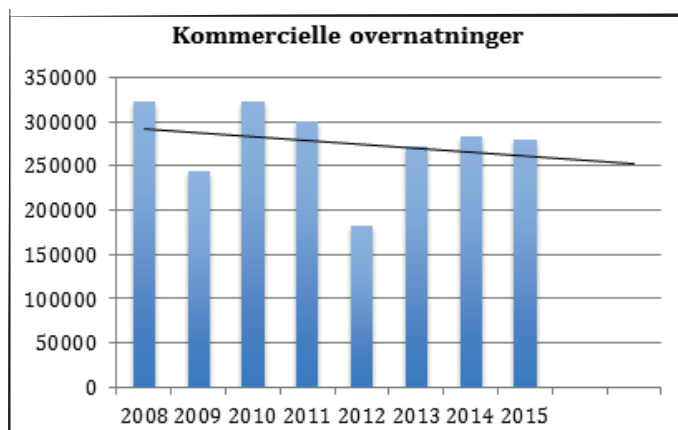
Kobler man hertil det massive antal feriehuse, der ligger langs vestkysten (knap 10.000 i Ringkøbing-Skjern Kommune, knap 4.000 i Thisted Kommune og 2.400 i Holstebro Kommune), så udgør catchment area altså et betragteligt antal mennesker, der måske kan bevæges til at besøge Mors. Hvis indholdet er appellerende nok. Men de skal trækkes til Mors. De kommer ikke af sig selv.



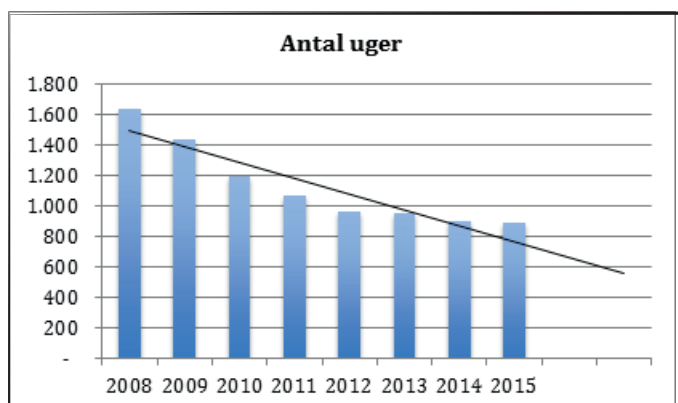
OPSAMLING

I Enjoy Limfjorden-samarbejdet er Mors den eneste destination, der ikke har fået en andel i den vækst, der har været de senere år. Mors har haft en samlet tilbagegang fra 2008 til 2015 på overnatninger på 13%, mens altså Enjoy Limfjorden samlet er vokset med 7%. Nedgangen i overnatninger ses af figuren, der har en prognoselinje, der viser, hvordan udviklingen går med turismen på Mors, hvis ikke der findes nye måder at arbejde med turismen.

Mors er det, man kan kalde en enkeltdestination, der har et/få produkter/segmenter og få markeder. Dog indgår Mors i netværksdestinationen Enjoy Limfjorden, men dette synes ikke umiddelbart at have haft nogen særlig positiv indvirkning – endnu. Samarbejdet er relativt nyt, (2015) så det tager tid, inden det slår igennem. En netværksdestination har flere produkter og flere segmenter og er aktiv på flere markeder.



Samme billede ses af antal udlejede feriehusuger på Mors. Mors er gået konstant tilbage siden 2008, og prognoselinjen peger ret kraftigt nedad.



UDFORDRINGER FOR MORS

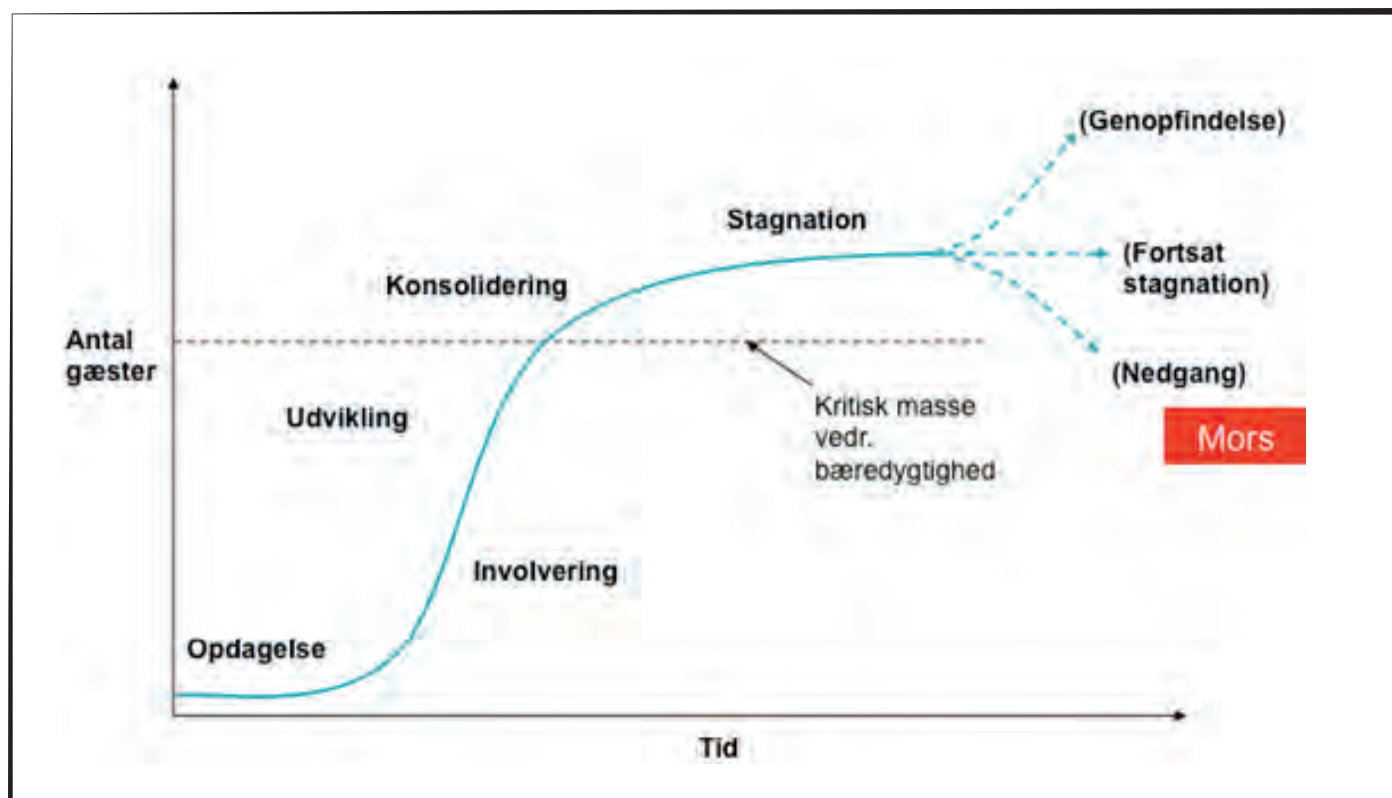
Grundlæggende befinder Mors sig turismemæssigt i den situation, hvor alle indikatorer peger mod nedgang over hele linjen. Denne situation kan illustreres ved figuren nedenfor. Her ses det, at der er tale om nedgang (overnatningstallene viser det) over en længere periode. Det betyder, at Mors skal genopfinde sig selv som turismedestination.

Det stiller krav om handling og investering. En genopfindelse stiller krav om, at der skal laves nyt indhold. Der skal tænkes nyt. Der skal brydes med velkendte måder at gøre ting på.

Mors har ingen strøgkunder. Det vil sige, at alle kunder skal trækkes til Mors. Det kan ske gennem udvikling af indhold, som moderne kunder finder relevant og interessant.

Udfordringerne ligger i at skabe:

- nyt relevant og interessant indhold, der appellerer til moderne kunder og matcher moderne kunders efterspørgselsmønstre
- et godt og moderne basisprodukt – herunder overnatning, bespisning, infrastruktur, it-infrastruktur med mere
- et stærkt servicekoncept, der giver en særlig morsingsk oplevelse – i alle led
- et stærkt markedsføringskoncept, der fortæller en sammenhængende historie om Mors







05 TURISME- POTENTIALER

05 TURISMEPOTENTIALER

PASSION FOR EVENTS

Passion for Events 2030, der er en del af Morsø Kommunes Strategiprojekt: Mors på Forkant, handler om, hvordan man strategisk kan arbejde med turisme på Mors i de kommende år.

Planen er ambitiøs. Den sigter på at bringe vækst til turismen på Mors. Det er det strategiske mål, at turismen på Mors minimum har de samme vækstrater som dansk turisme generelt og Enjoy Limfjorden specifikt. Der skal skabes fremgang i turismen til gavn for alle på vores ø. Det handler om vækst og udvikling.

Planens omdrejningspunkt er en vækstmotor, der tager udgangspunkt i noget af det, vi er særligt stærke til på Mors, nemlig vores mange events og festivaler. Men planen har også andre motorer, der bidrager stærkt til væksten – eller kan komme til det i fremtiden. Her er der tale om Jesperhus Blomsterpark, Hanklit som UNESCO verdensnaturarv og opførelsen af nye moderne overnatningsfaciliteter – eksempelvis et moderne, men klassisk badehotel.

Jesperhus Blomsterpark bidrager markant til, at mange gæster Mors hvert år. Faktisk er Jesperhus Blomsterpark øens ubestridt stærkeste aktør, der hvert år har omkring 220.000 registrerede kommercielle overnatninger. Det har en stor betydning for øen i form af omsætning, arbejdspladser, skatteprovenu og værditilvækst.

Denne turismepotentialeplan giver et bud på,

hvordan turismen på Mors kan få fremgang i de kommende år. Der er inden for 2 timers kørsel knap 1,2 mio. mennesker, som kan besøge vores ø. Men vi skal arbejde hårdt for at tiltrække dem med gode oplevelser i vores unikke natur og med vores særlige ø-kultur. Vi tror på, at vi har noget særligt at byde på. Men vi skal gøre det tydelige for alle. Måske også for os selv.

“Passion er den røde tråd i alle mulige varer. Folk elsker ost, kiks eller hvad det nu måtte være. De vil bare lave verdens bedste limonade eksempelvis. Det kan man godt overføre til Mors. Hvis tingene er skabt, fordi folk brænder for det, så kan man sælge det. Man vil bare gerne dele det med andre.”

(Morsingbo og eventskaber, 2016)



FORMÅL MED POTENTIALEPLAN

Målet er at understøtte en positiv udvikling, som gavner hele Danmark – land som by. Ud over turismepotentialeplanen arbejdes der med understøttelse af de frivilliges arbejde på Mors. Der arbejdes også med Mors' særlige identitet og erhvervsudvikling.

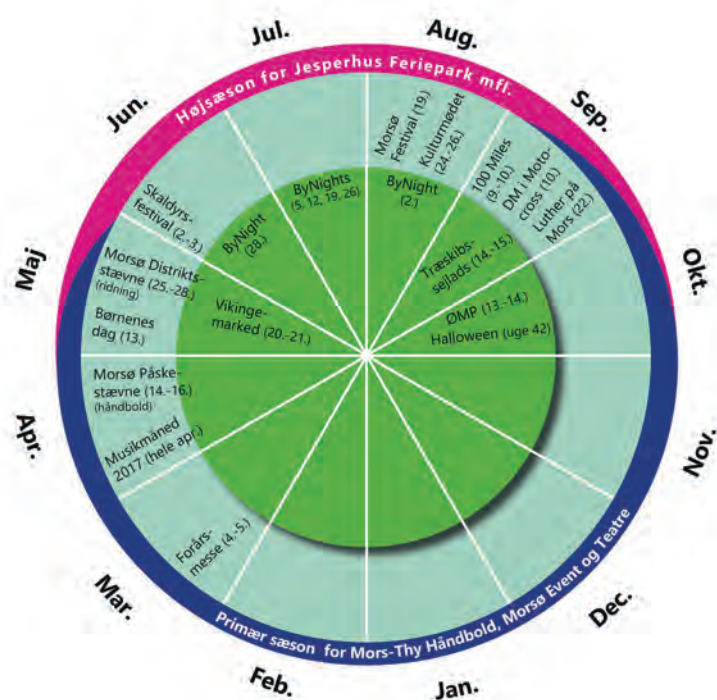
Formålet med turismepotentialeplanen er at skabe en plan for, hvordan man bedst muligt arbejder med turismeudvikling på Mors de næste år. Mors har i udgangspunktet en række styrkepositioner, som man kan arbejde strategisk med.

Styrkepositioner kan være mange ting. Det går fra de helt oplagte fysiske forhold, som kendetegner Mors, nemlig naturen og Limfjorden. Det kan også være de mennesker, der bor på Mors, og de særlige kompetencer, som man har på Mors. Det kan også være den særlige stedbundne identitet, som Mors har, og som kommer til udtryk gennem kultur, historie, arkitektur, events, festivaler og meget mere. Det kan også være særlige morsingske koncepter, som giver genklang ude omkring i verden. Måske gemmer der sig noget helt særligt i et koncept på Mors, som skal udfoldes mere. Et særligt morsingsk koncept findes allerede i Pilgrim Mors, der viser Mors frem på en helt ny og spændende måde.

Det er turismepotentialeplanens formål at finde ind til de turismemæssige styrkepositioner – blandt andet med udgangspunkt i situationsanalysen, som er del to af turismepotentialeplanen. Det er og bliver en turismepotentialeplan. Det er ikke en kulturudviklingsplan omend kultur naturligvis er en stor del af turismen anno 2016. Det er heller ikke en by- eller landudviklingsplan.

I turismepotentialeplanen zoomes der ind på de aspekter af turismen og oplevelsesøkonomien, der kan være med til at skabe nye arbejdspladser, ny økonomi, flere turister, bedre oplevelser og et stærkere brand for Mors.

Turismepotentialeplanen er en del af et større strategisk arbejde på Mors. Eksempelvis er der udarbejdet en erhvervs- og turismestrategi, hvor events og festivaler er en central del. Det ses blandt andet af det årshjul, der er udarbejdet i forbindelse med arbejdet med erhvervs- og turismestrategien.



2017



BEU
Indsatser



Eksempler på oplevelser
som er del af Mors PR

Foto:
Kulturmødet 2013



HVAD ER EN POTENTIALEPLAN FOR MORS

En potentialeplan kan antage mange former og have mange udtryk. Generelt er en potentialeplan et arbejdsredskab, der udtrykker forholdet mellem en konstateret nu-situation og en ønsket fremtidssituation. En potentialeplan er en fremtidsmulighed.

En potentialeplan er også et strategisk greb, der fokuserer på et steds helt særlige forhold som natur, kultur, identitet, historie, erhvervsstruktur og meget mere. Det er her, det særligt stedbundne kommer til udtryk i en ønsket fremtid.

Potentialeplanen for Mors tager udgangspunkt i en stedudviklingsmodel, udviklet af turismeforskeren Greg Richards. Modellen arbejder med strategisk stedudvikling (place making). Det handler om, at man et sted ønsker at ændre stedet fra noget til noget andet. Ofte nævnes Bilbao som et eksempel med tilføjelsen af Guggenheim-museet, men der ligger meget mere i Bilbao-ek-

semplet. Der ligger blandt andet det i det, at man fra byens side ønskede at skifte det fysiske miljø – fra nedslidt industri til en moderne smart city. Man ønskede også at ændre kompetencerne fra industrikompetencer til videnkompetencer. Endelig ønskede man at ændre stedets mening – fra en identitet som "sort" industriby til en moderne, levende by med fokus på moderne videns- og servicekultur.

Richards' model indebærer, at alle tre elementer i modellen – kompetencer, det fysiske miljø og stedets mening – skal spille sammen, for at man hensigtsmæssigt kan arbejde strategisk med stedets udvikling. Mening betyder i denne sammenhæng den tilknytning, menneskene på Mors føler til Mors som meningsfuldt sted at bo. Det er med andre ord identitet.

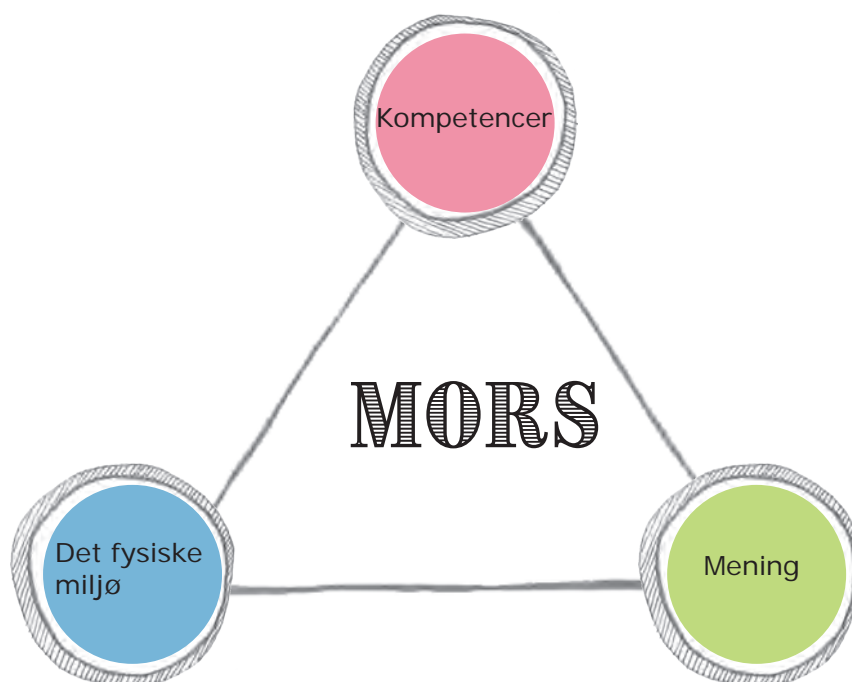


Foto:
Guggenheim Museum,
Bilbao



POTENTIALALET – MULIG FREMTID

Spørger man en række af de mennesker, der er dybt involveret i henholdsvis turisme og events/festivaler på Mors, så er der et entydigt svar: Mors har et stort potentiale for mere. Det kan der være noget om – af en række årsager.

Ser man rent talmæssigt på det, så er der på Mors en betydelig overnatningskapacitet. Med baggrund i den baseline (statusopgørelse), der er udarbejdet i forbindelse med planen, og som findes i planens Situationsanalyse, er der faktisk kapacitet til 1,7 mio. overnatninger på Mors om året. Som det er nu, var der 280.000 registrerede kommercielle overnatninger i 2015 på Mors. Der er med andre ord et potentiale for at udnytte denne kapacitet meget bedre hen over hele året.

Ser man på de tidspunkter på året, hvor der er events og festivaler, så meldes der generelt udsolgt hele vejen rundt. Det er svært at finde overnatning, når eksempelvis Kulturmødet afvikles i august hvert år.

Mors har et klart sæsonpræget produkt, hvor juni, juli og august er hovedmånederne. Dette passer med de tidspunkter, hvor de fleste events og festivaler ligger. Halloween og Østers- og muslingepremieren undtaget, da de ligger i oktober. Men der er også muligheder i foråret, hvor eksempelvis et meget stort ridestævne og en stor håndboldturnering finder sted. Her deltager mange passionerede mennesker ude fra, og mange passionerede morsingboere bidrager positivt.

Turismeomsætningen på 198 mio. kr. i 2014 synes med baggrund i den forhåndenværende kapacitet at være for lille.

Og med baggrund i den boblende passion, der findes på Mors, til at skabe events og festivaler af høj kvalitet, så forekommer det som et potentiale, der venter på at blive forløst. Tænk blot på Skaldyrsfestivalen, der ønsker at byde på skaldyr

i verdensklasse. Og tænk blot på Dansk Skaldyrcenter, der leverer forskning på nationalt og internationalt niveau. Hertil kommer det store skatkammer af lokale fødevarer – både i Limfjorden og på landjorden.

Der bør kunne trækkes mange flere mennesker til Mors end i dag. Overnatningspotentialet bør kunne forløses. Dette kunne ske gennem et øget flow af mennesker til Mors gennem blandt andet events og festivaler.

Potentialet ligger der. I naturen, i kulturen, i historien, i identiteten. Og ikke mindst i de passionerede mennesker. Denne turismepotentialeplan peger på, at potentialet ligger i menneskene på Mors som trækplaster. Det ligger i den helt store lyst til at gå egne veje. Til at afsøge nye muligheder. Til at arbejde med lige præcis dét, der er passionen. Om det er skaldyr, kulturdiskussioner, pilgrimsvandring, 100 Miles-løb eller musik. Det er ren passion.

Oven i passionen kan man lægge forskellige tiltag, der er i støbeskeen. Der arbejdes ihærdigt på at etablere en såkaldt "landmark" vandlandsudvidelse i Jesperhus Blomsterpark. Det er et stort projekt, der forventeligt kan skabe tocifrede vækstrater dels i Jesperhus Blomsterpark selv og dels på Mors generelt. Det er blandt andet forventeligt, at det vil komme detailhandlen til gode.

Det er særdeles positivt for Mors, at Jesperhus Blomsterpark investerer tid og penge i etableringen af et nyt vandland. Dette vandland indgår i parkens masterplan og strategi.

Der er også gode kræfter i gang med at få Hanklit godkendt som UNESCO-site. Projektet skal ses i sammenhæng med Knudeklint på Fur. Hvis det lykkes at få disse to punkter godkendt som UNESCO-sites, så vil det tiltrække et helt nyt seg-

ment til både Fur og Mors. Det vil være særdeles betydningsfuldt for turismeudviklingen.

Et potentiale, som flere interviewpersoner peger på, er etableringen af nye moderne overnatningsfaciliteter af høj kvalitet. Det kunne eventuelt være et moderne, men klassisk badehotel. Moderne bynære overnatningsfaciliteter kan være med til at skabe tiltrækning for et nyt segment, der gerne bruger penge på høj kvalitet. Et sådant badehotel vil på nuværende tidspunkt være supplerende i forhold til den eksisterende overnatningskapacitet, der er nu.

Mors' store potentiale ligger i alt det, der kan skabes på Mors, som kan gøre Mors interessant. Det handler om at skabe indhold, der gør Mors så interessant, at turister vil vælge Mors til – frem for andre destinationer.

Et eksempel på en dansk destination, der har taget sin situation op til alvorlig overvejelse er Det Sydfynske Øhav. Her har man i lang tid satset på at lave aktiviteter i den smukke sydfynske natur. Det er nu blevet til blandt andet Outdoor Sydfyn, som fandt sted i midten af august 2016. Her reklamerer man med, at der var mere end 15 events med alle mulige former for udendørs aktiviteter. Her udnytter man på positiv måde den smukke natur på Sydfyn og kobler med mange danskeres ønsker om at være aktive i netop naturen. Man kobler også andre elementer fra det sydfynske på; eksempelvis fødevaremarkedet Fynske Fristelser. På den måde kobler man flere forskellige elementer sammen til en event, og man gør det samtidigt nemt og behageligt for gæsterne at overskue, booke og benytte eventen.

Der ligger også et potentiale i udviklingen af Salling Aqua Park i Glyngøre. Her vil man udvikle Glyngøre havn og by som et samlende område for maritime aktiviteter i den centrale del af

Limfjorden. En dykkerpark er etableret i 2013 og flere ting følger senere. Dette kan godt få positiv afsmittende virkning på Mors på blandt andet overnatning, bespisning og detailhandel.

Det kræver en målrettet indsats at trække turister til en destination. I den forbindelse er det særdeles vigtigt, at Morsø Kommune yderligere forstærker arbejdet med at gøre sig interessant og relevant for potentielle investorer - store som små. Det kan eksempelvis være private investorer, private og offentlige fonde og pensionskasser.

Det handler først og fremmest for Morsø Kommune om at vise evne og vilje til udvikling. Det er uhyre vigtigt at have en klar vision for turismeudviklingen. Morsø Kommune skal sætte en retning og denne retning skal være stabil over tid. Kontinuitet er et nøgleord. Samtidig skal kommunen tydeligt signalere, at den er parat til dialog omkring rammebetingelser.

Det er ligeledes vigtigt at have fingeren på pulsen i forhold til investeringsmuligheder og -planer på øen; herunder også kommunens egne planer og visioner i forhold til investeringer i eksempelvis infrastruktur og anlæg. Det handler kort sagt om, at Morsø Kommune konstant er parat til at indgå i en professionel dialog med potentielle investorer uanset størrelse. Samarbejdet med Jesperhus Blomsterpark om et nyt vandland er et godt eksempel på en sådan professionel dialog med en privat investor.

PASSION FOR EVENTS SOM VÆKSTMOTOR

Mors står i en gunstig situation i den forstand, at der synes at være en positiv sammenhæng mellem udbud og efterspørgsel. Markedet efterspørger i stigende grad oplevelser, der er skræddersyet til lige præcis det enkelte menneske. Det handler om special interest. Udbuddet på Mors er faktisk karakteriseret ved, at der er mange særlige tilbud inden for events og festivaler. Mors burde have mulighed for at kunne tilbyde særlige oplevelser til særlige målgrupper.

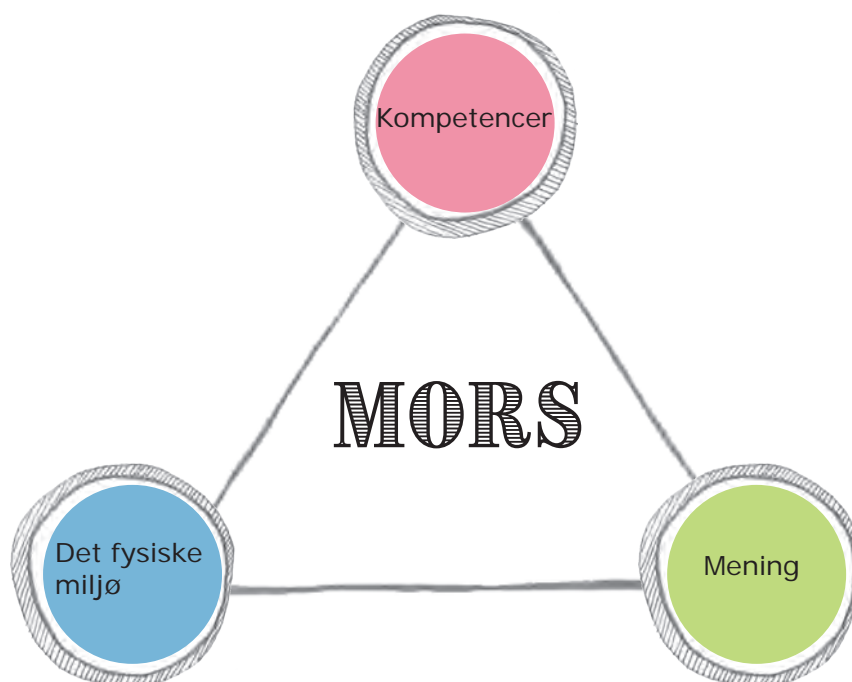
Mors har en spillevende gruppe af mennesker, der bruger deres fritid på lige præcis den interesse, som de gerne vil dele med andre. De arbejder for eksempel for, at løbere fra hele landet kommer til Mors og løber 100 miles-løbet. De har passion for løb. Andre har passion for at skabe en virkelig (u)hyggelig Halloween. Atter andre har passion for moler eller Hanklit som UNESCO-verdensnaturarv. Passionen er fælles for alle, der er med i events og festivaler på Mors – eller som arbejder for at sikre Mors' fremtid – på forkant.

Mors har med disse mange frivillige en betydelig **kompetence**, som kan og bør bruges i sammenhæng med at realisere Mors' potentiale. Mors har også nogle stedbundne naturkvaliteter, som er helt særlige – de er nogle steder helt unikke. Disse forhold bør bruges optimalt. Mors har dog også en række udfordringer i forhold til det **fysiske miljø**. Der mangler eksempelvis et hotel eller

lignende af høj kvalitet. Der mangler generelt faciliteter, der kan bruges af events og festivaler. Og så ville en mere sammenhængende rekreativ infrastruktur være optimal. Mors har også en helt særlig **mening** – en hel særlig fortælling at byde på. En fortælling om en ø med en hel særlig identitet og kultur.

Passion er også kodeordet for rigtig mange moderne mennesker. De har også passion for noget helt særligt. Tag nu blot de knap 700.000 tyskere, der er passionerede lystfiskere. De tager gerne på ture til Alaska, Norge eller Mörrum i Sverige for at fange den store trofæfisk. Eller for at være sammen med venner i naturen. Eller de stadig flere danskere, der elsker at dyrke deres passion i naturen. Mere end 50% af danskerne ønsker at dyrke deres passion i naturen, viser tal fra Naturstyrelsen. Disse moderne mennesker går under fællesbetegnelsen "Special Interest Tourists", når de rejser som turister. De rejser for at dyrke deres passion. Om det er vandring, mountainbike, mad, dykning, sejlads, UNESCO-steder eller noget helt syvende. Ud over passionen er der et fællestræk, nemlig at de er parate til at bruge relativt flere penge på deres passion end almindelige ferieturister.

Generelt er der i verden tale om, at man forventer, at turismen de kommende år vil fortsætte med at vokse med 4% om året på verdensplan.



Der er brug for et gearskifte for at kunne få del i den rivende udvikling. På Mors kan events og festivaler være den overordnede vækstmotor, der får skabt sammenhæng mellem udbud og efterspørgsel. Hvis det gøres med passion hele vejen rundt.

EVENTS SOM VÆKSTMOTOR

I Danmark som internationalt er der de senere år skabt en række nye events og festivaler. I Københavnsområdet er der eksempelvis opstået mere end 30 nye events og festivaler. Hovedparten af disse er musikevents og –festivaler.

I Danmark mangler der ifølge VisitDenmark et samlet tal for event- og festivalmarkedet. Der er målinger på enkelte arrangementer, men ikke et samlet billede. I turismemæssig sammenhæng skabte kultur og forlystelser i 2014 en turismeomsætning i Danmark på 1,6 mia. kr. Det udgør 2% af det samlede turismeforbrug i Danmark på 94,7 mia. kr.

I England anslog man i 2010, at eventindustrien (inklusive møder og konferencer) skabte en omsætning i nærheden af 36 mia. pund. I 2014 er dette tal vokset til 39,1 mia. pund.

Også i Danmark er der stigende opmærksomhed på events og festivaler som vækstmotor lokalt, regionalt og nationalt. SporteventDenmark arbejder med at tiltrække store events til Danmark – eksempelvis Tour de France. Regionalt har der været afholdt eventkonferencer, hvor events har været temaet for at skabe ny lokal og regional udvikling.

På Mors har udviklingen af Kulturmødet skabt nye muligheder og nye forståelser for sammenhæng på tværs af alder, køn, uddannelse, brancher og meget mere.

Events og festivaler kan noget, som ikke meget andet kan. De kan være katalysator for en forandring af de mennesker, der bor på Mors, og dermed af Mors som samfund. Og de kan involvere mennesker på en positiv måde.

Events og festivaler er basalt set interessefælles-

skaber, hvor mennesker mødes og arbejder med deres fælles passion.

Events og festivaler binder forskellige aktører sammen. Eksempelvis Pilgrim Mors, hvor deltagerne kommer rundt til mange forskellige steder på Mors, besøger forskellige restauranter, overnatter forskellige steder og får mange forskellige input undervejs. Det betyder, at der skabes omsætning hele vejen rundt om Mors. Pilgrim Mors er derfor katalysator for omsætning, samarbejde, udvikling og forandring – alt sammen gennem vandring, diskussion, tro, forståelse og samvær. Det kunne også være Kulturmødet eller Østers- og Muslingepremieren.



PÅ VEJ MOD 2030 - STRATEGISKE MÅL

I 2030 har Mors genopfundet sig selv som moderne, interessant og relevant turismedestination.

Events og festivaler er sammen med Jesperhus Blomsterpark, Hanklit som UNESCO verdensnaturarv og etablering af et nyt moderne, men klassisk badehotel de overordnede drivkræfter til økonomisk og kulturel vækst på Mors i turisme- og oplevelsesøkonomien.

I 2030 er der nået en række mål:

- Mors har mindst samme årlige turismevækst-rate som Danmark generelt og Enjoy Limfjorden specifikt
- Der er skabt en øget omsætning på events og festivaler på 15 mio. kr. fra 2016 til i alt 40 mio. kr.
- Der er skabt 18 nye arbejdspladser, så der er i alt 44 arbejdspladser i events og festivaler
- Der er skabt et ekstra skatteprovenu på 7 mio. kr. op til i alt 15 mio. kr. fra events og festivaler
- Der er skabt en ekstra værditilvækst på 8 mio. kr. op til en samlet værditilvækst på 21 mio. kr. fra events og festivaler
- Hanklit på Mors er udpeget til UNESCO verdensnaturarv, og tilstrømningen til Hanklit er øget markant. Der er etableret et digitalt formidlingsunivers omkring Hanklit, ligesom Hanklit formidles gennem øens mange events, festivaler, overnatningssteder, bespisningssteder og ikke mindst Jesperhus Blomsterpark

- Der er taget de første konkrete skridt til etablering af moderne bynære overnatningsfaciliteter som f.eks. badehotel.

- Der er etableret et nyt og tæt samarbejde mellem Jesperhus Blomsterpark og de mange events og festivaler på Mors i et nyt gensidigt gavnlende værdikædesamarbejde, som forstærker såvel turisternes oplevelser som de økonomiske effekter af indsatsen på hele Mors

Visionen for Passion for Events 2030 er ambitiøs og langsigtet. Arbejdet med events og festivaler på Mors skal være langsigtet. Events og festivaler er indhold, som skabes af passionerede lokale. Det er godt. Men det tager tid at skabe et stærkt fundament for at skabe godt indhold, som udefrakommende vil synes om – endnu mere end i dag.

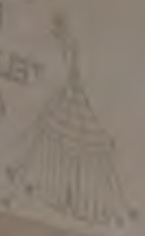
At skabe Danmarks Skaldyrshovedstad tager tid. At skabe en festival, der "sælger" skaldyr i verdensklasse tager tid. At bygge et brand op om og et stærkt indhold i Kulturmødet tager tid. At skabe et ekstremløb som 100 Miles-løbet tager tid og energi – og stor indsigt og indlevelse. Engagementet skal styrkes til at fastholde og sikre driften af events, så det kan blive tilbagevendende succeser.

Vejnen frem vil være en investering i en række skridt, som hver for sig og ikke mindst til sammen skal skabe det indhold, som vil gøre Mors til et endnu mere attraktivt sted at bo og ikke mindst besøge. Sammenhængen kan illustreres i nedenstående figur. Netop sammenhængen er vigtige i figuren. Den store effekt opnås bedst gennem indsatser i hele sammenhængen. Som ringe i vandet – fra kernen og ud.



Foto:
Skaldyrsfestival

FREDSO
TETUDLEHNING
40 18 03 00



30 kr.



ANBEFALINGER TIL TURISME POTENTIALER I MORSØ KOMMUNE

- Udarbejdelse af Passion for Events-strategi bygget på den særlige morsingske kontekst. Strategien kunne have en 1+1-tilgang. 1+1 betyder, at det er sigtet, at gæsterne til events og festivaler kommer 1 dag før og bliver 1 dag længere. Det vil skabe øget omsætning rundt om de enkelte events og festivaler, og der vil være behov for yderligere produkter og services
- Etablering af et Passion for Events-sekretariat, der skal støtte og underbygge de forskellige events og festivaler inden for især tre områder: Markedsføring / branding, regnskab og logistik
- Organisering af et årligt Passion for Events-møde, hvor alle events og festivaler er indbudt til drøftelse af program, indsats, muligheder, yderligere samarbejde, begrænsninger med videre
- Etablering af en årlig Passion for Events investeringspulje. Denne pulje kan søges til støtte til aktiviteter, der understøtter Passion for Events-strategien og sikrer at vi kan fastholde de events, som tiltrækker mange gæster.
- Målrettet kommunikation til lokale om Passion for Events-strategien og dens betydning
- Involvering af erhvervslivet i Passion for Events-strategien og de muligheder, der ligger i et tættere samarbejde mellem events og festivaler og erhvervsliv
- Opstilling - hurtigst muligt - af et sæt kriterier for event- og festivaleffekt-måling og efterfølgende mål af effekterne hvert år. Tildeling af midler fra Morsø Kommune afhænger af effekt-målingen – ikke nødvendigvis effekterne som sådan
- Etablering - hurtigst muligt - af et bredere sæt kriterier for socio-kulturel og miljømæssig effekt-måling af events og festivaler.
- Indsats for opkvalificering af de mange frivillige, der bruger tid og energi på deres passion. Gør dem gladere og bedre.
- Udvikling af events og festivaler, der giver gode, positive minder gennem aktiv brug af sanser
- Udvikling af events og festivaler, der involverer deltagerne, så de bliver aktive og medproducerende. På den måde knytter de sig til Mors på en særlig positiv måde
- Fokus på salg – ikke generel markedsføring, men salg. Der kommer ingen strøgkunder til Mors. Alle skal "trækkes" til Mors. Og det kræver en markant øget indsats på salg
- Etablering af et offentligt-privat-partnerskab med Jesperhus Blomsterpark til etablering af nyt vandland
- Fokus på at få Hanklit udnævnt til UNESCO verdensnaturarv
- Udarbejdelse af konkret udviklingsplan for Hanklit som UNESCO verdensnaturarv inklusiv digitalt formidlingsunivers – herunder brug af nye digitale virkemidler som augmented reality, virtual reality med mere til forstærkning af de tidsmæssige dimensioner af oplevelsen på Hanklit
- Udarbejdelse af materiale målrettet investorer som f.eks. feasibility studie af etablering af et nyt moderne, men klassisk badehotel. Hvis dette studie er positivt, fortsæt med at udarbejde prospekt til mulige investorer
- Etablering af gensidigt forpligtende værdikædesamarbejde mellem events og festivaler på den ene side og Jesperhus Blomsterpark på den anden side. Værdikædesamarbejdet bør også inkludere et forstærket samarbejde mellem detailhandlen og Jesperhus Blomsterpark



Indsatser – basis, service og markedsføring

Basis

- Mors har vand hele vejen rundt. Der er behov for et netværk af udsigtspunkter, som kan lokke turisterne til at bruge mere tid på Mors. Til- og frakørselsforhold til udsigtspunkterne bør inkluderes i arbejdet med netværket – både bilister, cyklende og gående
- Nedsættelse af Task Force til at se på, hvordan overnatningsproduktet på Mors kan moderniseres og forbedres. Dette gælder også feriehuse. Task Forcen skal også se på, hvordan der kan skaffes flere autocamperpladser på Mors, hvordan feriehusudlejningen kan øges, om der kan etableres nye feriehusområder, om camping kan optimeres og evt. hvordan
- Etablering af en bynær badestrand med moderne faciliteter i Nykøbing Mors og udnyttelse af Limfjordens muligheder for sejlsport med et Søsportscenter
- Optimering af gode og rene offentlige toiletter med nem adgang
- Optimering af sammenhæng mellem feriehusområder og øvrige faciliteter. Det skal være let for turisterne at bevæge sig på Mors til og fra aktiviteter – ikke mindst på cykel

Service

- Etablering af et nyt service- og værtsskabskoncept for Mors, hvor alle værter inspireres til at yde service og værtsskab i særklasse – både personligt og digitalt

- Etablering af et målesystem på turisternes tilfredshed. Tilfredsheden skal ligge på mindst 4,0 på en skala på 5. Der skal foretages jævnlige målinger over hele Mors

- Etablering af en fælles skiltestrategi dækkende udseende, indhold, placering med videre. Formålet er at opnå så nem adgang til events, festivaler, overnatning, bespisning med videre som overhovedet muligt på en let genkendelig og historiefortællende måde. Dette kaldes wayfinding

- Etablering af et antal serviceinspektioner overalt på Mors, hvor service og værtsskab sættes under lup, og forslag til forbedringer gives – både samlet og individuelt for hvert besøgt sted

Markedsføring

- Udvikling af brandplatform, der sammenhængende og konsistent fortæller den positive historie om at være turist på Mors
- Udvikling af særligt målrettede tiltag overfor udvalgte Special Interest Tourism segmenter
- Videreudvikling af samarbejdet med eksterne partnere – herunder Enjoy Limfjorden og Visit-Nordjylland
- Etablering af markedsføringsnetværk med fokus på markedsføring på tværs af og i samarbejde med andre aktører

Tak for besøget
og på gensyn







06 ERHVERVS- VÆRDIKÆDER

MORSØ I TAL

INDBYGGERE:

20.600

BEFOLKNINGSUDVIKLING
(2011-2016):

-4,5%

ARBEJDSPLADSER INDEN
FOR 1 TIME FRA NYKØBING M:

85.000

ERHVERVSSPECIALISERING:

FØDEVARER
MØBLER/BEKLÆDNING
BYGGE/BOLIG

FLEST ANSATTE
INDEN FOR:

BYGGE/BOLIG
(1.700)

UDPENDLERE:

2.300

INDPENDLERE:

2.000

HAR ERHVERVS-
KOMPETENCEGIVENDE
UDD.:

65,8%

ARBEJDSPLADSER:

9.200

UDVIKLING I
ARBEJDSPLADSER
(2011-2013):

-2,0%



06 ERHVERVSVÆRDIKÆDER

Indledning

I Morsø Kommune havde vi forud for på forkant en formodning om, at der var en række brancher, hvor Mors var godt med ift. erhvervsudviklingen bl.a. indenfor energiområdet med flere vindues- og varmekildeproducenter. Derudover var der også en antydning af specialisering indenfor fødevarerproduktionen med bl.a. svineproduktion og skaldyrsindustrien. Men det igangsættende spørgsmål var, om det bare var markante aktører ellere en reel styrkeposition.

Værdikædebegrebet tog sit afsæt i klyngetankegangen, er der noget som har særligt gode forudsætninger for at være på Mors eller i kraft af nærhed til lignende virksomheder eller underleverandører.

Pluss har haft til opgave at udføre en erhvervsanalyse med fokus på værdikæder og samarbejds muligheder. Dette arbejde blev igangsat i maj 2016.

Morsø Erhvervsråd har fået tilført flere ressourcer og har fået ny ledelse, hvilket har skabt grundlag for en fælles ny start ift. erhvervsindsatsen mellem kommunen og erhvervsrådet.

Kort efter igangsættelsen af dette arbejde igangsatte Morsø Erhvervsråd en generel og mere omfattende analyse af erhvervslivet og erhvervs klimaet på Mors. For at sikre den bedste udnyttelse af ressourcerne og for ikke at risikere flere samtidige dataindsamlinger blandt virksomheder og iværksættere, blev det aftalt at sammentænke de to analyser, så der kun blev én samlet analyse. Denne analyse – Faktabaseret videngrundlag for erhvervsfremmeindsatsen på Mors – færdiggøres med udgangen af december 2016 med Morsø Kommune og Morsø Erhvervsråd som fælles opdragsgivere.

De midler, der oprindeligt var allokeret til erhvervsanalyse inden for rammerne af Mors på forkant er dels blevet anvendt til statistisk analyse af ressourcemeråder på Mors, dels indgået som et delelement i den samlede analyse med fokus på iværksættere.

I dette notat uddrages den del af den samlede analyse, der relaterer sig til værdikæder og samarbejds muligheder. Først ses på virksomhedernes parathed til samarbejde, idet dette er en grundlæggende forudsætning for etablering af erhvervs værdikæder. Dernæst ses på erhvervs specialiseringen på Mors set i et værdikædeperspektiv. Og endelig gives på den baggrund anbefalinger til en fremadrettet indsats for udvikling af erhvervs værdikæder på Mors.

Erhvervsindsatser på Mors

Morsø Kommune har arbejdet med en række initiativer, der skulle styrke det lokale erhvervsliv, herunder både en turisme- og erhvervsstrategi i 2016, en analyse af mikrovirksomheder i Morsø Kommune og en udviklingsplan fra 2010 med 7 businesscases. På det strategiske niveau er Morsø kommune medlem af en række netværk, der arbejder for at fremme den erhvervsmæssige udvikling.

Business Region North

Morsø Kommune er med i det tværkommunale og regionale samarbejde Business Region North Denmark (BRN). Gennem BRN aftales den specialiserede erhvervsservice, som virksomhederne kan få via Væksthus Nordjylland derudover behandler deltagerne tværkommunale udfordringer og finder fælles løsninger.

NBE

Morsø Kommune er medlem af Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling NordDanmark (NBE) er et forum, hvor virksomheders arbejde med bæredygtighed videreudvikles. Netværkets formål er at styrke de deltagende virksomheders konkurrenceevne gennem målrettet indsats i retningen af miljø- og energimæssig bæredygtighed. NBE NordDanmark er et samarbejde mellem en række nordjyske kommuner og virksomheder, som igennem deres medlemskab af netværket fremmer og sikrer arbejdet med bæredygtig udvikling.

Erhvervs- og turismestrategi 2016

Erhvervs- og turisme strategien udstikker en række retninger i forhold til, hvilken service Morsø Kommune skal levere og med hvilke partnere der skal satses på samarbejde med. Strategien sætter Mors ind i en regional kontekst, hvor der er fokus på øget konkurrenceevne og tiltrækning af arbejdspladser og kvalificeret arbejdskraft.

Mikrovirksomheder

Projektet "Innovation og mikroproduktion i landsbyerne" er udført for LAG Thy-Mors i et samarbejde med Morsø Kommune. Formålet har været at afsøge nye veje for at skabe vækst og iværksætterier hos mikroproducenterne, og i projektet blev angivet et særligt potentiale for at tiltrække en ny type iværksætter ved at sammentænke kommunens turisme-, bosætnings- og erhvervsstrategi.

I projektet blev udviklet et idékatalog med konkrete indsatser, der kunne være med til at tiltrække nye iværksættere eller få de unge til at vende tilbage efter endt uddannelse. Der blev blandt andet peget på Mediestrategi aggressiv salgstrategi samt Go Local Card og Webshop for lokale produkter til at brande Mors som et godt sted at være for nye iværksættere. Herudover blev peget på, at det var vigtigt for de unge på øen at give disse en god introduktion til hvilke muligheder der kunne være af beskæftigelse efter endt uddannelse.



Illustration:
Samarbejdsflader, Erhvervs- og turismestrategi 2016

Udviklingsplan 2015 (7 businesscases)

Som et initiativ under Udviklingsplan Mors 2015 har Morsø Kommune sammen med Region Nordjylland og Erhvervsstyrelsen udarbejdet projektet Erhvervs- og kompetenceudvikling på Mors.

Erhvervs- og kompetenceudviklingsprojektet adresserer de forandringer, kommunens erhvervsstruktur er udsat for, blandt andet i form af Fjordbank Mors' konkurs. I dets tilgang forsøger projektet at sætte et proaktivt fokus på de styrker og potentialer, som kan bære igennem forandringerne.

De 7 businesscases var

- Energiklynge Mors
- En styrket turismeindsats
- Erhvervs- og innovationsforum
- VækstHotel Mors
- Skaldyrsklækkeri
- Sundby Havn – Realdania kampagnen "Stedet tæller"
- Oplevelsesplatform for moler – Realdania kampagnen "Stedet tæller".

Flere af de 7 businesscases er etableret og resten er arbejdes der fortsat på at realisere.

PARATHED TIL SAMARBEJDE

Den generelle erhvervsanalyse er baseret på en række forskellige kilder. Der er trukket data ud af registre i Danmarks Statistik, der er gennemført en omfattende spørgeskema-undersøgelse, og der er gennemført dybdegående interviews med 20 virksomheder og 10 iværksættere.

Et stærkt overordnet indtryk fra den gennemførte analyse er en stor parathed til samarbejde. Mors er et stærkt samfund med betydelige indslag af lokalpatriotisme. Man hjælper gerne hinanden, man handler gerne med dem man kender og tænker i muligheder på Mors, før man tænker uden for øen.

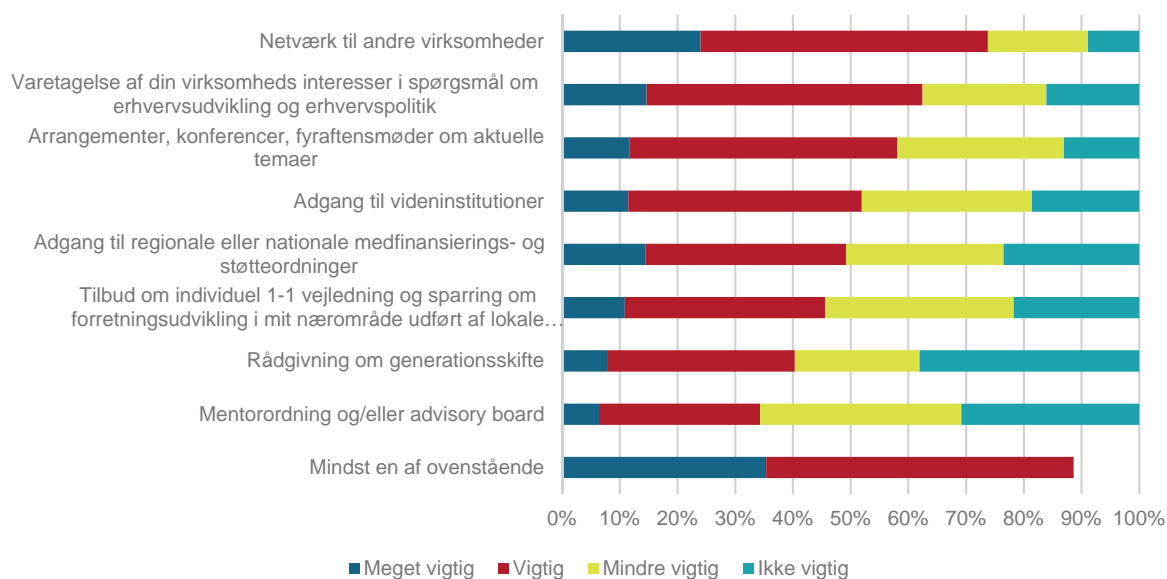
Ser man nøjere på virksomhedernes ønsker til, hvad Morsø Kommune fremadrettet kan gøre for at styrke deres vækstgrundlag, så træder etablering af netværk frem som det stærkeste ønske, hvilket fremgår af figur 2.1 herunder. Næsten 75 % af alle virksomheder i undersøgelsen har angivet at netværk til andre virksomheder er vigtigt eller meget vigtigt.

Spørgeskemaundersøgelsen har bl.a. fokuseret på virksomhedernes egne vurderinger, hvilke områder, hvor de navnlig skal udvikle sig de kommende år. Hertil svarer 25 % af virksomhederne "Øget samarbejde med andre virksomheder". Inden for områderne "transport" og "engroshandel" er det hele 38 % af virksomhederne, der vil have fokus på øget samarbejde med andre virksomheder.

Blandt iværksætterne var det hele 41 % der angav, at "de over de kommende år skal udvikle sig inden for øget samarbejde med andre virksomheder. Det vurderes dermed som det næst-vigtigste udviklingsområde for iværksætterne på Mors.

I forlængelse heraf er netop hjælp til etablering

Figur 2.1: Andel virksomheder, der har angivet, at følgende ydelser er vigtige eller meget vigtige for deres vækst og udvikling



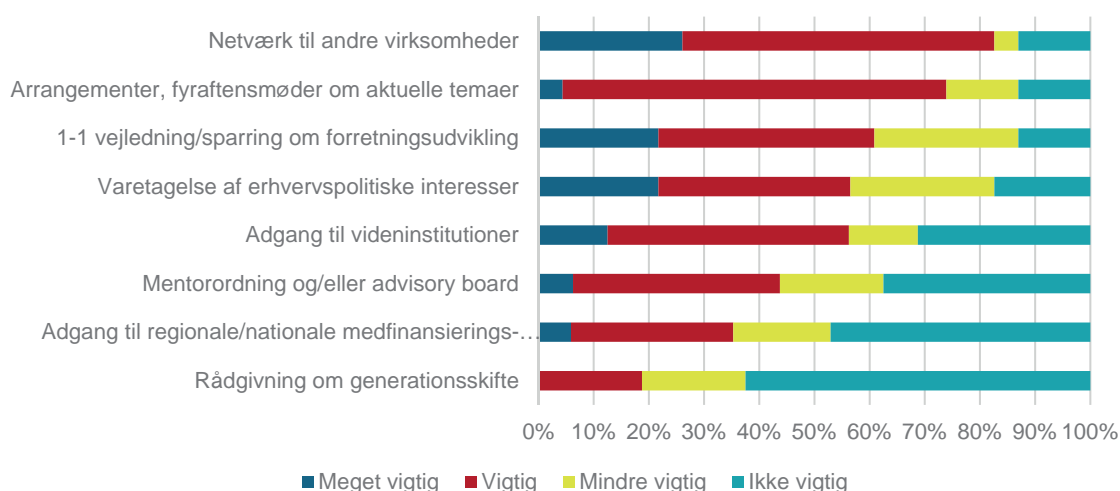
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune. Figuren er gengivet fra rapporten "Faktabaseret videngrundlag for erhvervsfremmeindsatsen på Mors"

af netværk med andre virksomheder den serviceydelse, som iværksætterne efterspørger mest. Som det fremgår af figur 2.2 herunder, så angiver over 80 % af iværksætterne, at de vurderer dette som den vigtigste kommunale serviceydelse.

Der er således ingen tvivl om, at der er en endog meget stor parathed til at indgå i netværk med andre virksomheder, og at mange både etablerede virksomheder og iværksættere er opmærksomme på, at de skal udvikle sig i forhold til samarbejde med andre virksomheder.

I det følgende skal vi derfor kort se på, hvad det er netværk og samarbejde kan tilføre virksomhederne og iværksætterne.

Figur 2.2: Iværksætternes vurdering af vigtigheden af lokale serviceydelser



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune. Figuren er gengivet fra rapporten "Faktabaseret videngrundlag for erhvervsfremmeindsatsen på Mors"

Hvad kan netværk og samarbejde tilføre iværksættere og virksomheder?

Når man taler om virksomheders forudsætninger for udvikling, taler man ofte om deres såkaldte absorptionskapacitet¹. En virksomheds absorptionskapacitet omfatter enkelt sagt tre elementer:

1. Dens evne til at værdsætte og efterspørge viden (appreciate knowledge)
2. Dens evne til forstå ekstern viden
3. Dens evne til at omsætte eksterne input til intern forandring

Vi tolker den store parathed som udtryk for, at virksomhederne er opmærksomme på deres behov for at få tilført viden, og at de ser andre iværksættere eller virksomheder som en væsentlig mulig kilde hertil, da man generelt ser hinanden som en ressource på Mors.

For at forstå hvilken rolle netværk kan spille for virksomheder, må man gøre sig klart, hvilke typer af viden, virksomheder har brug for. Her kan meget forenklet skelnes mellem fire forskellige typer af viden som illustreret i tabellen herunder.

Alle virksomheder har brug for viden om regler m.v., som man skal overholde for at få lov til at drive en virksomhed. Det kan handle om moms- og skatteregler, om

Fødevarer- og miljøregulering, ansættelsesregler osv. Denne form for viden er som udgangspunkt ikke nødvendigvis særlig kompleks, men kan være omfattende og derfor svær at overskue. Virksomheder vil derfor typisk have brug for hjælp til at finde revisorer, advokater el.lign., der kan rådgive dem om praktiske forhold. Denne type viden fordrer ikke nogen væsentlig grad af involvering med videnskilden.

Mange virksomheder har også brug for teknisk viden. Det kan typisk være om deres produktionsudstyr, om tilrettelæggelse af arbejdsprocesser m.v. Denne type viden vil også ofte kunne købes på rådgivningsmarkedet.

Men ved siden af kendskab til regler og teknisk viden, så har virksomheder også brug for hjælp til "dag til dag praksis" og nogle gange også til udvikling og innovation. Og her kan netværk og samarbejde med andre virksomheder vise sig værdifuldt.

Typer af vidensbehov og typiske videnskilder		Kompleksitet i viden	
		Lav	Høj
Grad af involvering med videnskilde	Lav	Regler m.v. Revisor, advokat m.v.	Teknisk viden Specialist
	Høj	Dag til dag praksis Netværk	Udvikling, innovation m.v. Samarbejde: Kunder, leverandører, videnaktører m.fl.

Kilde: Bearbejning af Anders W. Johansson (2003): "How can consultants advice SMEs", pp. 141-164 i Johansson, Bengt og Hans landström (eds.): "Images of Entrepreneurship and small businesses.". Studentlitteratur

1) Se f.eks. Cohen & Levinthal (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Zahra & George (2002): "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension"

Navnlig iværksættere kan have glæde af netværk i forhold til at tilrettelægge deres dag-til-dag praksis hensigtsmæssigt. Hvor får de andre lavet deres hjemmesider, hvordan bruger de sociale medier i deres markedsføring, har de erfaring med at forhandle vilkår med banken osv. Selvom denne type af viden ikke er kompliceret, så kræver den alligevel en vis grad af involvering, idet et netværk kun kan fungere, hvis alle parter engagerer sig og bidrager til det. Derfor er der også mange netværk, der ebber ud efter forholdsvis kort tid.

Og endelig kan virksomheder have brug for videninput til udvikling og innovation. Og her kan andre virksomheder være en betydelig kilde. Vi betegner dette som samarbejde. Der kan være tale om kunder eller leverandører, der engagerer sig i udvikling af nye produkter, men der kan også være tale om andre virksomheder, hvor man i fællesskab kan se og udvikle nye produkter eller ydelser. Det kan dreje sig om virksomheder inden for samme branche, som når en række fødevarerproducenter etablerer et fælles marked, markedsfører sig i fællesskab el.lign.

Eller det kan dreje sig om virksomheder på tværs af brancher, der i fællesskab kan udvikle nye tværgående produkter eller ydelser, som når hotel- og restaurationer går sammen med kulturinstitutioner om at skabe events, der genererer efterspørgsel efter bespisning og overnatning, eller fødevareraktiviteter der går sammen med turismeaktiviteter om at udvikle nye fælles oplevelser.

Pointen i netværk og samarbejde uanset dets karakter er, at virksomhederne får tilført volumen og viden, der kan skubbe på deres egen udvikling og som sætter dem i stand til at løfte opgaver, som ingen af dem vil kunne løfte hver for sig.

Det er til gengæld vanskeligt på forhånd at forudsige, hvor de nye muligheder kan opstå, og derfor også vanskeligt at planlægge effektfulde netværk. Det vil altid være meget op til deltagerne at gribe mulighederne og udvikle netværket eller samarbejdet, så det kommer til at give værdi. Det er til gengæld også erfaringen at netværk og samarbejder ofte skal faciliteres for at fastholde momentum.

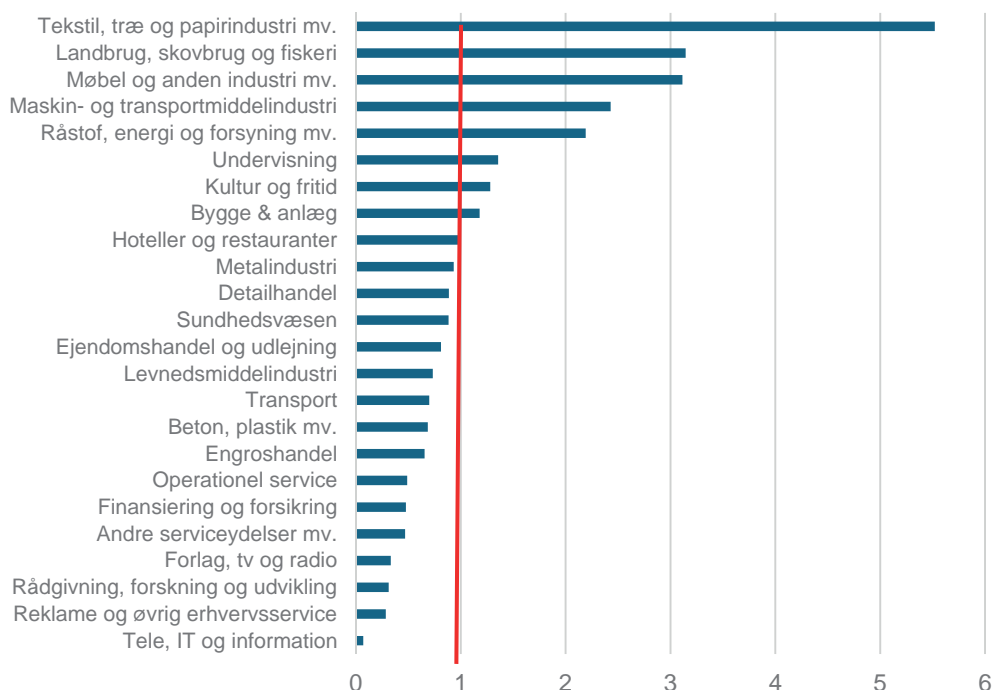
I det følgende skal vi kort se på, om analysen giver input til, hvor netværk og samarbejder navnlig vil kunne udvikles.

ERHVERVSVÆRDIKÆDER OG STYRKEPOSITIONER

Værdikædeanalysen er medtaget, da den kan pege på særlige styrkepositioner, som kan være ideelle at understøtte for at skabe vækst. Ved erhvervsværdikæder forstås sammenhængen mellem infrastruktur, erhverv, turisme og kompetencer. Det fremgår endvidere at der i strategiplanen for 2030 skal fokuseres på hele værdikæder eller systemer af sammenhængende styrkepositioner. Som bidrag hertil er der derfor gennemført en analyse af, hvor de erhvervsmæssige specialiseringer og styrkepositioner befinder sig.

Det første forhold, der er undersøgt, er erhverv hvor Morsø navnlig er specialiseret. Ved specialisering forstås om beskæftigelsen inden for et erhverv er højere end dette erhvervs andel af den samlede beskæftigelse på landsplan. Hvis et erhverv i et givet område udgør nøjagtigt den samme andel af beskæftigelsen, som erhvervet udgør på landsplan, så er specialiseringsgraden 1. Hvis erhvervet udgør en større andel end på landsplan, så kaldes området specialiseret. Dog skal man være opmærksom på, at den særlige erhvervsstruktur i Hovedstadsområdet betyder, at resten af landet er specialiseret inden for fødevarer, hvorfor man skal over ca. 1,25 for at adskille sig fra resten af landet uden for hovedstaden. I figur 3.1 herunder fremgår specialiseringen for Morsø Kommune.

Figur 3.1: Specialiseringsgrader i Morsø Kommune



Kilde: Danmarks Statistik. Figuren er gengivet fra rapporten "Faktabaseret videngrundlag for erhvervsfremmeindsatsen på Mors"

Som opfølgning herpå er de centrale erhverv blevet opdelt efter, hvor i værdikæden beskæftigelsen befinder sig, og hvor specialiseringen befinder sig. Resultatet af denne analyse fremgår herunder.

Som det fremgår, er der i alt fire områder, hvor Morsø Kommune er stærkt specialiseret: Det er inden for primærproduktion inden for fødevarer og bygge/bolig samt inden for fremstilling af møbler og bygge/bolig. Til gengæld finder vi den største beskæftigelse inden for handel/service.

Endelig er det undersøgt, hvilke erhverv, der er i positiv udvikling og hvilke der er udfordrede, da det også kan være vigtige pejlemærker for, om der er tale om en styrkeposition, som det for alvor er værd at satse på i et perspektiv frem til 2030.

Vækst i beskæftigelsen er opgjort på brancher og som vækst i antal fuldtidsstillinger – årsgennemsnit. Figur 3.2 herunder afspejler dels Morsøs andel af det totale antal job opgjort på brancher (Y-aksen) og dels beskæftigelsesvæksten fra 2013 til 2015 (X-aksen). Størrelsen afspejler branchens betydning i Morsø kommune målt på antal job. Hoteller og restauranter, Industri og landbrug mv. ligger som styrkepositioner med høj vækst og høj erhvervsspecialisering. Bygge og anlæg har oplevet et fald i beskæftigelsen, men tegner sig fortsat for relativt mange job.

Tabel 3.1: Specialisering i værdikædeperspektiv

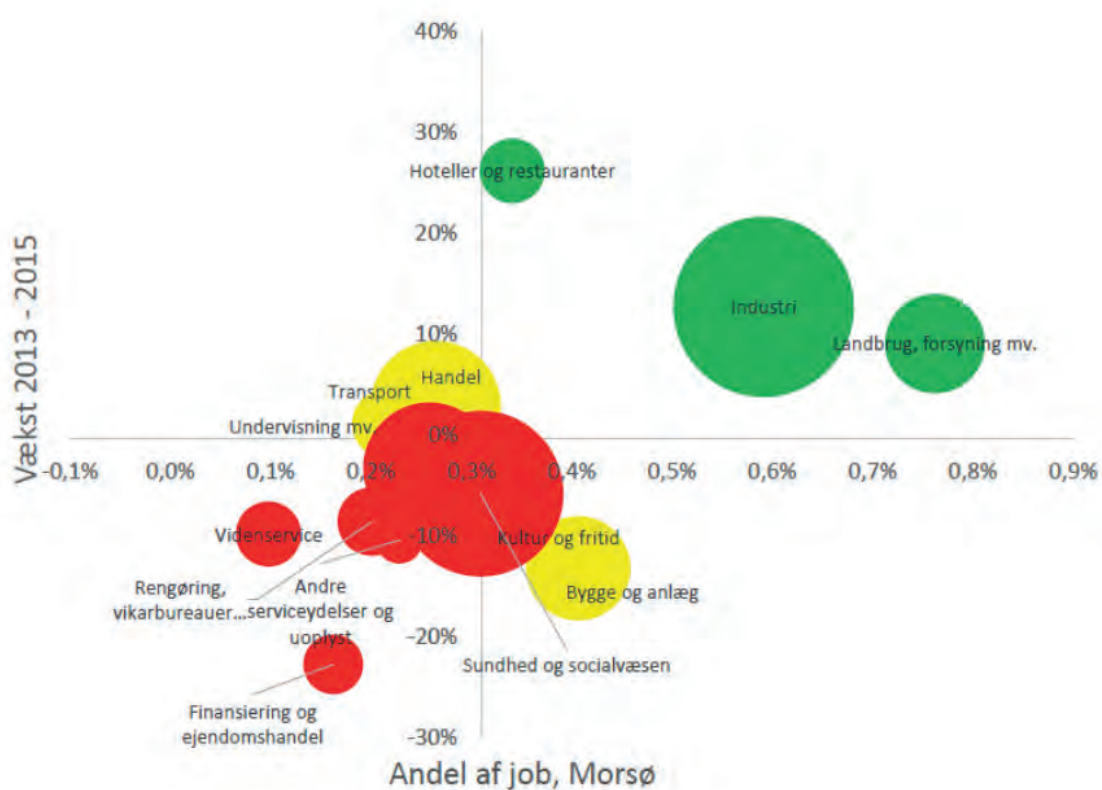
Alle erhverv	Primære erhverv	Fremstilling	Støtteerhverv	Handel/service	I alt
Fødevarer	660	175	204	617	1.656
Møbler og beklædning		285		152	437
Turisme				256	256
Bygge/bolig	52	604	1	1.054	1.711
ITK		52		254	306
Transport		37		444	481
Energi og miljø	2	102		75	179
Medico og sundhed		3		244	247
Øvrige erhverv		327		1.135	1.462
I alt	714	1.585	205	4.231	6.735
Meget specialiseret (+300%)		Specialiseret (+100%)		Lidt specialiseret (+50%)	

Industri dækker i denne figur både fødevarer, træ og møbler, maskinindustri m.v. En mere detaljeres gennemgang viser, at det navnlig er inden for maskin- og transportindustri, at der er sket en positiv udvikling i de senere år.

Med til billedet af en styrkeposition hører også, at der etableres nye virksomheder. Der etableres mellem 100 og 150 nye cvr.nr. på Mors hvert år. Hvis man alene ser på de af dem, der kan præstere ½ årsværk det første år, og som derfor kan betragtes som egentlige virksomheder, så falder antallet til ca. 50 om året.

Morsø er kendetegnet ved en lav etableringsrate, hvilket vil sige, at antallet af iværksættere i forhold til den eksisterende virksomhedsbestand er lavt. Det har de senere år svinget omkring 4-5 %, hvilket er ca. 1 %-point lavere end i Region Nordjylland som helhed og 2 %-point lavere end i landet som helhed. Til gengæld er overlevelsesraten (= hvor mange af de nyetablerede virksomheder der stadig er aktive efter 3 eller 5 år) markant højere på Mors end i Nordjylland og resten af landet. Navnlig fra 3-5 år sker der et fald i overlevelsen andre steder, som ikke indtræder på Mors.

Figur 3.2: Udvikling i vækst og beskæftigelse 2013-2015



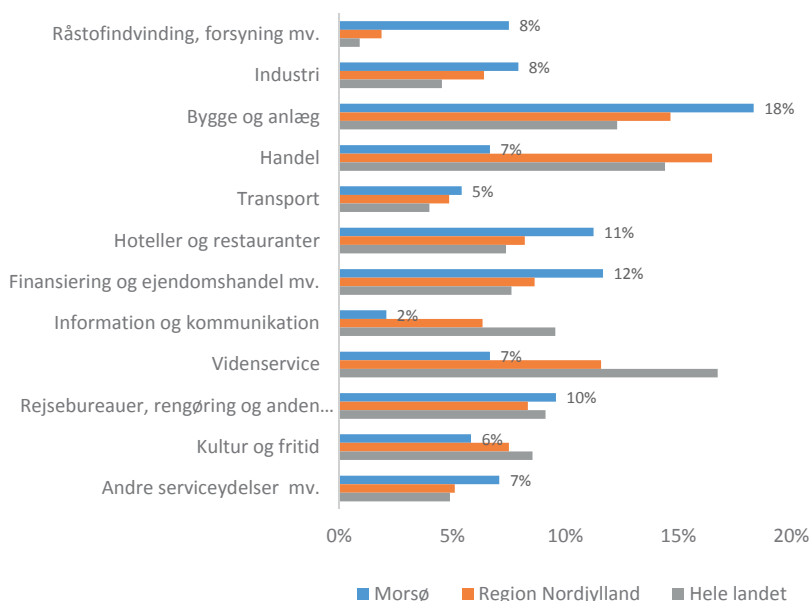
Som et sidste forhold, er det undersøgt, hvilke brancher iværksætterne på Mors etablerer sig i, da dette også kan være en indikator på optimisme og gode vækstmuligheder. Resultaterne fremgår af figur 3.3.

Som det fremgår, er der flest iværksættere inden for Bygge og anlæg, fulgt af finansiering og ejendomshandel samt hoteller og restauranter. Det totale antal iværksættere er dog så lavt, at blot ganske få fra eller til kan forrykke billedet, så det skal tages med en vis forsigtighed.

Samlet set viser analysen af værdikæder og styrkepositioner, at industri, landbrug og bygge- og anlæg udgør Morsø Kommunes styrkepositioner. Styrkerne befinder sig navnlig først i værdikæderne ved den primære produktion eller fremstilling.

Der er ingen overraskelser eller skjulte skatte gemt i materialet, hvor man pludseligt får øje på erhvervsområder eller potentialer, som man ikke havde forventet. Det kan derfor heller ikke ud fra dette materiale peges på bestemte erhvervs værdikæder, der navnlig bør prioriteres.

Figur 3.3: Iværksætteri opgjort på brancher



PÅ VEJ MOD 2030 - STRATEGISKE MÅL

Som det er fremgået, så har den statistiske analyse ikke afdækket erhvervsområder, potentialer eller erhvervsværdikæder, der navnlig bør prioriteres. Indsatsen må derfor fokuseres, hvor drivkræfterne kan findes. Drivkræfterne kan bestå i ildsjæle, i særligt **samarbejdsorienterede virksomheder** eller personer eller i udefrakommende ressourcer som nogen lykkes at koble sig på for blot at nævne nogle oplagte udviklingskræfter. Men det vil være naturligt at afsøge sådanne udviklingskræfter inden for de områder, der fylder mest i det samlede erhverv og/eller er inde i den mest positive udvikling.

Til gengæld er det helt oplagt, at der bør sættes mere på at etablere **netværk** for både iværksættere og virksomheder, og at virksomhederne måske også kan trænes i at udvikle samarbejder, idet de er opmærksomme på betydningen heraf for deres fortsatte udvikling.

Analysen peger således mere på behovet for en samlet og bred netværks- og samarbejdsstrategi, hvor ud af nye muligheder kan vise sig, snarere end at disse muligheder søges afdækket statistisk eller på anden måde prioriteret på forhånd.

En samlet netværks- og samarbejdsindsats bør udvikles i tæt **samspil med Erhvervsrådet**, men med Morsø Kommune som en aktiv medspiller – herunder med fokus på at etablere relationer uden for Morsø.

Elementerne i indsatsen bør fastlægges i samspil med iværksættere og virksomheder. Der vil formentlig være behov for en kombination af nogle generelle tilbud omkring netværksgruppe a la

”mentorgrupper” for iværksættere, og nogle mere specialtilpassede tilbud til virksomheder med bestemte fællestræk. Selvom strategien skal række frem til 2030, så vil det for virksomhederne ofte virke fremmede for deres engagement i samarbejder, at disse i startfasen har fokus på relativt kortsigtede mål, det demonstrerer værdien af samarbejde. Når først værdien af samarbejde er blevet tydelig, kan samarbejderne typisk bære mere langsigtede indsatser.

ANBEFALINGER TIL ERHVERVSVÆRDIKÆDER I MORSØ KOMMUNE

- Etablering af netværk for iværksættere.
Konkret foreslås der et iværksætternetværk, der skal være målrettet nystartede iværksættere og folk der er på nippet til at starte virksomhed. Fokus skal være på emner af forholdsvis lav kompleksitet og involverings grad, men løse nogle af de kendte problemstillinger for nystartede virksomheder.
Netværket kan med fordel initieres af Morsø Erhvervsråd, der allerede har god kontakt med virksomheder i opstart.
- Etablering af netværk for velfunderede virksomheder.
Konkret foreslås et netværk, der er baseret på brancher og specialiseret viden i højere grad end blot de basale elementer i virksomhedsdrift. Gennem netværket søges opnået synergieffekter og nye samarbejder, der kan være med til at udvikle nye produkter.
- Derudover skal første led i værdikæderne understøttes, nemlig produktion og fremstilling. Det gælder både i de erhverv, hvor Morsø Kommune i forvejen har haft en understøttende funktion, f.eks. ved et energiklynge samarbejde og ved at skabe rammer for skaldyrsproduktionen. Det Morsø Kommune kan bidrage med er at synliggøre produkterne og de oplevelser, der knytter sig hertil. Det kan f.eks. være gennem skaldyrsfestval og Østers- og Muslingepremieren eller som tidligere arrangør af en energimesse for håndværkere og energiproducenter.





07 AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

07 AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER

Morsø Kommune har med projektet Mors på forkant fået skabt et solidt fundament for den fremtidige udvikling.

Projektet har i høj grad vist på styrkepositioner inden for alle 4 temaer, og givet os bedre indblik i hvad vi skal dyrke og være stolte af.

Den særlige karakter som Mors og Morsingboerne har er i særdeleshed noget der kan bringe øen på forkant. Tidligere tiders lidt negative image blegner til fordel for langt mere positive historier om Morsingboer, der gør en forskel for sig selv og andre.

Man skulle tro at ø-mentaliteten hører fortiden til, men på Mors er der stadig en udpræget kultur, som tilskynder til at stå sammen.

Morsø Kommune tror på, at et samlet fokus på det vi er gode til og skiller os ud på kan være med til at bremse befolkningstilbagegangen og sikre en bæredygtig fremtid for kommunen.

Mors på forkant bekræfter f.eks. at inden for samskabelse er vi langt fremme. Men som det også ligger i generne på Mors, så praler vi ikke med det eller sætter fornemme ord på det. Men gennem dette projekt er det blevet lysende klart, at samskabelse er en måde at tænke på, som altid har foregået på Mors.

I forhold til erhvervsværdikæderne havde håbet været at komme mere i dybden med mulighederne for udnyttelse af særlige specialisering. Men i løbet af processen opstod muligheden for at komme i tættere dialog med flere virksomheder i samarbejde med Morsø Erhvervsråd, hvorfor erhvervskæderne har fået en begrænset rolle i Mors på forkant.

Gennem alle temaerne er der en rød tråd - nemlig drivkraft og lokal forankring. Uanset om det

gælder i landsbyerne eller omkring events, så er de båret frem af lokale ildsjæle. Erhvervsværdikæderne peger også på, at man handler lokalt, og understøtter hinanden til succes.

Implementering

Morsø kommune vil i 2017 arbejde med en implementering af de strategisk mål og anbefalinger forankret i topledelsen.

Derudover vil der ske en fortsat involvering og et øget samarbejde med de relevante aktører som f.eks. Morsø erhvervsråd, Morsø Turistforening og Landdistriktsrådet men henblik på fremadrettet at fastholde de styrkepositioner der er udpeget gennem Mors på forkant.

Flere af de beskrevne teamer indgår i allerede igangsatte planer og strategier. Bl.a. vil Kommuneplan 2017 indeholde en konkretisering af bl.a. identitetsstærke landsbyer og klyngelandsbyer. Derudover er der planlagt at anvende flere elementer i en ny landdistriktspolitik og en ny bosætningsstrategi, hvor Mors på forkant har givet et stærkt fundament af viden, ift. at påbegynde diverse opgaver.





08 BILAG

Faktabaseret videngrundlag for erhvervsfremmeindsatsen på Mors

Januar 2017



Indholdsfortegnelse

Forord	3
Kapitel 1: Sammenfatning af hovedresultater	4
Kapitel 2: Fakta om det nuværende erhvervsliv på Mors	8
2.1 Virksomhedsbestanden.....	8
2.2 Beskæftigelsen	9
2.3 Specialiseringsgraden.....	12
2.4 Uddannelsesniveaue.....	13
Kapitel 3: Nulpunktsmåling af erhvervsmæssige præstationer og udvikling på Mors	15
3.1 Virksomhedsbestanden og beskæftigelsen	15
3.2 Iværksætteri	16
3.3 Internationalisering.....	18
Kapitel 4: Vækstanalyse af virksomhederne på Mors	21
4.1 Virksomhedernes mål og ambitioner.....	21
4.2 VækstBarrierer og udfordringer for virksomhederne	24
4.3 Virksomheders vurdering af rammebetingelserne på MORS.....	28
4.4 Erfaringer og ønsker til erhvervsfremmeindsatsen.....	30
Kapitel 5: Iværksætteranalyse	39
5.1 Overblik og karakteristik af Iværksætterne på Mors	39
5.2 Iværksætternes mål og ambitioner	40
5.3 Vækstbarrierer og udfordringer for iværksætterne.....	41
5.4 Erfaringer og ønsker til erhvervsfremmeindsatsen.....	42
Kapitel 6: Inspirationsforslag til udvikling af erhvervsfremmeindsatsen på Mors	45
6.1 Politisk interessevaretagelse.....	47
6.2 Erhvervsudvikling: Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft.....	47
6.3 Erhvervsudvikling: samspil med uddannelsesinstitutioner	48
6.4 Erhvervsudvikling: Stimulering af iværksætterkulturen.....	49
6.5 Fokuseret erhvervsservice: virksomhedsnetværk.....	51
6.6 Fokuseret erhvervsservice: salg og markedsføring i turist- og handelserhvervet	52
6.7 Styrket basal erhvervsservice	52
Bilag: Datagrundlag	54

Forord

Morsø Kommune og Morsø Erhvervsråd har fået gennemført en analyse af det lokale erhvervs-
livs struktur, præstationer, udfordringer, behov og ønsker til erhvervsfremmeindsatsen på
Mors. Formålet har været at skabe et faktabaseret grundlag for fremadrettet at styrke og ud-
vikle den lokale erhvervsfremmeindsats yderligere til gavn for væksten og beskæftigelsen på
Mors.

Analysen er både baseret på statistiske registerdata, 25 dybdegående kvalitative interview
samt en omfattende spørgeskemaundersøgelse med svar fra over 300 lokale virksomheder¹.

IRIS Group har gennemført analysen fra september til december 2016 på vegne af Morsø
Kommune og Morsø Erhvervsråd.

Resultaterne fra analysen er præsenteret i denne rapport, der består af følgende kapitler.

- Kapitel 1: Sammenfatning af hovedresultater
- Kapitel 2: Fakta om erhvervslivet på Mors
- Kapitel 3: Nulpunktsmåling af erhvervsmæssige præstationer og udvikling på Mors
- Kapitel 4: Vækstanalyse af virksomhederne på Mors
- Kapitel 5: Iværksætteranalyse
- Kapitel 6: Inspirationsforslag til udvikling af erhvervsfremmeindsatsen på Mors
- Bilag: Datagrundlag

God læselyst!

¹ Der er vedlagt et bilag, som nærmere uddyber analysens metoder og datagrundlag.

Kapitel 1

Sammenfatning af hovedresultater

Dette kapitel giver en kort opsummering af analysens resultater og konklusioner.

Mangfoldig erhvervsstruktur og mange erhverv som bidrager til væksten

I 2015 var der i alt 1.125 private arbejdssteder og 5.536 privat beskæftigede årsværk i Morsø Kommune, som fordeler sig på en lang række forskellige brancher. De tre brancher der fylder mest i forhold til absolutte antal af virksomheder og beskæftigede er landbrug, skovbrug og fiskeri samt bygge & anlæg og detailhandel. De tre brancher beskæftiger tilsammen lidt over en tredjedel af alle de privat beskæftigede i Morsø Kommune.

Opgjort på hovedsektorer fylder industrien imidlertid også meget i Morsø Kommune. Og det er især inden for træ-, møbel- og maskinindustrien, at Morsø Kommune har en høj beskæftigelsesmæssig specialiseringsgrad. Dvs. at Morsø Kommune sammenlignet med landsgennemsnittet har en særlig høj andel af beskæftigede inden for disse industrier, hvilket bl.a. trækkes op af lokale virksomheder som BILA A/S, KPK og Outrup Vinduer & Døre.

Faldende privat beskæftigelse samt lav iværksætterrate sammenlignet med hele landet

Fra 2009 til 2015 er antallet af privat beskæftigede årsværk i Morsø Kommune faldet med 11 procent, hvilket er et noget større fald end i sammenligningskommunerne², regionen og hele landet.

Analysen viser desuden, at iværksætterraten – dvs. den årlige andel af nyetablerede virksomheder ud af den samlede virksomhedsbestand – har ligget relativt stabilt under niveauet i både regionen og hele landet fra 2007 til 2014. I 2014 var iværksætterraten i Morsø Kommune på seks procent. Det svarer til niveauet i sammenligningskommunerne, men ligger under gennemsnittet på otte procent for hele landet. Til gengæld er overlevelsesraten – dvs. andelen af de nystartede virksomheder, der stadig eksisterer tre år efter etablering – højere blandt iværksætterne fra Morsø Kommune.

Samlet set tegner analysen dog et billede af, at iværksætterkulturen ikke er stærk på Mors, og at der er behov for indsats på flere niveauer i form af fx undervisning, rådgivning, fejring af succeser, fysiske opstartsmiljøer osv., hvis iværksætterkulturen blandt øens indbyggere skal stimuleres.

Positive, men moderate vækstforventninger blandt de lokale virksomheder

De lokale virksomheder på Mors forventer ikke markante ændringer hverken i deres beskæftigelse eller omsætning over de næste tre år. 61 procent af de adspurgte virksomheder svarede eksempelvis, at de forventer, at antallet af ansatte på Mors vil være uændret om tre år. Og en tredjedel (33 procent) svarer nogen eller lille vækst. Den største andel af virksomheder med

² Skive, Thisted, Viborg, Jammerbugt, Himmerland og Mariagerfjord.

vækstforventninger findes bl.a. inden for brancherne transport og engroshandel, hoteller/restauranter og kultur/fritid samt industri.

Samlet set tegner analysen et billede af, at det lokale erhvervsliv på Mors generelt er præget af stor stabilitet, men at risikovilligheden og vækstambitionerne er relativt begrænsede blandt de virksomheder og brancher, der er dominerende.

Efter en periode fra 2009 til 2015 med et samlet set relativt stort fald i antallet af privat beskæftigede, må det dog betegnes som positivt, at de fleste af de lokale virksomheder tilsyneladende ser optimistisk på deres fremtidige vækst.

Mange virksomheder skal styrke deres kompetencer inden for produktudvikling samt salg og markedsføring

Udvikling af nye produkter og ydelser samt bedre markedsføring og salgsarbejde er de områder, hvor den største andel af de adspurgte lokale virksomheder angiver, at de skal udvikle sig over de kommende år for at kunne realisere deres mål og bibeholde/styrke deres markedsposition bedst muligt.

Generelt fremstår udviklingsbehovene som særligt store blandt de lokale virksomheder inden for industrien samt hotel/restauration og kultur/fritid. Eksempelvis angiver 71 procent af virksomhederne inden for turisterhvervene bedre markedsføring og salgsarbejder som et vigtigt udviklingsområde, hvorimod det kun gør sig gældende for 38 procent af alle de adspurgte virksomheder. Ligeledes er det 68 procent af alle de adspurgte industrivirksomheder på Mors, der fremhæver udvikling af nye produkter og forretningsområder som et udviklingsområde, hvilket er betydeligt over den samlede andel på 38 procent.

Stabil og loyal lokal arbejdskraft – men adgang til nye kvalificerede medarbejdere er en udfordring

De interviewede virksomheder betegner generelt den lokale arbejdskraft som meget stabil og loyal. Men mange er bekymrede for, om de fremadrettet også vil være i stand til at rekruttere tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft på Mors.

I alt forventer cirka to tredjedele af alle de adspurgte virksomheder, og over 80 procent af industrivirksomhederne, at de vil få udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft i de kommende år. Det er særligt adgangen til højtuddannet og faglært arbejdskraft, der bekymrer virksomhederne, men omkring 40 procent inden for hotel/restauration og transport mv. samt cirka en tredjedel inden for landbrug og bygge & anlæg forventer også udfordringer med at rekruttere kvalificeret, ufaglært arbejdskraft.

Både styrker og svagheder ved rammebetingelserne for erhvervslivet på Mors

Interviewene og spørgeskemaundersøgelsen viser, at de lokale virksomheder generelt er tilfredse med infrastrukturen på Mors, men at der særligt er et forbedringspotentiale i forhold til mobil- og bredbåndsdækningen samt vejnettet på øen. Derudover fremhæves den fysiske kapacitet (i form af fx tilgængelige lokaler og byggegrunde), prisniveauet og den stærke lokale identitet som væsentlige styrker ved rammebetingelserne for erhvervslivet. Derimod fremhæ-

ves boligmarkedet og boligmassen som en svaghed ved rammebetingelserne, som kan være med til at forstærke virksomhedernes udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft.

Tilfredshed med samspillet med kommunen – men stadig forbedringspotentialer

De adspurgte virksomheder er generelt tilfredse både med betjeningen og serviceniveauet i kommunen, samarbejdet med jobcentret, mulighederne for dispensation samt informationen og kommunikationen fra kommunen. Og mange af de interviewede virksomheder har en oplevelse af, at serviceniveauet er blevet væsentligt bedre gennem de seneste par år. Der er dog stadig omkring en tredjedel, der har svaret "hverken eller" i spørgeskemaundersøgelsen, hvilket indikerer, at der fortsat er et forbedringspotentiale. Den største deciderede utilfredshed knytter sig til kommunens indkøbs- og udbudsprocesser, hvor nogle virksomheder føler sig forbigået eller, at der mangler gennemsigtighed.

Stor efterspørgsel efter lokale erhvervsserviceydelser

Næsten 90 procent af alle de adspurgte lokale virksomheder på Mors har angivet en eller flere erhvervsserviceydelser som vigtige eller meget vigtige for deres vækst og udvikling. Netværk til andre virksomheder er den ydelse, som den største andel (74 procent) har vurderet som vigtig. Dernæst følger interessevaretagelse, kollektive arrangementer og adgang til videninstitutioner. Næsten halvdelen (49 procent) af de adspurgte virksomheder anser desuden vejledning om regionale eller nationale medfinansierings- og støtteordninger som en vigtig eller meget vigtig ydelse.

Hotel/restauration og kultur/fritid samt industrien adskiller sig ved, at en relativt høj andel inden for disse brancher betragter de lokale erhvervsserviceydelser som vigtige. Virksomhederne inden for hotel/restauration og kultur/fritid efterspørger i særlig grad kollektive arrangementer og individuel vejledning. Derimod fremstår den individuelle vejledning som mindre vigtig for industrivirksomhederne. De lokale industrivirksomheder på Mors er også relativt store, og spørgeskemaundersøgelsen viser, at det særligt er de små og nyetablerede virksomheder, der efterspørger 1-1 vejledning i den lokale erhvervsservice.

Mange forskellige ønsker til indholdet i de lokale erhvervsservicetilbud

Der er stor variation i virksomhedernes efterspørgsel efter lokale erhvervsserviceydelser – det vil sige indholdet af 1-1 vejledning, netværk, temamøder hos Erhvervsrådet, mv.

Næsten halvdelen (48 procent) af alle de adspurgte virksomheder efterspørger lokale erhvervsserviceydelser inden for salg og markedsføring. Dernæst følger generel vejledning om virksomhedsudvikling samt ydelser inden for rekruttering og rådgivning om opkvalificering af arbejdskraft.

Det er også her især virksomheder inden for hotel/restauration og kultur/fritid samt industri, der har mange forskellige ønsker til den lokale erhvervsservice. Særligt markant er forskellen i forhold til salg og markedsføring, som omkring 80 procent af virksomhederne inden for hotel/restauration og kultur/fritid ønsker, at den lokale erhvervsservice skal fokusere på.

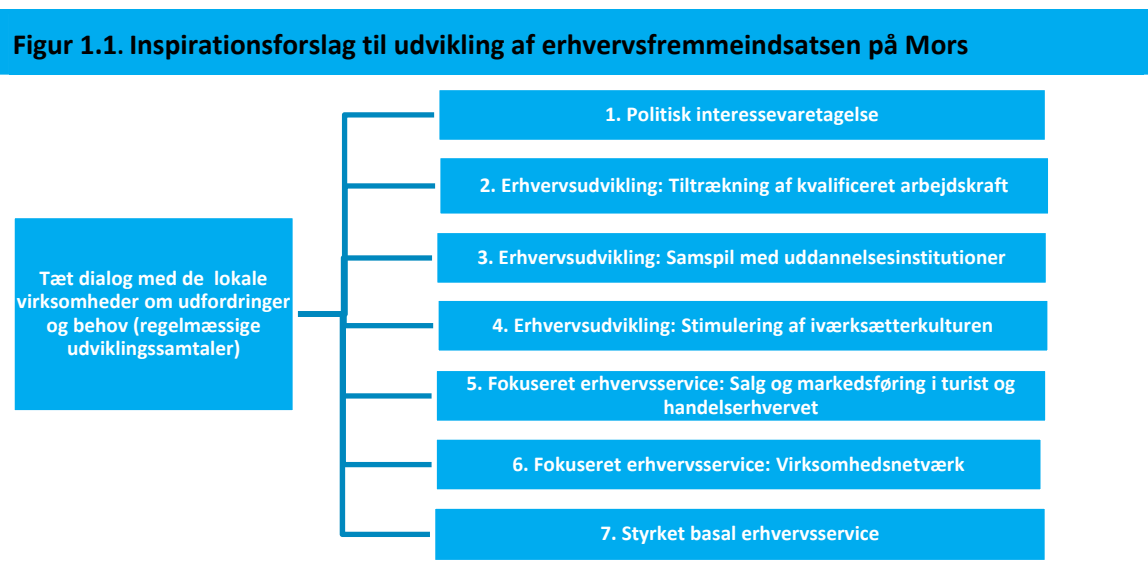
Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at det særligt er de store virksomheder med mange ansatte, der ønsker lokale erhvervsserviceydelser inden for rekruttering og opkvalificering af arbejdskraft.

Tæt dialog med de lokale virksomheder som afsæt for udvikling af erhvervsfremmeindsatsen

Analysen viser, at der generelt er stor efterspørgsel efter lokale ydelser og erhvervsfremmetiltag, og at virksomhederne på Mors samtidig også har mange forskellige udfordringer og ønsker.

Det grundlæggende fundament for at udvikle erhvervsfremmeindsatsen er derfor, at Erhvervsrådet har et indgående kendskab til de lokale virksomheders udfordringer og behov. Fremadrettet bør Erhvervsrådet derfor fortsat løbende opsøge og indgå i en tæt dialog med de mange forskellige typer af lokale virksomheder. Det kunne fx være gennem faste udviklingssamtaler med forskellige virksomheder på tværs af brancher, alder og størrelse, så der sikres en solid forståelse for det lokale erhvervslivs aktuelle og specifikke udfordringer og behov.

Figuren herunder illustrerer, at den tætte dialog med de lokale virksomheder bør være afsættet for erhvervsfremmeindsatsen. Endvidere sammenfatter figuren de konkrete indsatsområder, der er blevet identificeret i analysen. I kapitel 6 uddybes de enkelte indsatsområder og de konkrete aktiviteter, som de kan bestå af.



Kapitel 2

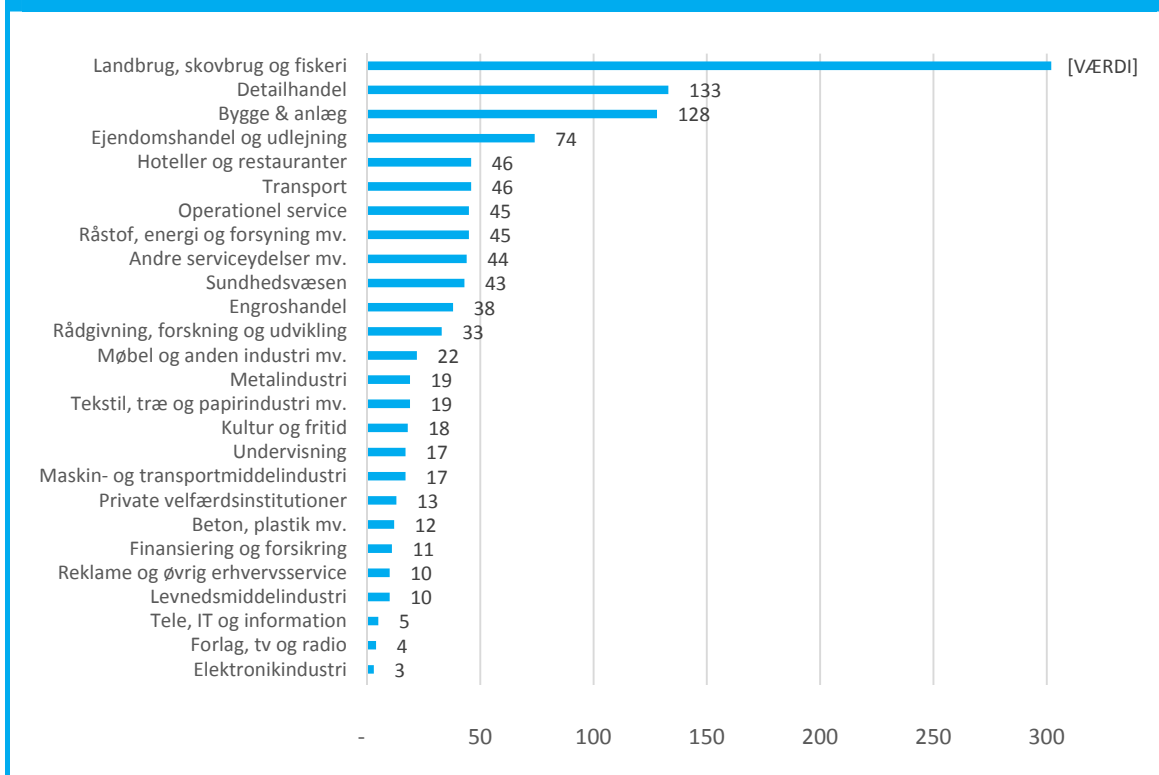
Fakta om det nuværende erhvervsliv på Mors

Dette kapitel giver en karakteristik af den nuværende erhvervsstruktur på Mors gennem en præsentation af en række statistiske fakta om virksomhedsbestanden, beskæftigelsen, specialiseringsgraden og arbejdskraftens uddannelsesniveau.

2.1 VIRKSOMHEDSBESTANDEN

Der var i 2015 i alt 1.157 private arbejdssteder i Morsø Kommune. Figuren herunder viser, hvordan de private arbejdssteder fordeler sig på de forskellige branchekategorier.

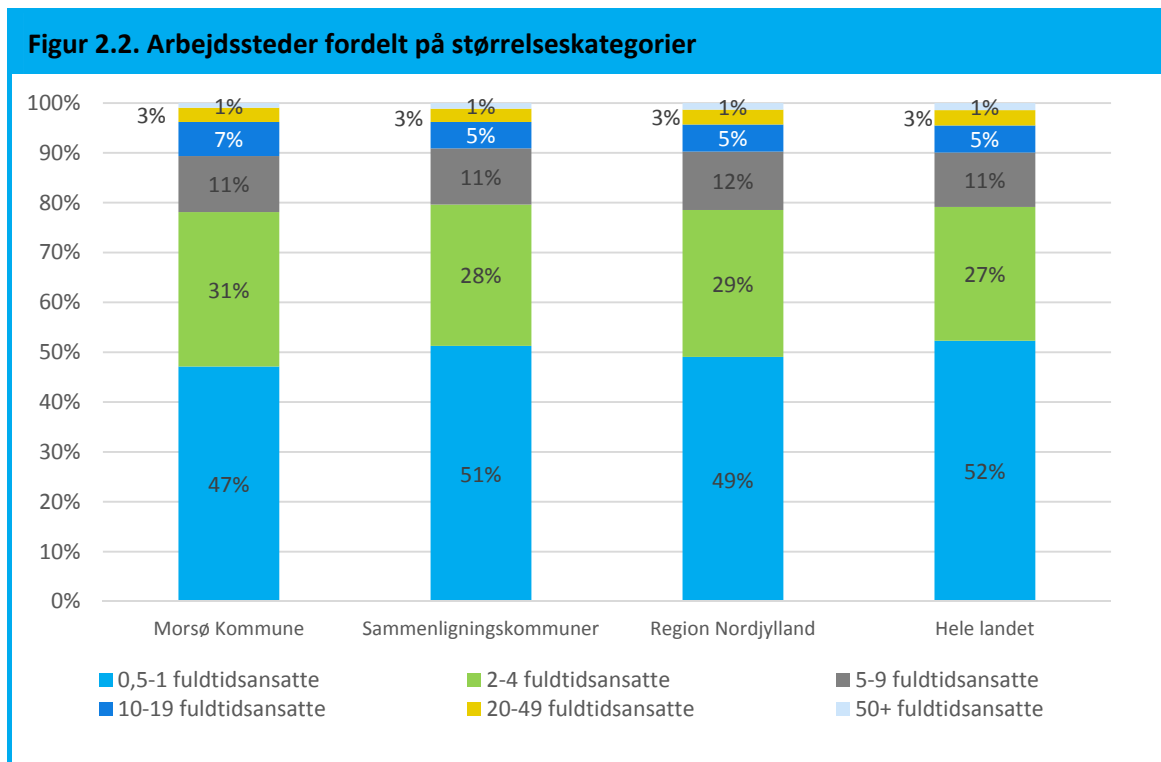
Figur 2.1. Antal private arbejdssteder i Morsø Kommune fordelt på brancher (2015)



Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Som figuren viser, så var der i 2015 cirka 300 private arbejdssteder inden for landbrug, skovbrug og fiskeri (svarende til 26 procent), hvilket dermed er den klart største branche på Mors målt på antallet af virksomheder. Dernæst følger detailhandel samt bygge & anlæg med omkring 130 private arbejdssteder inden for begge brancher.

Figur 2.1. viser alene hvor mange private arbejdssteder, der eksisterer på Mors, men den fortæller ikke noget om, hvor mange ansatte der er i virksomhederne. Figur 2.2. herunder viser derfor størrelsesfordelingen af virksomhedsbestanden på Mors.



Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

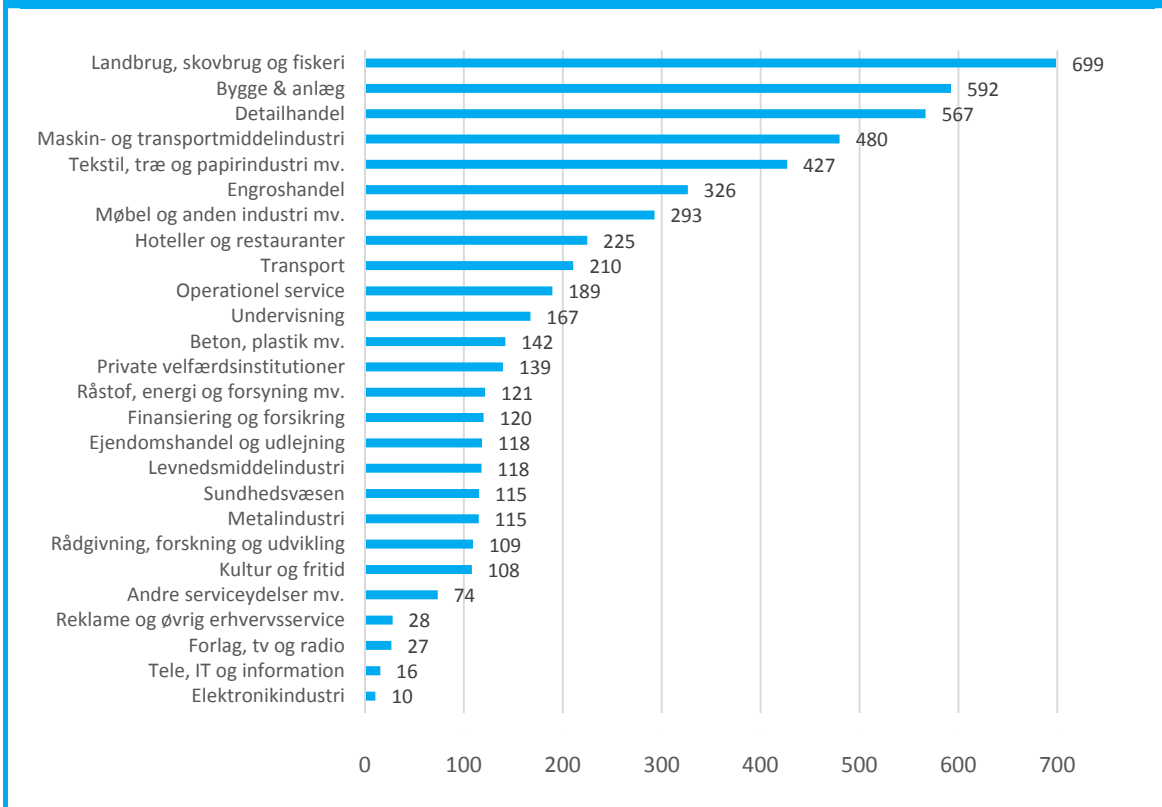
Figur 2.2 viser, at lidt under halvdelen (47 procent) af alle virksomhederne på Mors har mellem 0,5-1 fuldtidsansatte, knap en tredjedel (31 procent) har mellem 2-4 fuldtidsansatte og én procent af virksomhedsbestanden har over 50 fuldtidsansatte. Endvidere viser figuren, at erhvervsstrukturen på Mors ikke adskiller sig væsentligt fra sammenligningskommunerne³, regionen og hele landet i forhold til den størrelsesmæssige fordeling af virksomhederne.

2.2 BESKÆFTIGELSEN

De private virksomheder på Mors beskæftigede i 2015 i alt 5.536 årsværk. Figuren herunder viser, hvordan de fordeler sig på de forskellige branchekategorier.

³ Denne kategori viser gennemsnittet for følgende kommuner: Skive, Thisted, Viborg, Jammerbugt, Himmerland og Mariagerfjord.

Figur 2.3. Antal privat beskæftigede årsværk i Morsø Kommune fordelt på brancher (2015)



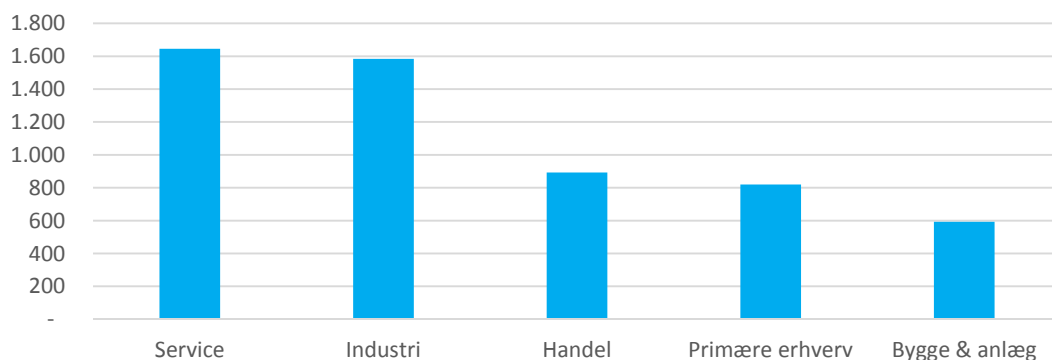
Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Figuren viser, at landbrug, skovbrug og fiskeri også er den branchekategori, der rent beskæftigelsesmæssigt fylder mest på Mors. Lige knapt 700 årsværk (svarende til 13 procent) var i 2015 beskæftiget inden for denne branche efterfulgt af knap 600 inden for bygge & anlæg og detailhandel.

Det kan således konkluderes, at de tre største brancher på Mors dermed er landbrug, detailhandel samt bygge & anlæg både målt på antallet af arbejdssteder og beskæftigede årsværk.

Figur 2.3 viser fordelingen af de privat beskæftigede årsværk på et relativt detaljeret brancheniveau. Figur 2.4 herunder giver derfor et mere samlet overblik over, hvordan de privat beskæftigede årsværk fordeler sig på hovedsektorer.

Figur 2.4. Årsværk i Morsø Kommune fordelt på sektorer (2015)



Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Opgjort på sektorområder kan det ses, at både service- og industrisektoren beskæftiger omkring 1600 årsværk, og dermed samlet set fylder relativt meget på Mors. Det skal dog understreges, at der naturligvis er en relativ stor spændvidde eksempelvis blandt de virksomheder, der hører under servicesektoren, da denne kategori bl.a. både omfatter virksomheder inden for transport, hoteller og restauranter samt finansiering og forsikring.

Sammenlignes tallene i figur 2.1 og 2.3 kan det endvidere ses, hvad der karakteriserer den gennemsnitlige virksomhedsstørrelse (målt på ansat ansatte) inden for de forskellige brancher på Mors. Tabellen herunder sammenfatter resultater for de beskæftigelsesmæssigt ti største brancher.

Tabel 2.1. Gns. antal årsværk per privat arbejdssted i Morsø Kommune (2015)

Branche	Gennemsnitligt antal årsværk per arbejdssted
Landbrug, skovbrug og fiskeri	2,3
Bygge & anlæg	4,6
Detailhandel	4,3
Tekstil, træ og papirindustri mv.	22,5
Møbel og anden industri mv.	13,3
Maskin- og transportmiddelindustri	28,2
Engroshandel	8,6
Finansiering og forsikring	10,9
Transport	4,6
Hoteller og restauranter	4,9
Øvrige	4,0
I alt	4,8

Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Som tabel 2.1 viser, så er der relativt stor forskel på den gennemsnitlige virksomhedsstørrelse inden for de forskellige brancher på Mors. Inden for landbrug, skovbrug og fiskeri – som er den største branche på Mors – er der per arbejdssted i gennemsnit kun beskæftiget 2,3 årsværk, hvorimod gennemsnittet for industrivirksomhederne er væsentligt højere. Eksempelvis er det

gennemsnitlige antal årsværk per arbejdssted 28,2 inden for maskin- og transportmiddelindustri og 22,5 inden for træindustri⁴.

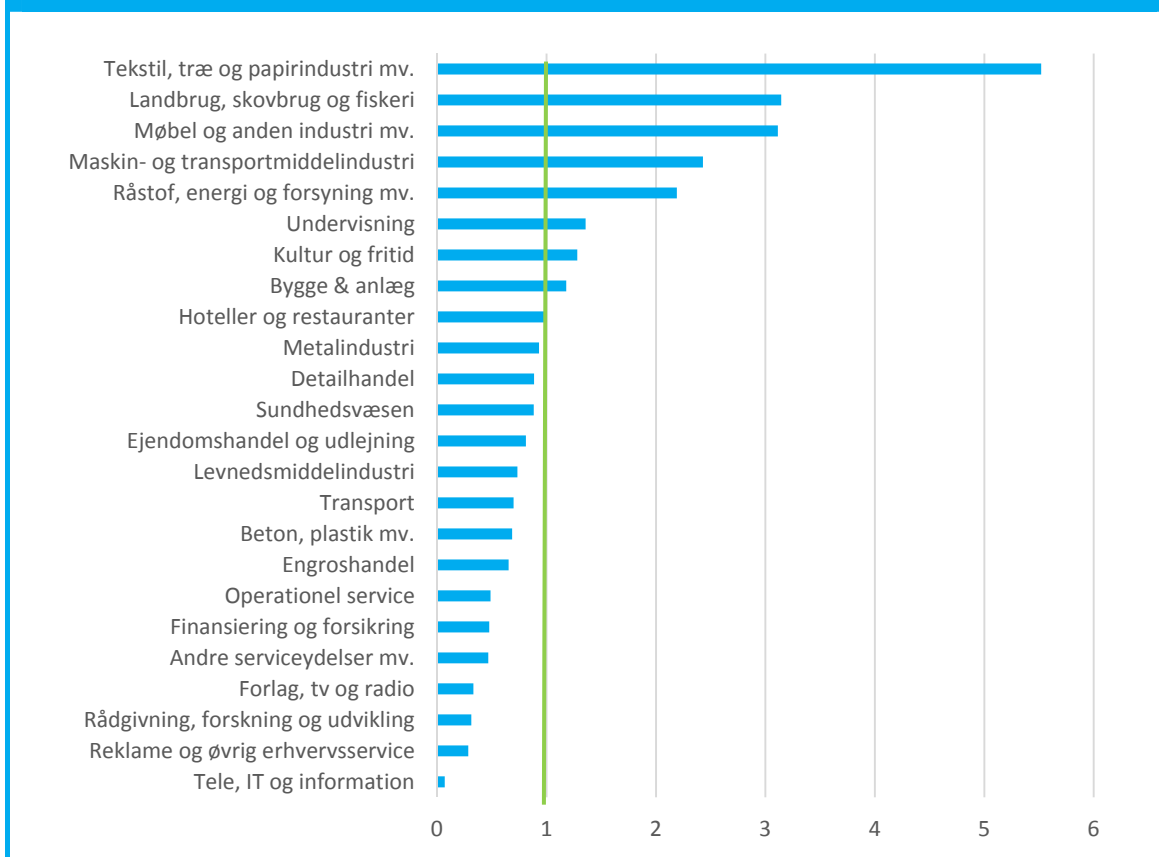
2.3 SPECIALISERINGSGRADEN

De tre brancher landbrug, detailhandel samt bygge & anlæg er naturligvis interessante, da de som vist i de forudgående afsnit beskæftiger mange årsværk og udgør en stor andel af virksomhedsbestanden på Mors.

Men derudover er det også interessant at se nærmere på, hvordan erhvervslivet på Mors adskiller sig fra hele landet. Figuren i dette afsnit viser derfor Morsø Kommunes beskæftigelsesmæssige specialiseringsgrad inden for de forskellige brancher. Det vil sige, hvordan beskæftigelsesfordelingen på brancher i Morsø Kommune adskiller sig fra landsgennemsnittet.

En specialiseringsgrad over 1 i figuren herunder er udtryk for, at den pågældende branches andel af den samlede beskæftigelse i kommunen er større end i resten af landet. En specialisering på fx 2 betyder således, at branchen er dobbelt så specialiseret i Morsø Kommune som i resten af landet.

Figur 2.5. Specialiseringsgraden i Morsø Kommune



⁴ Blandt de lokale virksomheder, der særligt er med til at trække gennemsnittet op inden for de to brancher er henholdsvis BILA A/S og KPK Døre & Vinduer.

Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Som det fremgår af figuren, så er Morsø Kommune erhvervsmæssigt særligt specialiseret inden for en række industribrancher. Herunder særligt træindustri, møbelindustri samt maskin- og transportmiddelindustri. Blandt de store toneangivende virksomheder på Mors inden for disse brancher kan eksempelvis fremhæves BILA A/S, Outrup Vinduer og Døre samt KPK.

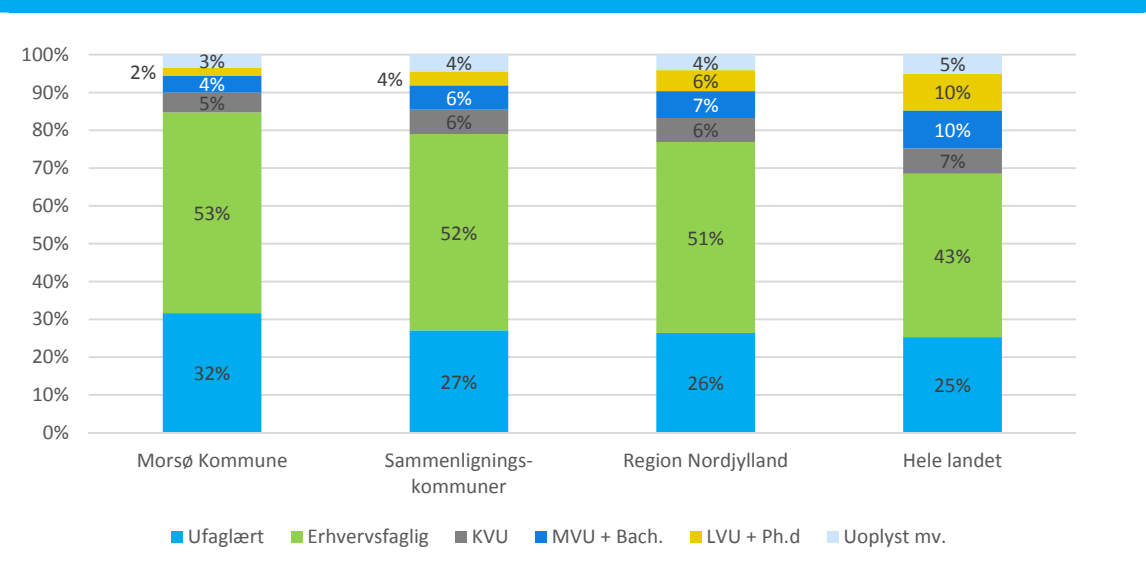
Derudover er der sammenlignet med gennemsnittet for hele landet også en væsentligt større andel af de privat beskæftigede på Mors, som arbejder inden for landbrug og fiskeri. Derimod har Morsø Kommune en lav erhvervsmæssig specialiseringsgrad inden for brancher som eksempelvis it og tele, reklame samt rådgivning, forskning og udvikling.

Det kan endvidere ses af figuren, at andelen af beskæftigede inden for bygge & anlæg og detailhandel i Morsø Kommune svarer nogenlunde til det nationale gennemsnit. Morsø Kommune er dermed ikke særligt specialiseret inden for disse brancher, selvom de udgør en stor andel af den samlede beskæftigelse og virksomhedsbestand i kommunen.

2.4 UDDANNELSESLEVELAUET

Figuren i dette afsnit viser den uddannelsesmæssige sammensætning af arbejdskraften i de private virksomheder i Morsø Kommune sammenlignet med udvalgte kommuner, regionen og landsgennemsnittet.

Figur 2.6. Uddannelsesniveauet for den private beskæftigelse



Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Som det fremgår af figuren, er der blandt de privat beskæftigede i Morsø Kommune en højere andel af ufaglærte og erhvervsfagligt uddannede og en lavere andel af personer med en kort, mellemlang eller lang videregående uddannelse både i forhold til sammenligningskommunerne, regionen og hele landet. Eksempelvis er næsten en tredjedel (32 procent) af de privat be-

skæftede i Morsø Kommune ufaglærte, hvorimod gennemsnittet for hele landet og regionen er omkring en fjerdedel. Derimod har over halvdelen (53 procent) af de beskæftigede på Mors en erhvervsfaglig uddannelse, hvilket svarer til niveauet i sammenligningskommunerne og regionen, men ligger over det samlede nationale gennemsnit på 43 procent. Blot to procent af de privat beskæftigede på Mors har en lang videregående uddannelse, hvorimod den tilsvarende andel i sammenligningskommunerne, regionen og hele landet ligger på henholdsvis fire, seks og ti procent.

Kapitel 3

Nulpunktsmåling af erhvervsmæssige præstationer og udvikling på Mors

Kapitel 3 præsenterer en nulpunktsmåling af erhvervspræstationerne på Mors. I forhold til kapitel 2 betyder det, at der i dette kapitel er lagt større vægt på at vise udviklingen og sammenligne erhvervspræstationerne i Morsø Kommune med udvalgte kommuner, regionen og landsgennemsnittet. Herunder i forhold til virksomhedsbestand, beskæftigelse, iværksætter og internationalisering.

3.1 VIRKSOMHEDSBESTANDEN OG BESKÆFTIGELSEN

Tabellen herunder viser, hvordan antallet af privat beskæftigede årsværk og arbejdssteder har udviklet sig i Morsø Kommune fra 2009 til 2015 sammenlignet med gennemsnittet for de udvalgte kommuner, regionen og hele landet.

Tablet 3.1. Udviklingen i arbejdssteder og beskæftigede årsværk i Morsø Kommune

	Antal i Morsø		Udvikling fra 2009– 2015			
	2009	2015	Morsø	Sammenligningskom.	Regionen	Hele landet
Arbejdssteder	1.301	1.157	-11,1%	-7,5%	-6,3%	-1,3%
Årsværk	6.219	5.536	-11,0%	-6,4%	-3,8%	-1,4%

Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Som det fremgår af tabellen, har der i Morsø Kommune fra 2009 til 2015 været et fald på omkring 11 procent både i antallet af beskæftigede årsværk og private arbejdssteder. I 2009 var der således beskæftiget 6.219 private årsværk i kommunen, hvilket i 2015 var faldet til 5.536. Det svarer til 683 færre årsværk.

Sammenlignet med udviklingen i de udvalgte kommuner, regionen og hele landet, viser tabellen desuden, at Morsø Kommune relativt set har oplevet en noget større tilbagegang både i beskæftigelsen og virksomhedsbestanden. Eksempelvis er gennemsnittet for sammenligningskommunerne en tilbagegang på henholdsvis 7,5 og 6,4 procent i antallet af private arbejdssteder og årsværk mod et fald på cirka 11 procent i Morsø Kommune.

Derudover kan det ses, at særligt sammenligningskommunerne og regionen relativt set har oplevet et større fald i virksomhedsbestanden end i beskæftigelsen. Den gennemsnitlige virksomhedsstørrelse er dermed vokset i sammenligningskommunerne og regionen fra 2009 til 2015, hvorimod den har ligget konstant på 4,8 årsværk per arbejdssted i Morsø Kommune.

Tabellen herunder giver et nærmere indblik i, hvordan udviklingen i beskæftigelsen har været inden for de største brancher i Morsø Kommune.

Tabel 3.2. Årsværk og udviklingen fordelt på de 10 største brancher i Morsø Kommune

Branche	Antal 2009	Antal 2015	Andel 2015	Specialiseringsgrad	Udvikling 2009-2015	
					Morsø Kommune	Sammenligningskom.
Landbrug, skovbrug og fiskeri	745	699	13%	3,14	-6%	-3%
Bygge & anlæg	676	592	11%	1,18	-12%	-14%
Detailhandel	668	567	10%	0,89	-15%	-11%
Maskin- og transportindustri	363	480	9%	2,43	32%	-21%
Tekstil, træ og papirindustri mv.	547	427	8%	5,52	-22%	4%
Engroshandel	302	326	6%	0,65	8%	-2%
Møbel og anden industri mv.	412	293	5%	3,11	-29%	-17%
Hoteller og restauranter	200	225	4%	0,99	12%	-4%
Transport	224	210	4%	0,70	-6%	-10%
Operationel service	148	189	3%	0,49	28%	30%
Øvrige	1.719	1.528	28%	-	-11%	4%
I alt	6.219	5.536	100%	-	-11%	-6%

Kilde: IRIS Group på baggrund af Danmarks Statistik (særkørsel)

Note: En specialiseringsgrad over 1 er udtryk for, at den pågældende branches andel af den samlede beskæftigelse i kommunen er større end i resten af landet. En specialiseringsgrad på 2,0 er udtryk for, at kommunen er dobbelt så specialiseret som resten af landet.

Tabel 3.2 viser, at der fra 2009 til 2015 har været et fald i antallet af beskæftigede inden for de beskæftigelsesmæssigt tre største brancher i Morsø Kommune. Dvs. landbrug, bygge & anlæg samt detailhandel. Det kan forklare en stor del af det samlede fald på 11 pct. i antallet af privat beskæftigede fra 2009 til 2015. Tabellen viser endvidere, at der inden for de tre brancher kan observeres en tilsvarende udviklingstendens i sammenligningskommunerne, hvor der også været en tilbagegang i antallet af privat beskæftigede årsværk.

Derimod har der inden for de industrielle brancher – hvor Morsø Kommune har en høj specialiseringsgrad – været en relativ stor forskel på udviklingen i beskæftigelsen fra 2009 til 2015.

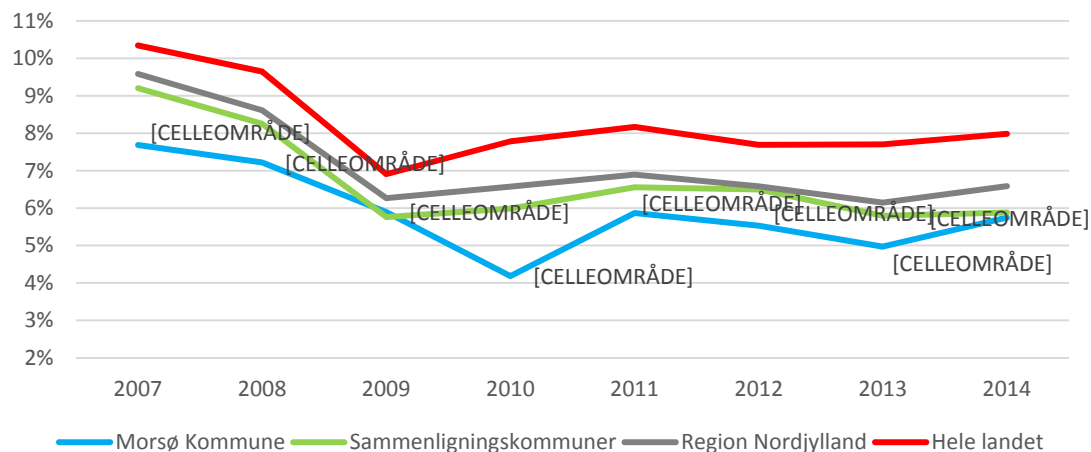
Inden for maskin- og transportindustri er antallet af beskæftigede årsværk i Morsø Kommune steget med 32 procent, hvorimod det i sammenligningskommunerne er faldet med -21 procent fra 2009 til 2015. Omvendt er beskæftigelsen inden for træindustri faldet med -22 procent i Morsø Kommune og steget med fire procent i sammenligningskommunerne. Desuden har møbelindustrien i Morsø Kommune også oplevet et fald i beskæftigelsen på -29 procent. Men her kan den samme udviklingstendens også ses i sammenligningskommunerne, selvom tilbagegangen her har været mindre (-17 procent).

3.2 IVÆRKSÆTTERI

Figur 3.1 herunder viser udviklingen fra 2007 til 2014 i den såkaldte iværksætterrate, som er et udtryk for andelen af nye virksomheder ud af den samlede virksomhedsbestand. Figuren viser udviklingen i Morsø Kommune, sammenligningskommunerne, regionen og hele landet.

Da iværksætterraten afhænger af størrelsen af den samlede virksomhedsbestand i Morsø Kommune, så er der i figuren også indsat det absolutte antal af iværksættere, der er blevet skabt i de enkelte år i Morsø Kommune.

Figur 3.1. Iværksætterraten fra 2007-2014



Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

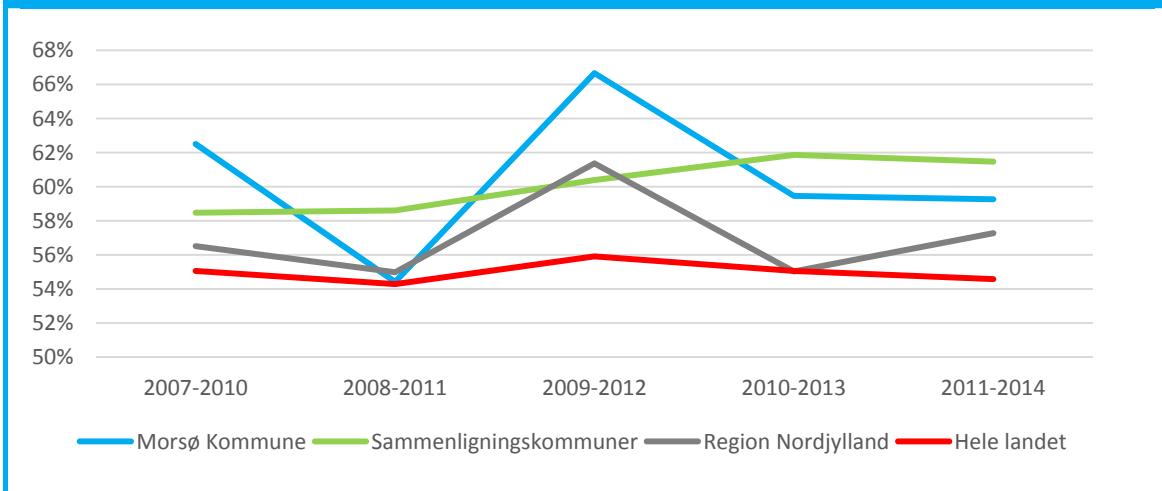
Note: Iværksætterraten er andelen af nyetablerede virksomheder i de enkelte år ud af den samlede virksomhedsbestand.

Som det fremgår af figuren ovenfor, så har iværksætterraten i Morsø Kommune generelt ligget relativt stabilt under niveauet i både regionen og hele landet fra 2007 til 2014. I 2014 lå iværksætterraten både i Morsø Kommune og i sammenligningskommunerne på seks procent, og hele Region Nordjylland havde en iværksætterrater på 6,5 procent. Der er m.a.o. kun en relativt lille forskel mellem Morsø, sammenligningskommunerne og hele regionen, hvorimod det noget højere landsgennemsnit på cirka otte procent især trækkes op af høje iværksætterrater i hovedstaden.

Derudover viser figuren, at udviklingen i iværksætterraten på Morsø nogenlunde har fulgt de samme udviklingstendenser som i de øvrige dele af landet, hvor der kan observeres et fald efter "finanskrisen" og en stabilisering igen fra omkring 2011.

Udover at belyse andelen af iværksættere er det imidlertid også interessant at se nærmere på, hvordan overlevelseshraten er blandt iværksætterne. Det vil sige hvor stor en andel af de ny-startede virksomheder, der stadig eksisterer tre år efter etablering. Figuren herunder viser derfor udviklingen i overlevelseshraten for iværksætterne fra 2007 til 2013.

Figur 3.2. Overlevelseshraten fra 2007-2014



Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Figuren viser, at overlevelseshraten blandt iværksætterne fra Morsø Kommune har svinget en del fra 2007 til 2014, men at den generelt ligger over det samlede niveau for regionen og hele landet. Der er således en større andel af iværksætterne på Mors, der stadig eksisterer tre år efter etablering end blandt gennemsnittet for alle iværksætterne i Danmark.

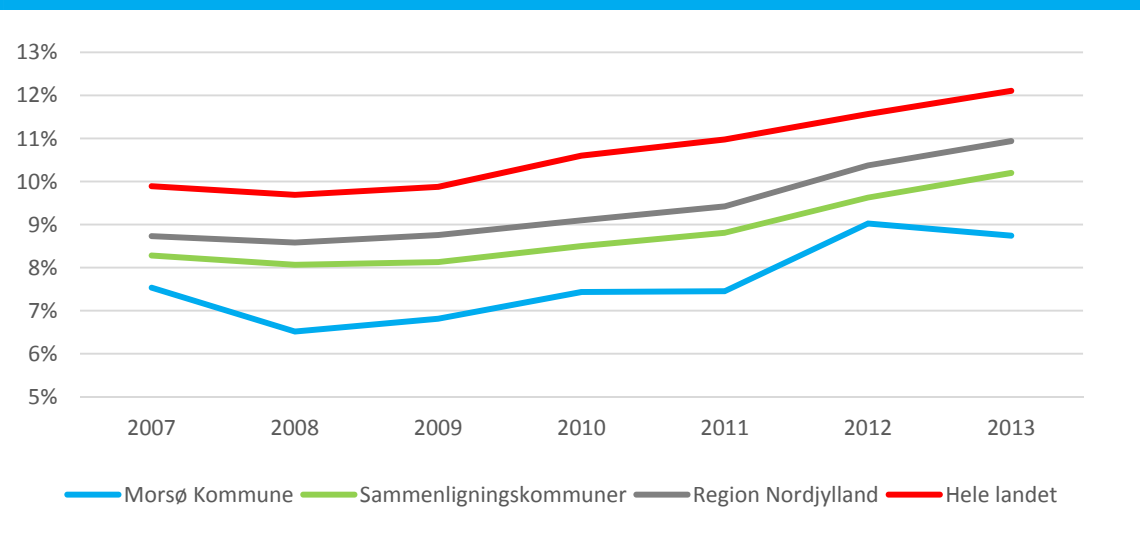
Samlet set tegner figuren 3.1 og 3.2 således et billede af, at iværksætterkulturen og iværksætttermiljøet er mere begrænset på Mors end i de andre dele af landet, men at de nye virksomheder der etableres, til gengæld er lidt mere robuste og overlevedygtige⁵. Det understøtter også indtrykket fra interviewene med de lokale iværksættere og virksomheder af, at erhvervs livet og erhvervskulturen på Mors er præget af lav risikovillighed og relativt beskedne vækstambitioner, men samtidig også stor driftssikkerhed og stabilitet, hvilket uddybes i kapitel 5.

3.3 INTERNATIONALISERING

Figur 3.4 herunder viser, hvordan andelen af virksomheder med eksport har udviklet sig i Morsø Kommune og inden for de øvrige sammenligningskategorier.

⁵ Det skal dog understreges, at populationen af iværksættere i Morsø Kommune er forholdsvis lille, og at raterne dermed er relativt følsomme overfor få årlige variationer i antallet af iværksættere og overlevende.

Figur 3.3. Andel virksomheder med eksport



Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Som det fremgår af figuren overfor, så har andelen af virksomheder med eksport i Morsø Kommune ligget stabilt under niveauet i både sammenligningskommunerne, regionen og hele landet fra 2007 til 2013. De senest tilgængelige tal fra Danmarks Statistik viser, at knap ni procent af virksomhederne i Morsø Kommune har eksport, hvorimod det i sammenligningskommunerne er lidt over ti procent, i regionen cirka 11 procent og i hele landet cirka 12 procent.

Målt på andelen af virksomheder med eksport fremstår erhvervslivet på Mors således mindre internationalt end i de øvrige dele af landet og regionen.

En anden målestok for erhvervslivets internationalisering er andelen af virksomheder inden for erhverv, hvor der typisk konkurreres internationalt. Dvs. erhverv hvor der er en høj andel af virksomheder med eksport, og som er udenlandsk ejede.

Dette er interessant at belyse, da internationalt konkurrerende virksomheder typisk har højere produktivitet end virksomheder, der alene konkurrerer på et lokalt marked. Desuden har de internationalt konkurrerende virksomheder typisk også et større vækstpotentiale, og de spiller derfor ofte en mere afgørende rolle for den lokale beskæftigelse og erhvervsudvikling.

Tabellen herunder viser derfor andelen af internationalt orienterede virksomheder i Morsø Kommune i forhold til gennemsnittet for regionen og hele landet.

Tablet 3.3. Andel hjemmemarkedsorienterede og internationalt konkurrerende virksomheder

	Andel hjemmemarkedsorienterede virksomheder	Andel internationalt konkurrerende virksomheder
Morsø Kommune	68 %	32 %
Region Nordjylland	66 %	34 %
Hele landet	59 %	41 %

Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Som tabel 3.3 viser, så kan lidt over to tredjedele (68 procent) af virksomhederne i Morsø Kommune betegnes som hjemmemarkedsorienterede og knap en tredjedel (32 procent) som internationalt konkurrerende virksomheder. I forhold til hele landet er andelen af internationalt konkurrerende virksomheder noget lavere i Morsø Kommune, hvilket sandsynligvis også er forklaringen på, at eksportraten er relativt lav for Morsø Kommune sammenlignet med hele landet. Niveauet svarer dog nogenlunde til det samlede gennemsnit for Region Nordjylland, som også er den region i Danmark, der har den laveste andel af internationalt konkurrerende virksomheder⁶.

⁶ Kilde: "Vækstlaget i Region Sjælland", IRIS Group (2016)

Kapitel 4

Vækstanalyse af virksomhederne på Mors

Dette kapitel handler om den samlede population af virksomheder på Mors og består af følgende fire afsnit:

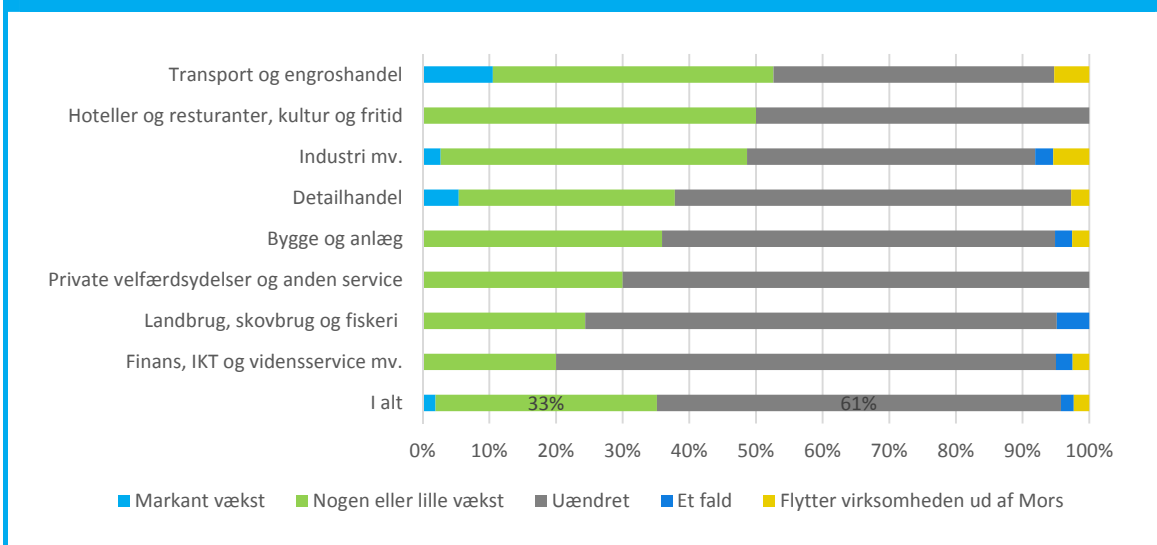
- Virksomhedernes mål og ambitioner
- Vækstbarrierer og udfordringer for virksomhederne
- Virksomhedernes vurdering af rammebetingelserne på Mors
- Erfaringer og ønsker til erhvervsindsatsen i Morsø Kommune

Alle afsnittene i kapitlet er både baseret på dybdegående kvalitative interview med knap 20 lokale virksomheder samt en bred spørgeskemaundersøgelse, som har været sendt ud til omkring 800 lokale virksomheder, hvoraf cirka 40 procent har svaret⁷.

4.1 VIRKSOMHEDERNES MÅL OG AMBITIONER

Dette afsnit belyser de lokale virksomheders mål og vækstambitioner. Figuren herunder viser derfor, hvordan de adspurgte lokale virksomheder forventer, at antallet af ansatte vil udvikle sig over de næste tre år på Mors.

Figur 4.1. Forventninger til antal ansatte på Mors de næste tre år



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

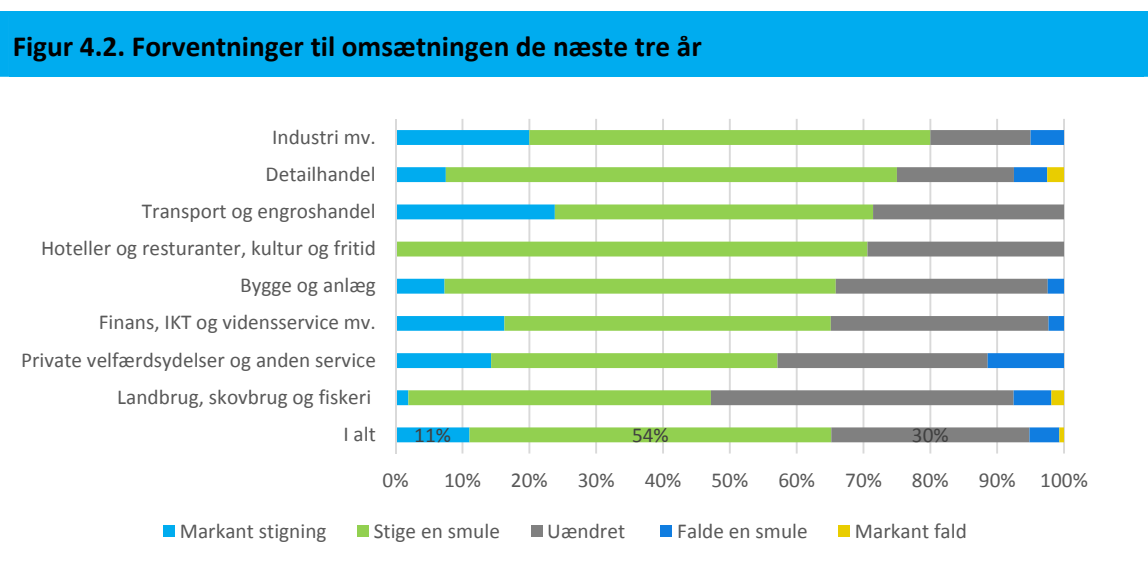
Note: Ved ikke/ej relevant er taget ud af beregningerne.

⁷ Der er vedlagt er bilag, som uddyber metoderne og datagrundlaget for analysen.

Samlet set har 61 procent af de adspurgte virksomheder svaret, at de forventer, at antallet af ansatte på Mors vil være uændret om tre år. Og en tredjedel (33 procent) svarer nogen eller lille vækst. Der er i alt både to procent som forventer en markant vækst og et fald i antallet af ansatte. Og der er ligeledes to procent, som forventer at have flyttet virksomheden væk fra Mors inden for tre år.

Den største andel af virksomheder, som forventer vækst i antallet af ansatte på Mors inden for de næste tre år, findes inden for brancherne transport og engroshandel, hoteller/restauranter, kultur og fritid samt industri. Her forventer cirka halvdelen at vækste. Den laveste andel af virksomheder med vækstforventninger findes inden for landbrug og fiskeri samt finans, IKT og vidensservice. Inden for disse brancher er det henholdsvis 24 og 20 procent af de adspurgte virksomheder, der forventer vækst i antallet af ansatte på Mors inden for de næste tre år.

Figur 4.2 herunder viser, hvordan de adspurgte lokale virksomheder forventer, at omsætningen vil udvikle sig over de næste tre.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Note: Ved ikke/ej relevant er taget ud.

I alt forventer over halvdelen (54 procent) af de adspurgte virksomheder, at deres omsætning vil stige en smule over de næste tre år. 11 procent forventer en markant stigning og 30 procent forventer, at omsætningen vil være uændret. Fire procent har svaret, at de forventer, at omsætningen vil falde en smule, og én procent har svaret, at de forventer et markant fald.

Generelt forventer de lokale virksomheder således i højere grad, at de vil opleve en stigning i omsætningen end i beskæftigelsen inden for de næste tre år. Det indikerer dermed alt andet lige, at virksomhederne forventer at øge deres produktivitet.

Betragtes brancheforskellene kan det ses, at det er inden for industrien, at den største andel af de lokale virksomheder har positive vækstforventninger til deres omsætning.

Samlet set viser figur 4.1 og 4.2, at de lokale virksomheder på Mors ikke forventer markante ændringer i hverken deres beskæftigelse og omsætning over de næste tre år. Desuden viser

figurerne, at den største andel af virksomheder med vækstforventninger findes inden for brancherne transport og engroshandel, hoteller/restauranter og kultur/fritid samt industri.

Sammenlignet med resultaterne fra en større spørgeskemaundersøgelse med svar fra over 700 private virksomheder i Københavns Kommune, er der en væsentligt større andel af virksomhederne på Mors, der forventer, at antallet af ansatte vil være uændret de næste tre år. Blandt virksomhederne i København gjaldt dette kun for cirka en tredjedel, hvorimod både andelen af virksomheder der forventede stigninger og fald var større i København⁸.

Det er således med til at bekræfte det overordnede billede af, at det lokale erhvervsliv på Mors generelt er præget af stor stabilitet. Desuden afspejler det muligvis også, at risikovilligheden og vækstambitionerne er mere begrænsede blandt de virksomheder og brancher, som er dominerende på Mors.

Der er i tekstboksen herunder beskrevet et konkret eksempel på vækstmålene og ambitionerne blandt en af de store lokale virksomheder inden for kultur og fritidsbranchen.

Boks 4.1. Nyt vandland hos Jesperhus kan bidrage til vækst og udvikling i andre brancher

Jesperhus Feriepark er en familiedrevet virksomhed, som har eksisteret på Mors i mere end 50 år. Virksomheden er både et feriecenter og en forlystelsespark med en lang række forskellige attraktioner. Herunder bl.a. vandland, zoo, 4D biograf, legeland, bowling, minigolf osv. Om sommeren beskæftiger virksomheden helt op til 340 personer, hvoraf langt størstedelen er lokal ufaglært arbejdskraft fra Mors. Sæsonarbejderne er endvidere typisk relativt unge, og Jesperhus giver medarbejdene et grundlæggende todagskursus i servicekultur og værtskab, som dermed bidrager til at kompetenceudvikle den lokale ufaglærte arbejdskraft.

Jesperhus har årligt mellem 210.000 – 250.000 gæster, som også har en stor positiv betydning for andre dele af erhvervslivet på Mors. Herunder særligt i forhold til omsætningen i detail- og restaurationsbranchen i Nykøbing i sommermånederne.

Det er Jesperhus' ambition, at øge antallet af solgte billetter til deres parkattraktioner med 100% og antallet af overnattende gæster med 50% over de næste ti år, hvilket derfor også må forventes at få positive effekter for andre brancher og virksomheder på Mors.

Jesperhus' egne evalueringer af gæsternes oplevelser viser, at feriparkens vandland er den primære årsag til, at de besøger Jesperhus og kommer til Mors som turister. Vandlandet er med andre ord den største "reason-to-go" attraktion hos Jesperhus. Men samtidig er vandlandet også den attraktion, som gæsterne i højest grad tilkendegiver, at Jesperhus fremadrettet bør udvikle.

Det vigtigste fremadrettede udviklingspotentiale og vækstdriver for Jesperhus er derfor at få udbygget og forbedret vandlandet, da det både er afgørende i forhold til at fastholde den nuværende markedsposition og realisere de fremadrettede vækstambitioner. Udover at det øgede antal gæster hos Jesperhus vil kunne have en positiv betydning for andre lokale virksomheder inden for detailhandel og restaurationsbranchen, så vil feriparkens udviklingsprojekt i anlægsfasen også kunne have en positiv effekt for bygge & anlægsbranchen på Mors.

I det næste afsnit er udfordringerne og barriererne for Jesperhus nærmere uddybet i en særskilt tekstboks. Boks 4.2

Kilde: Interview med Jesperhus Feriepark

⁸ IRIS Group m.fl. (2016): "Vækstanalyse af Københavns Kommune".

4.2 VÆKSTBARRIERER OG UDFORDRINGER FOR VIRKSOMHEDERNE

Dette afsnit sætter fokus på, hvad der kan udfordre og stå i vejen for de lokale virksomheders udvikling og vækst.

Tabellen herunder viser, hvor virksomhederne vurderer, at de skal udvikle sig i de kommende år for at kunne realisere deres mål og styrke deres markedsposition

bedst muligt.

Tabellen viser både resultaterne for alle de adspurgte virksomheder samt den branche inden for hvert af udviklingsområderne, hvor den største andel af virksomheder angiver, at de skal udvikle sig i de kommende år.

Tabel 4.1. Andel virksomheder der vurderer, at de over de kommende år skal udvikle sig inden for områderne

Udviklingsområde	I alt	Branche med højeste andel
Udvikle nye/bedre produkter/ydelser og forretningsområder	38%	Industri: 68%
Bedre markedsføring og salgsarbejde	38%	Hotel/restauration og kultur/fritid: 71%
Udvikle nye forretningsområder/ forretningskoncepter	30%	Transport og engroshandel: 52%
Øget samarbejdet med andre virksomheder	25%	Transport og engroshandel: 38%
Udvikling/opkvalificering af medarbejdernes kompetencer	22%	Industri: 30%
Øget digitalisering og automatisering	16%	Industri: 30%
Bedre rekruttering af nye medarbejdere	9%	Hotel/restauration og kultur/fritid: 18%
Øget eksport og internationalisering	8%	Industri: 33%
Bedre personaleledelse	8%	Hotel/restauration og kultur/fritid: 35%
Tættere involvering af kunder/brugere i udviklingsarbejdet	7%	Industri: 23%
Bedre evne til at tiltrække investorer/kapital	5%	Hotel/restauration og kultur/fritid: 24%

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Tabel 4.1 viser, at det især er udvikling af nye produkter og ydelser samt bedre markedsføring og salgsarbejde, som de lokale virksomheder betragter som vigtigt for at kunne realisere deres mål og bibeholde/styrke deres markedsposition bedst muligt over de kommende år.

Endvidere kan det ses af tabellen, at udviklingsbehovet generelt fremstår som væsentligt større blandt de lokale virksomheder inden for industrien samt hotel/restauration og kultur/fritid. Eksempelvis angiver 71 procent af virksomhederne inden for turisterhvervene bedre markedsføring og salgsarbejde som et vigtigt udviklingsområde, hvorimod det kun gør sig gældende for 38 procent af alle de adspurgte virksomheder. Ligeledes er det 68 procent af alle de adspurgte industrivirksomheder på Mors, der fremhæver udvikling af nye produkter og forretningsområder som et udviklingsområde, hvilket er betydeligt over den samlede andel på 38 procent.

Selvom tabel 4.1 viser, at det i alt kun er ni procent, der vurderer, at bedre rekruttering af nye medarbejdere er et vigtigt fremadrettet udviklingsområde, så er det ikke ensbetydende med, at de lokale virksomheder har nem adgang til kvalificeret arbejdskraft.

De kvalitative interview tegner derimod et klart billede af, at virksomhederne oplever det som en lurende og potentiel vækstbarriere, men at det især skyldes forhold, som de har svært ved selv at påvirke direkte gennem bedre rekrutteringsprocesser. En lokal industrivirksomhed udtalte eksempelvis følgende:

”Geografien gør, at udbuddet af arbejdskraft er begrænset på Mors. Det er en kæmpe udfordring at fastholde de unge og at få de faglærte ind i virksomhederne. Adgang til kvalificerede maskinsnedkere og ufaglærte er en stor udfordring for os”.

Og en anden lokal virksomhed som er meget afhængig af højtuddannet arbejdskraft udtrykker sin bekymring således:

”Adgangen til kvalificeret arbejdskraft er ikke et problem for os. Men det er en stor risiko. Vi er meget afhængige af højtuddannede ingeniører, og vi er meget sårbare, hvis de siger op. Vi har derfor også overvejet at flytte til Viborg, da det måske ville være nemmere at finde kvalificeret arbejdskraft der. Men det skal understreges, at vi heldigvis ikke har haft disse udfordringer, da vores medarbejdere her på Mors er meget stabile og loyale.”

Generelt fremhæver de interviewede virksomheder deres nuværende lokale medarbejdere som meget stabile og arbejdsomme, men mange udtrykker som nævnt samtidig en stor bekymring for, om de fremadrettet også vil være i stand til at rekruttere tilstrækkelig kvalificeret arbejdsstyrke på Mors.

Virksomhederne er derfor i spørgeskemaundersøgelsen også blevet spurgt om, hvorvidt de forventer store eller nogle udfordringer ved at rekruttere forskellige typer af kvalificeret arbejdskraft i de kommende år. Resultatet fremgår af tabellen herunder.

Tabel 4.2. Andel virksomheder, der forventer store eller nogle udfordringer ved at rekruttere kvalificeret arbejdsstyrke de kommende år.

	Hotel, rest., kultur mv.	Industri mv.	Transport og engros	Bygge og anlæg	Detailhandel	Finans, IKT, mv.	Velfærdstjenester, mv.	Landbrug, mv.	I alt
Ingeniører, herunder diplomingeniører	0%	57%	60%	70%	71%	50%	0%	80%	62%
Højtuddannede inden for administration og salg	75%	67%	50%	64%	72%	53%	0%	62%	62%
Faglært arbejdskraft med teknisk uddannelse	78%	66%	79%	60%	50%	69%	22%	62%	61%
Erhvervsakademiuddannede	33%	63%	50%	57%	63%	60%	0%	75%	61%
Højtuddannede it-specialister	0%	56%	50%	50%	75%	57%	0%	70%	59%
Faglært arbejdskraft med andre uddannelser	40%	48%	70%	47%	50%	50%	17%	52%	49%
Højt kvalificeret udenlandsk arbejdskraft	33%	43%	50%	40%	54%	33%	33%	45%	44%
Ufaglært arbejdskraft	42%	19%	40%	32%	19%	27%	0%	33%	28%

Mindst et område	69%	81%	76%	64%	66%	61%	38%	66%	66%
------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

I alt forventer cirka to tredjedele (66 procent) af alle de adspurgte virksomheder, at de vil få store eller nogle udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft i de kommende år. Og der er særligt en stor andel af industrivirksomhederne, der forventer at blive udfordret på dette område. Det kan bl.a. skyldes, at mange industrivirksomheder står overfor at skulle omstille og automatisere dele af produktionsprocessen, hvilket typisk kræver adgang til højt specialiserede og tekniske kompetencer.

Generelt er det også på tværs af brancherne særligt den højtuddannede arbejdskraft, som virksomheder forventer at få udfordringer med at rekruttere. Men det er også værd at bemærke, at omkring 40 procent af virksomhederne inden for hotel/restauration og transport mv. samt cirka en tredjedel inden for landbrug og bygge & anlæg også forventer udfordringer med at rekruttere kvalificeret ufaglært arbejdskraft.

Selvom det er en relativt lav andel af de lokale virksomheder, der har svaret, at deres evne til at tiltrække investorer og kapital er et vigtigt udviklingsområde (jf. tabel 4.1), så er det ikke ensbetydende med, at adgang til kapital ikke er vigtigt for dem. Derimod tyder interviewene på, at de mindre lokale virksomheder måske umiddelbart blot har svært ved at se, hvordan de selv kan påvirke dette. En lokal entreprenør udtaler eksempelvis:

”Det er meget svært at skaffe kapital på Mors. Fjordbank Mors’ konkurs i 2011 har haft stor betydning, og gjort det meget sværere for både lokale virksomheder og private at få lån”.

Tekstboks 4.2 neden for beskriver et konkret eksempel på, hvordan adgang til kapital og finansiering også kan være en barriere for vækst og udvikling inden for kultur og fritidsbranchen, hvor der også er en relativt stor andel af de adspurgte virksomheder, der angiver det som et vigtigt udviklingsområde, at de bliver bedre til at tiltrække kapital (jf. tabel 4.1). Eksemplet i tekstboksen viser desuden, hvordan Morsø Kommune har forsøgt at hjælpe den lokale virksomhed med at overkomme kapitalbarrieren.

Boks 4.2. Adgang til kapital er en vækstbarriere for Jesperhus

Som beskrevet i tekstboks 4.1. er en af de gamle, store og traditionsrige virksomheder på Mors Jesperhus Feriepark, der også har en bredere betydning for det lokale erhvervsliv og markedsføringen af Mors.

Et af de afgørende udviklings- og vækstpotentialer for ferieparken knytter sig til opførelsen af et nyt vandland, der dog kræver en investering på mellem 20 til 50 mio. kr. afhængigt af ambitionsniveauet i projektet. Og med svingende økonomiske resultater gennem de seneste par år, er det vanskeligt for Jesperhus at finansiere udviklingsprojektet uden ekstern kapital. For at overkomme kapitalbarrieren er Jesperhus og Morsø Kommune derfor begyndt at arbejde på at etablere et OPP-samarbejde, hvilket kan være et stort skridt på vejen mod et nyt vandland. Udover at projektet kan bidrage til erhvervsudviklingen og beskæftigelsen på Mors, kan det også have en række andre afledte positive effekter for Morsø Kommune, der gennem Jesperhus’ vandland har adgang til svømmefaciliteter for skoler og klubber.

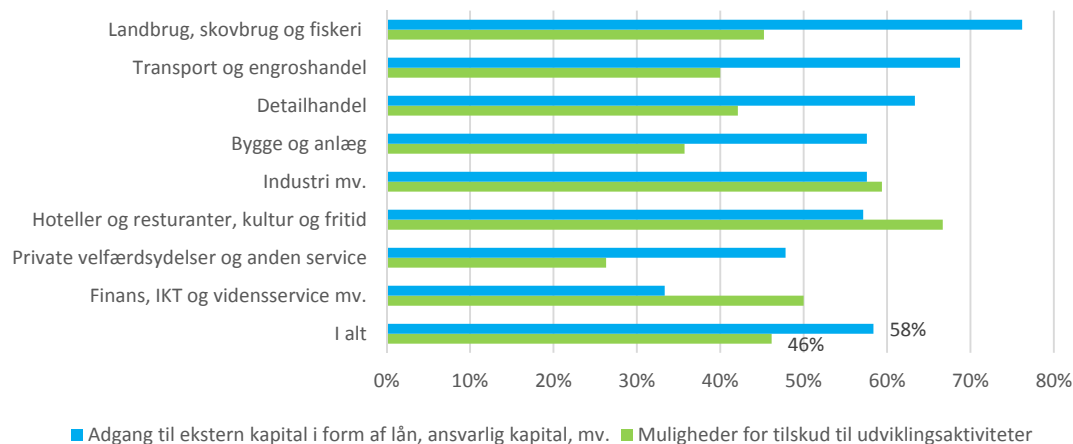
Selvom det lykkes at etablere et OPP-samarbejde – hvor kommunen fx bidrager med 15-20 mio. kr. – vil virksomheden imidlertid sandsynligvis fortsat have behov for at hente yderligere kapital. Adgangen til

ekstern kapital fra investorer og evt. fonde er derfor med andre ord en afgørende fremadrettet udfordring for, at Jesperhus kan realisere sine vækst- og udviklingsambitioner.

Kilde: Interview med Jesperhus Feriepark

For at belyse den potentielle kapitalbarriere nærmere, er de lokale virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen også blevet spurgt direkte om, hvor vigtig adgangen til kapital og mulighed for tilskud til udviklingsaktiviteter er for deres vækst og udvikling. Figuren herunder viser andelen, der har svaret vigtig eller meget vigtig til de to spørgsmål.

Figur 4.3. Andel virksomheder der finder adgang til kapital og muligheder for tilskud vigtigt eller meget vigtigt for deres vækst og udvikling



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Note: Ved ikke/vej relevant er taget ud.

Figuren ovenfor viser, at det i alt er 58 og 46 procent af virksomhederne, der betragter henholdsvis adgang til ekstern kapital og muligheder for tilskud som vigtig for deres vækst og udvikling. Derudover kan der ses en række relativt markante brancheforskelle.

Bl.a. fremstår adgang til ekstern kapital som særligt vigtigt inden for landbrug og fiskeri, hvorimod en større andel af virksomhederne inden for kultur og fritid samt informations- og kommunikationsteknologi (IKT) mv. vurderer tilskud til udviklingsaktiviteter som vigtigt eller meget vigtigt.

Samlet set viser resultaterne i dette afsnit, at de lokale virksomheder inden for hotel/restauration, kultur/fritid og industrien i høj grad må forventes at fokusere på at udvikle nye produkter, ydelser og forretningsområder i de kommende år. Derudover står bedre markedsføring og salgsarbejde sandsynligvis også højt på dagsordenen hos mange af de lokale virksomheder særligt inden for hotel/restauration, kultur/fritid og detailhandel.

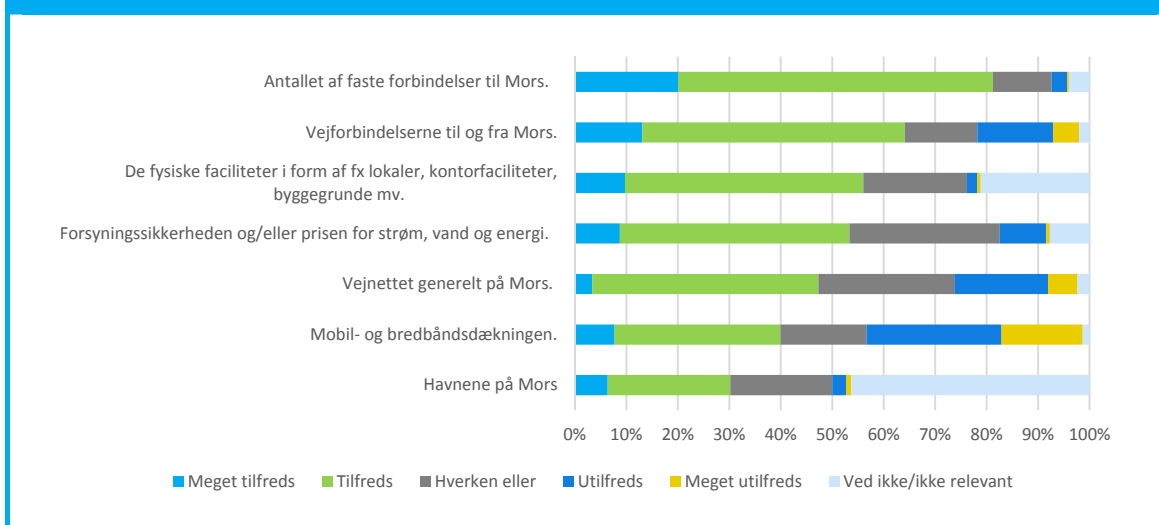
Samtidig indikerer resultaterne fra interviewene og spørgeskemaundersøgelsen, at adgang til kvalificeret arbejdskraft og kapital kan blive en udfordring for virksomhederne, der kan risikere at begrænse deres fremtidige vækst og udvikling på Mors.

4.3 VIRKSOMHEDERS VURDERING AF RAMMEBETINGELSERNE PÅ MORS

Dette afsnit fokuserer på virksomhedernes vurdering af rammebetingelserne på Mors. Dvs. de styrker og svagheder, der er særligt karakteristisk for de overordnede erhvervsvilkår på øen.

Til at belyse dette er virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen blevet bedt om at angive deres tilfredshed med en række forhold vedrørende infrastrukturen og de fysiske faciliteter på Mors. Figuren herunder viser det samlede resultat.

Figur 4.4. Virksomhedernes tilfredshed med infrastrukturen og de fysiske faciliteter



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen tegner et relativt klart billede af, at de lokale virksomheder er tilfredse med antallet af faste forbindelser (broer) til Mors. Der er i alt også over 60 procent af de adspurgte virksomheder, der giver udtryk for tilfredshed med vejforbindelserne til og fra Mors, men der er samtidig 20 procent, der giver udtryk for utilfredshed med dette. Dykkes der nærmere ned i brancheforskellene kan det ses, at tilfredsheden med vejforbindelserne til og fra Mors er lavest blandt industrivirksomhederne, hvilket sandsynligvis skyldes, at de typisk er mere afhængige af vejnettet uden for Mors til at få transporteret materialer og produkter til og fra øen.

Figuren viser desuden, at der er relativt udbredt tilfredshed med de fysiske faciliteter på øen, hvilket i høj grad også bekræftes af interviewene. En lokal virksomhed forklarer det således:

"Der er god kapacitet og adgang til ledige lokaler". Og: "Styrken ved Mors er også prisniveauet. Alt er billigere end i København: Byggegrunde, lokaler, husleje, løn osv. Vi bruger derfor så vidt muligt kun lokale virksomheder som leverandører og samarbejdspartnere – de er billigere og kompetente".

I alt er det derimod under halvdelen (47 procent) af de adspurgte virksomheder, som er tilfredse med vejnettet på Mors, og den største utilfredshed blandt virksomhederne knytter sig til mobil- og bredbåndsdækningen. Her er der en større andel af de lokale virksomheder, der giver udtryk for utilfredshed end tilfredshed med de lokale rammevilkår.

Figur 4.4 viser endvidere, at kapaciteten i havnene kun er relevant for en mindre andel af de lokale virksomheder, men at der ellers generelt er tilfredshed med dette. En lokal industrivirksomhed udtaler dog følgende:

"Færgerne er intet problem. Der er ikke behov for flere broer. Havnen i Nykøbing fungerer også godt – men den måtte gerne være dybere, så der kunne komme større skibe ind".

Udover de nævnte forhold i figur 4.4 vedrørende den fysiske og digitale infrastruktur, så der også en række andre styrker og svagheder ved de overordnede rammebetingelse på Mors, som trådte tydeligt frem på interviewene med de lokale virksomheder.

Nogle af de afgørende styrker, der blev hyppigt fremhævet, var den stabile lokale arbejdskraft samt den særlige lokale identitet og patriotisme på øen, som i høj grad også præger erhvervslivet. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at de lokale virksomheder generelt har et godt kendskab til hinanden, og som udgangspunkt gerne vil handle lokalt, hvilket citaterne herunder viser:

"Det er en styrke, at der er et stærkt lokalt sammenhold og en lokalpatriotisme. Virksomhederne på Mors kender hinanden og vil gerne handle med hinanden."

"Der er en stor lokal patriotisme og identitet, som kan udnyttes til at mobilisere frivillige kræfter, skabe energi, støtte hinanden osv. Den lokale patriotisme og identitet er måske særlig stærk, fordi at Mors er en ø."

"Håndboldholdet er også et eksempel på det lokale sammenhold. Her er en erhvervsklub, som støtter op økonomisk og mødes om søndagen til håndbold."

Tekstboksen herunder beskriver et eksempel på en lokal virksomhed, der har baseret sin forretningsmodel på den særlige lokale "patriotisme" og identitet, som der eksisterer på Mors.

Boks 4.3. Stærk lokal identitet kan skabe vækst og forretningsmuligheder

Radio Limfjord er en lokalradio på Mors, som er ejet af cirka 1.900 medlemmer herunder lokale virksomheder, organisationer og private borgere. Stationen har 10 ansatte og finansieres via reklameindtægter på almindelige kommercielle vilkår uden offentlig støtte. Stationen har tre kanaler – som er målrettet forskellige alderssegmenter – og er blandt de radiostationer i Danmark, som når ud til den højeste andel af lyttere inden for deres målgruppe.

På trods af at den generelle samfundsmæssige trend går mod, at de unge i stigende grad fravælger radiomediet, så har Radio Limfjord haft et stigende lytterantal (med en 34% stigning alene sidste år) og et stabilt økonomisk overskud gennem de seneste fem år. Desuden forventer virksomheden også at vokse yderligere inden for de næste par år. Udover at Radio Limfjord forsøger at være på forkant og udvikle nye produkter og tilbud sammen med kunderne/annoncørerne og lytterne, så skyldes de gode resultater og de positive forventninger til væksten også den stærke lokale identitet på Mors, som i høj grad danner grundlaget for radiostationens forretningsmodel.

Kilde: Interview med Radio Limfjorden

En af svaghederne ved de overordnede rammebetingelser på Mors, som naturligvis nævnes, er den geografiske placering, der gør det vanskeligt at tiltrække nye medarbejdere. Derudover fremhævede flere af de interviewede virksomheder også boligmassen og boligmarkedet som en svaghed. For det første er der mange forladte boliger, som er i dårlig stand, hvilket er med til at skabe et dårligt image for hele øen. For det andet er der meget lange liggetider på de boliger, der sættes til salg på Mors, og det kan være svært at få et realkreditlån til fast ejen-

dom på øen. For det tredje er der ifølge flere virksomheder et meget begrænset udbud af attraktive lejeboliger.

Samlet set udgør disse forhold ved rammebetingelserne en barriere for, at nye medarbejdere kan tiltrækkes og bosætte sig på øen (jf. det forudgående afsnit om virksomhedernes udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft i de kommende år).

”Der er mange faldefærdige og slidte boliger, som gør det uattraktivt at bo på øen og giver et dårligt image. Det er vigtigt, at den nationale ”nedrivningspulje” bliver brugt og udnyttet på Mors. Desuden er det svært at få kredit. Man kan ikke få realkreditlån til boliger på landet på Mors.”

Samlet set tyder resultaterne fra interviewene og spørgeskemaundersøgelsen på, at de lokale virksomheder generelt er tilfredse med infrastrukturen på Mors, men at der særligt er et forbedringspotentiale i forhold til mobil- og bredbåndsdækningen samt vejnettet på øen. Derudover fremhæves den fysiske kapacitet (i form af fx tilgængelige lokale og byggegrunde), prisniveauet og den stærke lokale identitet som væsentlige styrker ved rammebetingelserne for erhvervslivet. Derimod fremhæves boligmarkedet og boligmassen som en svaghed ved rammebetingelserne, som kan være med til at forstærke virksomhedernes udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft.

4.4 ERFARINGER OG ØNSKER TIL ERHVERVSFREMMEINDSATSEN

Dette afsnit sammenfatter de lokale virksomheders ønsker til, hvad Morsø Kommune fremadrettet kan gøre for at styrke deres vækstgrundlag på Mors. Afsnittet består af tre dele.

Først præsenteres virksomhedernes generelle tilfredshed og erfaringer med samspillet med kommunen. Dernæst følger et afsnit, der dykker nærmere ned i virksomhedernes mere specifikke behov og ønsker i forhold til de forskellige typer af lokale erhvervsservicetilbud.

Afslutningsvis præsenteres virksomhedernes mere overordnede ønsker til, hvordan erhvervslivets generelle rammevilkår på Mors kan styrkes gennem bredere kommunale tiltag.

Afsnittet er ligesom de forudgående både baseret på de dybdegående kvalitative interview og spørgeskemaundersøgelsen blandt de lokale virksomheder på Mors.

4.4.1 Virksomhedernes generelle erfaringer og tilfredshed med kommunen

Interviewene tegner et billede af, at virksomhederne overordnet set er positivt indstillede og tilfredse med deres samspil med kommunen. Flere af de interviewede virksomheder giver udtryk for, at serviceniveauet i kommunen er blevet væsentligt forbedret inden for de seneste par år. Følgende citater viser en række eksempler på dette:

”Jeg fornemmer, at kommunen inden for det seneste år har ændret holdning til erhvervslivet. De [kommunen] er blevet meget mere imødekommende og yder langt bedre service fx i forbindelse med byggesager”

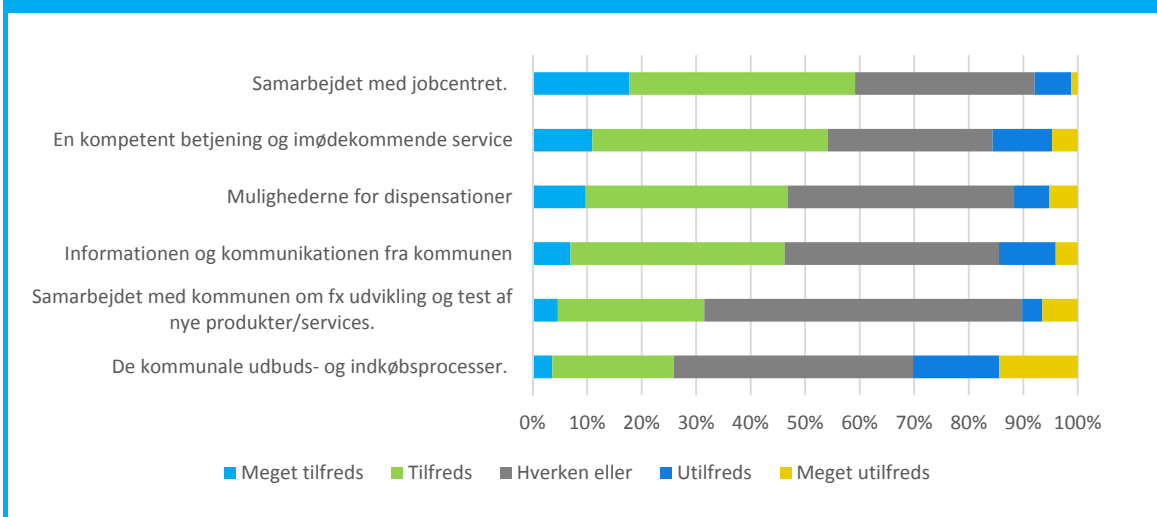
"De er gode til at hjælpe og har et højt serviceniveau. Man kan godt mærke, at de ved, at kommunen og lokalsamfundet er afhængig af virksomhederne. Jeg oplever, at de vil gå meget langt for at få tingene til at lykkedes for os"

"Kommunen er meget serviceorienteret og behandler os godt"

De interviewede virksomheder inden for detailhandel og turisterhvervene giver desuden udtryk for stor tilfredshed med kommunens støtte og indsats i forhold til at inddrage de lokale virksomheder i kulturelle arrangementer og markedsføringstiltag. Samarbejdet med turistkontoret betegnes også som godt af de interviewede virksomheder, der havde erfaring med dette. Kommunens samarbejde og økonomiske støtte til handelsstandsforeningen fremhæves også meget positivt af de interviewede virksomheder inden for detailbranchen. Eksempelvis betyder den økonomiske støtte fra kommunen (via årlige kontrakter), at handelsstandsforeningen kan afholde en række forskellige arrangementer (fx "by night", Halloween, koncerter mv.), som er med til at tiltrække turister og forbrugere til øen til gavn for omsætningen i detailbranchen.

Figuren herunder tegner et samlet billede af tilfredsheden med samspillet med Morsø Kommune blandt de lokale virksomheder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. Det skal understreges, at kategorien "ved ikke" er taget ud af figuren, da disse besvarelser sandsynligvis skyldes, at virksomhederne ikke har erfaringer med kommunen på det pågældende område⁹. Figuren viser dermed kun resultaterne for de virksomheder, der har tilkendegivet deres tilfredshed.

Figur 4.5. Virksomhedernes tilfredshed med kontakten og samspillet med Morsø Kommune



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Figuren viser, at der generelt er tilfredshed både med betjeningen og serviceniveauet i kommunen, samarbejdet med jobcentret, mulighederne for dispensation samt informationen og

⁹ En relativt stor andel på mellem 31 og 61 procent af virksomhederne har svaret "ved ikke" til de forskellige spørgsmål.

kommunikationen fra kommunen. Men resultaterne indikerer også, at der stadig er forbedringspotentialer, da en relativt stor andel svarer ”hverken eller”.

Derudover viser figuren, at den største utilfredshed knytter sig til kommunens indkøbs- og udbudsprocesser. Det kan sandsynligvis i høj grad forklares med utilfredshed blandt de lokale virksomheder, der har tabt – eller ikke er blevet indbudt – til de kommunale udbudsprocesser, hvilket nedenstående citat illustrerer:

”Den kommunale udbuds- og indkøbspraksis er ikke fair. Det er altid de samme der altid indbydes til at afgive tilbud. Der er helt klart nogle virksomheder, der bliver holdt ude. Kommunen inviterer ikke alle virksomheder med igennem åbne udbudsrunder”.

Det samlede billede fra interviewene og spørgeskemaundersøgelsen tegner imidlertid et billede af, at virksomhederne generelt er tilfredse med samarbejdet med kommunen, og at de generelt har oplevet, at serviceniveauet overfor erhvervslivet er steget gennem de seneste år.

4.4.2 Virksomhedernes behov og ønsker til den lokale erhvervsservice

Dette afsnit består af to dele. Første del fokuserer på hvilke *typer* af erhvervsservicetilbud, der er vigtige for de lokale virksomheders vækst og udvikling. Helt overordnet skelnes der ofte mellem følgende forskellige typer af lokale erhvervsservicetilbud:

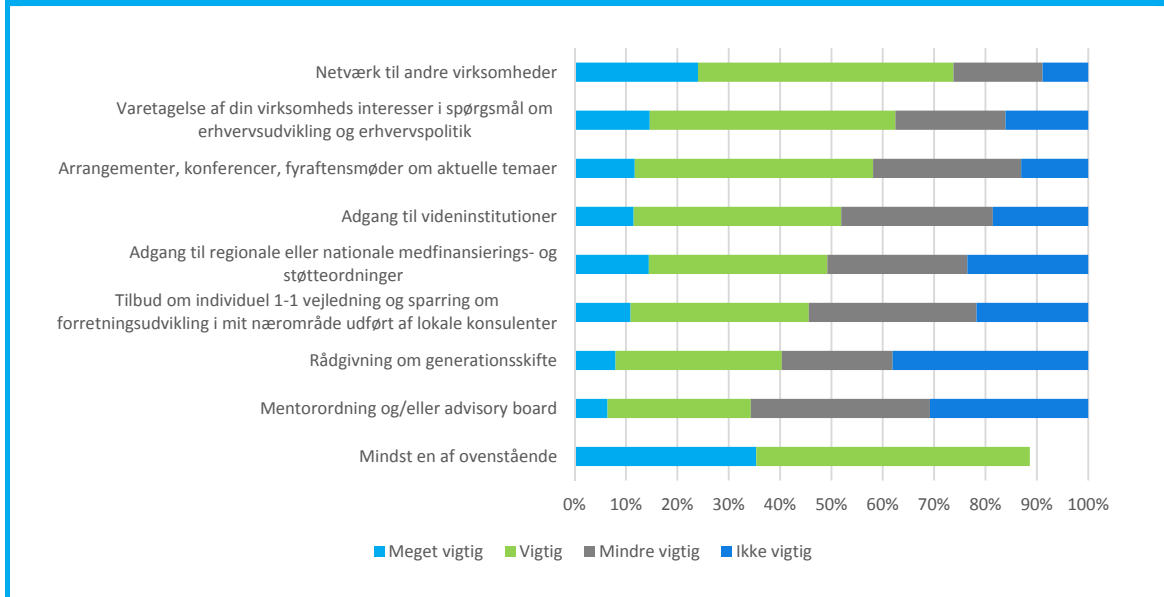
- Vejledning om fx start, drift, udvikling og virksomhedsoverdragelse.
- Netværk med andre virksomheder fx med henblik på erfaringsudveksling og sparring.
- Kollektive arrangementer og informationsmøder om aktuelle temaer som fx digitalisering, internationalisering, salg og markedsføring, adgang til kapital osv.
- Indgang til andre aktører og erhvervsfremmetilbud på regionalt, nationalt og internationalt niveau.

Anden del af afsnittet fokuserer dernæst på, hvad virksomhederne ønsker, at erhvervsservicetilbuddene og den kommunale indsats skal *handle om*? Det vil sige hvilke temaer, som fx vejledningen, netværkene, de kollektive arrangementer og formidlingen af andre erhvervsfremmetilbud bør fokusere på.

Virksomhedernes behov for forskellige typer af erhvervsservice

Figuren herunder giver et samlet overblik over, hvor stor en andel af de adspurgte virksomheder, der anser de forskellige typer af lokale erhvervsserviceydelse som vigtige eller meget vigtige for deres vækst og udvikling.

Figur 4.6. Andel virksomheder, der har angivet, at følgende ydelser er vigtige eller meget vigtige for deres vækst og udvikling



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Figuren viser, at næsten 90 procent af alle de adspurgte lokale virksomheder på Mors har angivet en eller flere erhvervsserviceydelse som vigtige eller meget vigtige for deres vækst og udvikling. Næsten tre fjerdedele (74 procent) har angivet netværk til andre virksomheder som enten vigtigt eller meget vigtigt for deres vækst og udvikling. Det er dermed den ydelse, som den største andel af de lokale virksomheder har vurderet som vigtigt.

Dernæst følger interessevaretagelse, kollektive arrangementer og adgang til videninstitutioner. Næsten halvdelen (49 procent) af de adspurgte virksomheder anser desuden adgang til regionale eller nationale medfinansierings- og støtteordninger som en vigtig eller meget vigtig lokal erhvervsserviceydelse. Mentorordning og/eller advisory board er den ydelseskategori, som den laveste andel af de adspurgte virksomheder betragter som vigtig eller meget vigtig. Cirka to tredjedele (66 procent) anser dette som mindre vigtig eller ikke vigtig for deres vækst og udvikling.

Resultaterne i figur 4.6 viser som nævnt det samlede billede på tværs af de forskellige brancher og virksomhedsstørrelser. Men på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser kan der observeres interessant forskelle.

Særligt virksomhederne inden for branchekategorierne hotel/restauration og kultur/fritid samt industrien adskiller sig ved, at en relativt høj andel betragter de lokale erhvervsserviceydelser som vigtige eller meget vigtige for deres vækst og udvikling. Tabeller herunder viser derfor de særskilte resultater for de lokale virksomheder inden for disse to brancher.

Tabel 4.3. Andel virksomheder, der har angivet, at følgende ydelser er vigtige eller meget vigtige for deres vækst og udvikling

	Hotel, rest., kultur, fritid	Industri mv.	I alt
--	------------------------------	--------------	-------

Netværk til andre virksomheder	80%	79%	74%
Varetagelse af din virksomheds interesser i spørgsmål om erhvervsudvikling og erhvervs politik	67%	73%	62%
Arrangementer, konferencer, fyraftensmøder om aktuelle temaer	79%	64%	58%
Adgang til videninstitutioner	64%	67%	52%
Adgang til regionale eller nationale medfinansierings- og støtteordninger	71%	62%	49%
Tilbud om individuel 1-1 vejledning og sparring om forretningsudvikling i mit nærområde udført af lokale konsulenter	80%	39%	46%
Rådgivning om generationsskifte	36%	28%	40%
Mentorordning og/eller advisory board	47%	36%	34%
Mindst en af ovenstående ydelser	94%	100%	89%

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Som der fremgår af tabellen, så vurderer en højere andel af virksomhederne inden for de to branchekategorier stort set alle de forskellige typer af lokale erhvervsserviceydelser som vigtige.

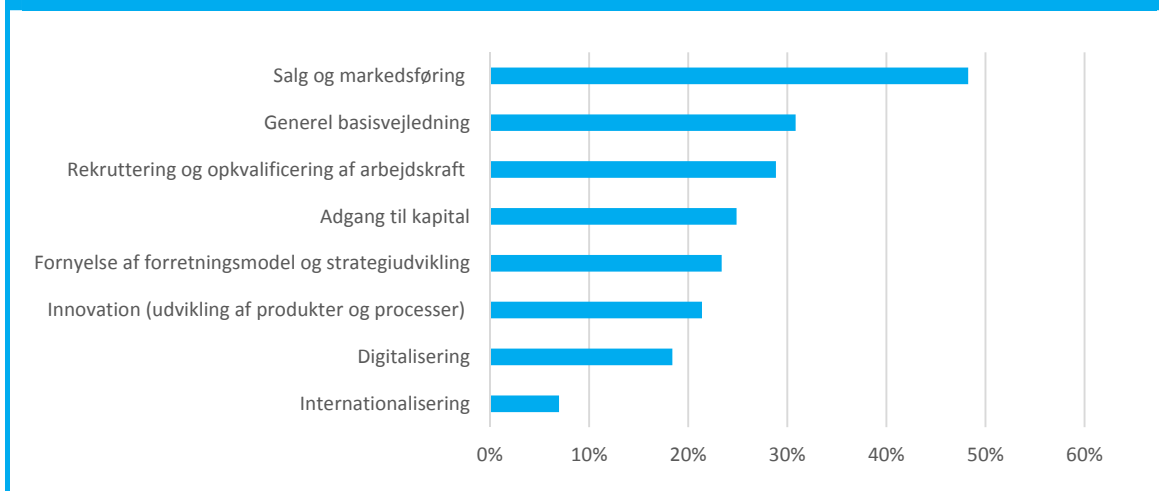
Sammenlignet med virksomhederne i de øvrige brancher, så efterspørger virksomhederne inden for hotel/restauration og kultur/fritid i særlig grad kollektive arrangementer og individuel 1-1 vejledning og sparring om forretningsudvikling i nærområdet. Derimod fremstår den individuelle vejledning som mindre vigtig for industrivirksomhederne, der typisk også er væsentligt større (jf. tabel 2.1). Generelt er det i forhold til den individuelle vejledning, at der kan observeres de tydeligste sammenhænge mellem virksomhedernes størrelse og vurderingen af vigtigheden. Desto større virksomhederne er, desto mindre fremstår behovet for individuel vejledning¹⁰.

Virksomhedernes ønsker til erhvervsserviceydelsernes indhold

Virksomhederne er i spørgeskemaundersøgelsen også blevet spurgt om, hvad de ønsker, at de lokale erhvervsservicetilbud skal handle om. Det samlede resultatet fremgår af figuren nedenfor.

¹⁰ Fx er det 33 procent af virksomhederne med 25-50 ansatte der anser individuel vejledning som vigtig og 25 procent blandt virksomhederne med over 50 ansatte.

Figur 4.7. Virksomhedernes ønsker til, hvad de lokale serviceydelser skal handle om



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Note: Det har været muligt at angive flere svar

Som figuren viser, så ønsker næsten halvdelen (48 procent) af alle de adspurgte virksomheder, at de lokale erhvervsserviceydelser skal handle om salg og markedsføring. Dernæst følger basisvejledning samt rekruttering og opkvalificering af arbejdskraft, som fremhæves af cirka 30 procent af alle de adspurgte virksomheder. Derudover skal det bemærkes, at i alt kun syv procent ønsker, at de lokale erhvervstilbud skal handle om internationalisering, hvilket sandsynligvis hænger sammen med, at der også er en lav andel af internationalt konkurrerende virksomheder på Mors (jf. tabel 3.3).

De samlede resultater som er vist i figur 4.7 dækker imidlertid også over væsentlige brancheforskelle. Figuren herunder viser derfor, hvad de lokale virksomheder inden for de forskellige branchekategorier ønsker, at de lokale erhvervsservice tilbud skal handle om.

Tabel 4.4. Virksomhedernes vurdering af, hvad de lokale serviceydelser, skal handle om

	Hotel, rest., kultur fritid	Industri mv.	Transport og engro	Bygge og anlæg	Detailhandel	Finans, IKT, mv.	Vel-færds-ydelser mv,	Landbrug, mv.	I alt
Salg og markedsføring	79%	52%	38%	45%	82%	40%	62%	16%	48%
Generel basisvejledning	29%	24%	50%	32%	25%	29%	33%	35%	31%
Rekruttering og opkvalificering af arbejdskraft	50%	48%	25%	32%	18%	23%	29%	14%	29%
Adgang til kapital	36%	27%	13%	23%	18%	11%	10%	54%	25%
Fornyelse af forretningsmodel/strategiudvikling	36%	33%	38%	13%	25%	26%	29%	8%	23%
Innovation (udvikling af produkter og processer)	29%	36%	13%	26%	4%	20%	24%	19%	21%
Digitalisering	36%	27%	31%	16%	14%	14%	14%	8%	18%
Internationalisering	14%	21%	6%	0%	4%	3%	0%	5%	7%

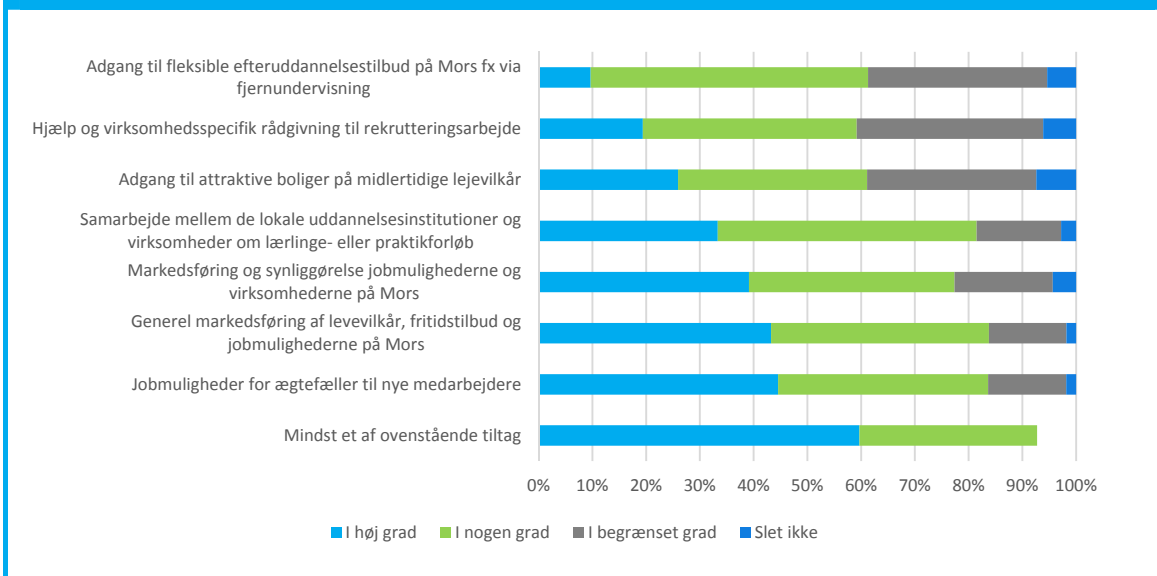
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Overordnet bekræfter tabel 4.5 billedet af, at virksomhederne inden for to branchekategorier hotel/restauration og kultur/fritid samt industrien særligt har mange forskellige ønsker til den lokale erhvervsservice. Særligt markant er forskellen i forhold til salg og markedsføring, som omkring 80 procent af virksomhederne inden for hotel/restauration og kultur/fritid samt detailhandel ønsker, at den lokale erhvervsservice skal fokusere på. Endvidere viser tabellen bl.a. også, at en relativt lav andel af industrivirksomhederne efterspørger generel basisvejledning om vækst.

Derudover er der generelt også relativt store ønsker til, at den lokale erhvervsservice fokuserer på rekruttering og opkvalificering af arbejdskraft. Det er også på dette område, at der kan observeres den tydeligste sammenhæng med virksomhedernes størrelse. Omkring 70 procent af virksomhederne med over 25 ansatte ønsker, at den lokale erhvervsservice skal fokusere på dette, hvorimod det tilsvarende kun gør sig gældende for 13 procent af virksomhederne med 0-2 ansatte og 38 procent af virksomhederne med 3-9 ansatte.

Desuden har de kvalitative interview også tegnet et relativt klart billede af, at de lokale virksomheder oplever adgang til kvalificeret arbejdskraft enten som en eksisterende eller potentiel fremtidig vækstbarriere (jf. afsnit 4.2). De virksomheder der forventer at opleve rekrutteringsudfordringer (jf. tabel 4.2), er derfor i spørgeskemaundersøgelsen også blevet spurgt om i hvilken grad, at de vurderer, at en række forskellige tiltag kan være med til at løse deres rekrutteringsudfordringer. Resultatet fremgår af figuren herunder.

Figur 4.8. Virksomhedernes vurdering af, hvorvidt nedenstående tiltag kan være med til at løse deres rekrutteringsudfordringer



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Note: Data er afgrænset til virksomheder, der forventer at opleve rekrutteringsudfordringer.

Der er stor forskel på karakteren af de rekrutteringstiltag, som virksomhederne er blevet spurgt om. Men som det fremgår af figuren, så har virksomhederne generelt relativt stor tiltro til, at de forskellige tiltag kan være med til at løse deres rekrutteringsudfordringer.

I alt har over 90 procent af de adspurgte virksomheder således vurderet, at mindst et af de nævnte tiltag enten i nogen grad eller i høj grad kan hjælpe dem.

Nogle af de tiltag, som virksomhederne har allerstørst tiltro til, er bedre jobmuligheder for ægtefæller til nye medarbejdere og generel markedsføring af levevilkår, fritidstilbud og jobmuligheder på Mors, hvilket således rækker ind i den *bredere kommunale markedsføringsindsats samt bolig- og bosætningspolitik*. Dette billede bekræftes også af interviewene med de lokale virksomheder, hvor en lokal industrivirksomhed bl.a. udtalte følgende:

”Kommunen kan måske hjælpe med en mere aktiv tiltræknings- og fastholdelsespolitik. Og det er i den forbindelse vigtigt, at der sættes mere fokus på at finde job til ægtefællerne. Det er afgørende for, om folk bliver på Mors”

Og en anden større og toneangivende industrivirksomhed havde følgende forslag, som handler om at koble bosætningspolitikken tættere til erhvervsindsatsen og samtidig gøre kommunens markedsføringsindsats mere orienteret mod virksomhedernes behov for arbejdskraft:

”Kommunen burde være mere aktive ift. bosætningspolitikken og systematisk fastholde kontakten til fraflytterne ved fx at sende nyhedsbreve ud. Dermed fastholdes tilknytningen til Mors, og mange kan få lyst til at vende tilbage, når de fx har stiftet familie og fået behov for at komme tæt på bedsteforældrene igen. Og kommunen kunne måske også lave en mere aktiv branding- og markedsføringsindsats målrettet ny arbejdskraft”.

Ovenstående citat afspejler sandsynligvis også, at kommunens eksterne markedsføringsindsats i høj grad fokuserer på at tiltrække turister i sommermånederne. Det har naturligvis stor betydning for omsætningen i detailhandlen samt hotel- og restaurationsbranchen, men det bidrager derimod i mindre grad til at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til øen.

Som nævnt i afsnit 4.3 oplever mange virksomheder også boligmassen og boligmarkedet på Mors som en svaghed ved rammebetingelserne, som kan være med til at forstærke deres udfordringer med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. En lokal virksomhed havde derfor følgende ønske til Morsø Kommune:

”Der burde gøres endnu mere for at forbedre boligmassen og opføre nye attraktive lejligheder – og gerne med fjordudsigt. Det ville gøre det nemmere at rekruttere kvalificeret arbejdskraft fra andre dele af landet, hvis de kunne bo godt uden at skulle stavnsbinde sig til kommunen ved at købe en bolig, som aldrig kan sælges igen”.

Figur 4.8 viser desuden, at over 80 procent af de adspurgte virksomheder mener, at samarbejde med de lokale uddannelsesinstitutioner om lærlinge- eller praktikforløb vil kunne bidrage til at løse deres rekrutteringsudfordringer.

De gennemførte interview tegner også et klart billede af, at de lokale virksomheder oplever, at der et stort forbedringspotentiale på dette område. Og mange fremhæver desuden, at erhvervslivet i høj grad også selv skal være til at løse denne udfordring:

”Vi skal have tidligt fat i de unge. Og det skal være en fælles indsats. Alle virksomheder med over 10 ansatte på Mors burde tvinges til at tage lærlinge. Det kunne fx være en model, hvor kommunen betalte for de første tre måneder. Ingen af de unge må kunne gå og gemme sig derhjemme, når virksomhederne ovenikøbet mangler både kvalificeret faglært og ufaglært arbejdskraft”

En lokal bygge & anlægsvirksomhed havde bl.a. følgende forslag:

"Kommunen og jobcentret kunne måske tænke i at stimulere mere til, at alle virksomhederne på øen i fælles flok løftede disse udfordringer. Det kunne fx være ved at tilrettelægge uddannelses- og opkvalificeringsforløb, som går på tværs af flere virksomheder, da "byrden" for den enkelte lille lokale virksomheder dermed bliver mindre. Og så kan tilskuddet evt. trappes ned i den sidste del af forløbet, hvor personen er blevet mere kvalificeret. Man har vist nok lavet en sådan model i Herning Kommune".

Og en anden virksomhed udtalte:

"Der er mange lavt uddannede forældre på Mors og derfor også mange børn, som ikke er blevet stimuleret til at tage en uddannelse. Kommunen kunne fx fokusere på at lave skræddersyede uddannelsesforløb for de lokale ufaglærte borgere sammen med virksomhederne. Der er behov for at gentænke beskæftigelsesindsatsen og opkvalificere de ufaglærte. Der er for mange ledige stillinger, som virksomhederne ikke kan få besat med kvalificeret arbejdskraft"

Som det fremgår af dette kapitel og ovenstående citater, så har virksomhederne en lang række forskellige idéer og forslag til, hvad Morsø Kommune kan gøre for at hjælpe de lokale virksomheder. I kapitel 6 bliver de forskellige input fra virksomhederne og iværksætteranalysen, som præsenteres i det næste kapitel, mere systematisk sammenfattet i en række fremadrettede inspirationsforslag til erhvervsindsatsen i Morsø Kommune.

Kapitel 5

Iværksætteranalyse

Det første afsnit i dette kapitel giver indledningsvis et uddybende statistisk overblik over iværksætteriet på Mors gennem de senere år efterfulgt af en samlet kvalitativ karakteristik af iværksætterne baseret på interview med 10 iværksættere fra Mors.

Dernæst bliver der i de følgende afsnit gået mere i dybden med iværksætternes specifikke mål, ambitioner og udfordringer samt deres erfaringer og ønsker til erhvervsindsatsen. Disse afsnit er både baseret på de kvalitative interview samt resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, som 34 lokale iværksættere besvarede.

5.1 OVERBLIK OG KARAKTERISTIK AF IVÆRKSÆTTERNE PÅ MORS

Der er i perioden fra 2007-2013 i alt etableret 376 nye virksomheder på Mors. I tabellen herunder fremgår fordelingen af de nye virksomheder på brancher.

Tablet 5.1. Antallet og fordelingen af de årligt nyetablerede virksomheder fra 2007-2013

Branche	Andel	Antal
Bygge og anlæg	17%	65
Industri	12%	45
Ejendomshandel og udlejning	12%	44
Hoteller og restauranter	9%	34
Handel	9%	33
Videnservice	8%	29
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	8%	29
Transport	6%	21
Energiforsyning	5%	19
Andre serviceydelser	5%	18
Sundhed og socialvæsen	3%	10
Vandforsyning og renovation	2%	9
Information og kommunikation	2%	8
Kultur og fritid	2%	8
Råstofindvinding	1%	2
Finansiering og forsikring	0%	1
Undervisning	0%	1
Total	100%	376

Kilde: Danmarks Statistik (særkørsel)

Som det fremgår af tabel 5.1, er der størst iværksætteraktivitet inden for traditionelle brancher som bygge- & anlæg og industri, men også inden for servicefag som ejendomshandel og udlejning, hotel og restaurant, vidensservice og operationel service.

Generelt er de interviewede nyetablerede virksomheder meget forskellige. Nogen er baseret på køb af (dele af) eksisterende virksomheder, nogen starter forfra men på en solid opbygget faglighed og netværk inden for forretningsområdet, nogen springer ud i det som alternativ til

ledighed, mens andre igen er startet på hobbybasis og prøver sig frem derfra. Disse fire forskellige typer af iværksættere har forskellige forudsætninger for at etablere og udvikle en virksomhed og forskellige ambitioner med at gøre det.

De interviewede iværksættere repræsenterer en bred vifte af brancher og forretningstyper. Der er industrivirksomheder, håndværksvirksomheder, caféer, hjemmeservice, butikker og forskellige former for service. De få, der er baseret på virksomhedskøb, har ansatte, mens de øvrige alle er enkeltmandsvirksomheder.

De gennemførte interviews efterlader et indtryk af et område og af en befolkning med en meget stærk selvopholdelsesdrift. Der er tradition og kultur for at klare sig selv og for en stor del af dem er der tale om, at de altid gerne har villet være selvstændige. Mange af dem har tillige selvstændige ægtefæller og har familietraditioner som selvstændige.

Beslutningen om at etablere virksomhed er derfor blevet oplevet som en naturlig mulighed. Ønsket er at fastholde et liv på Mors, som iværksætterne er glade for, og virksomhederne kan typisk drives hjemmefra. De fleste af dem er kommet i gang uden større investeringer og behov for kapital og går meget skridtvis frem. De har ikke lagt langsigtede planer og tænker heller ikke, at de har brug for en masse støtte og hjælp. Dog vil de meget gerne indgå i netværk med såvel andre iværksættere som etablerede virksomheder.

I det følgende præsenteres iværksætternes mål og ambitioner, deres oplevelse af at etablere og drive virksomhed på Mors samt afslutningsvis deres ønsker til erhvervsindsatsen.

5.2 IVÆRKSÆTTERNES MÅL OG AMBITIONER

Interviewene med iværksætterne på Mors tegner et billede af, at de er realistiske, jordbundne og tager ét skridt ad gangen. For de fleste er den primære ambition at skabe grundlag for egen beskæftigelse. En del af iværksætterne er født på Mors, bor med deres familie på Mors og ønsker at finde veje til at fastholde grundlaget for deres nuværende liv på Mors.

For flere af dem er etableringen af en ny virksomhed affødt af en afskedigelse, der har skabt behov for at gå nye veje – og som i flere tilfælde har indebåret en fratrædelsesordning med et økonomisk sikkerhedsnet i en periode. For flere af dem er det ønsket at deres ægtefæller på sigt også kan ernæres af virksomheden, men dette er udtryk for ønsker til indretning af livet snarere end udtryk for en forretningsmæssig ambition.

Flere prøver mulighederne som selvstændig af fra et udgangspunkt som hobbyvirksomhed ved siden af anden fuldtidsbeskæftigelse eller studier. Her er ambitionen igen enten at skabe grundlag for en tilværelse på Mors eller blot at supplere anden beskæftigelse med muligheden for at supplere lønindkomst med lidt erhvervsindtægt knyttet til en hobby.

Flere har en lang erhvervskarriere inden for det felt, hvor de nu har etableret virksomhed, bag sig. Det giver dem en stærk faglighed, kendskab til markedet og i et vist omfang et netværk. Men det sætter sig ikke igennem i forhold til ambitionerne med virksomhederne, der også for denne gruppe er meget forsigtige.

For de der har overtaget eller købt sig ind i en eksisterende virksomhed som led i et generati-
onsskifte er situationen lidt anderledes, idet de allerede står med en virksomhed med ansatte,
kunder, marked m.v. Der er tale om virksomheder med langvarige kunde- og leverandørrelati-
oner. Det giver en tryghed, men skaber også en potentiel sårbarhed.

De interviewede iværksættere afviser ikke vækst og ansættelser på et senere tidspunkt, så der
er ikke tale om et bevidst ønske om at ville bevare virksomheden på et bestemt og begrænset
niveau. Det er blot ikke en overvejelse, der opleves som relevant i den første lange periode.

Dette afspejler sig også i resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor det kun er syv pro-
cent af de adspurgte iværksættere – dvs. virksomheder under tre år – som forventer en mar-
kant vækst i antallet af ansatte over de kommende tre år.

5.3 VÆKSTBARRIERER OG UDFORDRINGER FOR IVÆRKSÆTTERNE

At drive virksomhed på Mors indebærer både fordele og ulemper. Mors er et lille samfund,
hvor mange kender hinanden gennem meget lang tid. Det kan skabe muligheder for iværksæt-
tere, at deres efternavn vækker genkendelse og forbindes med familien. Det skaber en tryghed
og tillid og betyder at den nye virksomhed og iværksætter mødes positivt. Derfor har flere af
iværksætterne også meget bevidst valgt at benytte deres efternavn centralt i virksomhedens
navn. Den stærke loyalitet til Mors og morsingboer betyder også at lokale leverandører fore-
trækkes fremfor udenø's. Man er indstillet på at hjælpe hinanden og foretrækker det personli-
ge kendskab og den personlige kontakt.

De veletablerede relationer kan imidlertid også udgøre en barriere for nye virksomheder. Nog-
le iværksættere oplever, at kunderne er meget svære at flytte fra deres hidtidige leverandør-
er, og at man som iværksætter ikke umiddelbart inviteres ind i varmen. Så bliver Mors pludse-
ligt et meget lille marked og betyder at fokus i højere grad må rettes mod andre markeder. At
iværksætterne på Mors fremhæver dette, afspejler også, at de generelt har relativt begrænse-
de vækstambitioner og ikke automatisk tænker på at skalere virksomheden og udvide deres
markedsgrundlag.

En iværksætter udtaler fx følgende:

*”Det kan være svært at drive virksomhed på Mors. Vi er mange små virksomheder om få
kunder. Og der er stærke traditioner for at holde fast ved dem man kender”.*

Hovedparten af de interviewede virksomheder har Mors – eller etablerede kunder i nærheden
- som deres primære marked. Så længe markedet på Mors er tilstrækkeligt, så er det som
ovenfor nævnt en fordel. Det betyder også at afstand til markedet ikke opleves som en barrie-
re. Men det er samtidigt klart, at iværksætternes langsigtede økonomiske udvikling hænger
nøje sammen med den generelle udvikling på Mors – eller hos de få faste kunder.

Tabellen herunder viser, hvor iværksætterne vurderer, at de skal udvikle sig i de kommende år
for at kunne realisere deres mål og ambitioner. Resultaterne er baseret på svarene fra de 34
iværksættere, der har medvirket i spørgeskemaundersøgelsen.

Tabel 5.2. Andel iværksætte der vurderer, at de over de kommende år skal udvikle sig inden for områderne

Udviklingsområde	Andel af iværksættere	Andel af alle
Bedre markedsføring og salgsarbejde	59%	38%
Øget samarbejdet med andre virksomheder	41%	25%
Udvikle nye forretningsområder eller -koncepter	38%	30%
Udvikle nye/bedre produkter/ydelse og forretningsområder	31%	38%
Udvikling og opkvalificering af medarbejdernes kompetencer	14%	22%
Øge eksport og internationalisering	7%	8%
Tættere involvering af kunder/brugere i udviklingsarbejdet	3%	7%
Bedre rekruttering af nye medarbejdere	3%	9%
Bedre evne til at tiltrække investorer og kapital	3%	5%
Øget digitalisering og automatisering	0%	16%
Bedre personaleledelse	0%	8%

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Note: Respondenterne havde mulighed for at angive flere svar. Spørgsmålet lød: "På hvilke områder vurderer du, at din virksomhed skal udvikle sig i de kommende år for at kunne realisere jeres mål/ambitioner og bibeholde/styrke markedspositionen bedst muligt?"

Som det fremgår af tabellen, er der en relativt høj andel (59 procent) af iværksætterne, der vurderer, at de skal udvikle sig inden for markedsføring og salg over de kommende år. Sammenlignet med alle de adspurgte virksomheder (hvor 38 procent fremhævede markedsføring og salg, jf. tabel 4.1) fremstår dette udviklingsområde således særligt vigtigt for iværksætterne. Det samme gør sig gældende i forhold til øget samarbejde med andre virksomheder, som fremhæves af 41 procent af iværksætterne mod 25 procent af alle virksomheder.

Derimod fremstår bl.a. udvikling af nye produkter, opkvalificering af medarbejderne, digitalisering og personaleledelse som mindre vigtigt for iværksætterne, hvilket hænger naturligt sammen med, at de nyetablerede virksomheder ofte har relativt nye produkter på hylderne samt få ansatte.

Alt i alt indikerer resultaterne dermed, at lokale erhvervsservicetilbud, som kan understøtte udviklingen af bedre salgs- og markedsføringsarbejde samt bidrage til at etablere netværk og kontakter til andre virksomheder, fremstår særligt relevant for iværksætterne. I det følgende afsnit rettes fokus nærmere mod iværksætternes erfaringer og ønsker til den lokale erhvervsindsats.

5.4 ERFARINGER OG ØNSKER TIL ERHVERVSFREMMEINDSATSEN

Næsten alle de interviewede iværksættere havde været i kontakt med Erhvervsrådet og havde derfor erfaringer med støtten til etableringen herfra. Der var helt generelt stor tilfredshed med

den støtte, de havde oplevet – eneste minus var at der opstod et hul i forbindelse med personaleudskiftning tidligere på året.

Iværksætterne er som udgangspunkt utrolig ydmyge. De forventer ikke en masse støtte og går ikke med en lang ønskeliste. Men de er omvendt meget positive over for Erhvervsrådets opsøgende arbejde, hvor iværksætterne er blevet kontaktet uopfordret eller hvor individuel sparing er blevet fulgt op af telefonopkald. Støtten og ønskerne til støtten har flere dimensioner.

Iværksætterne peger ikke på ret mange barrierer for deres udvikling, hvilket blandt andet hænger sammen med deres store realisme, skridtvise tilgang og ydmyge indstilling.

Helt basalt er der brug for moralsk opbakning og anerkendelse, samt at man som iværksætter bliver opdaget og værdsat:

”Der er brug for hjælp til at tro på at det kan lykkes” Og: ”Jeg hørte gennem en anden virksomhed at det [business brunch] lige havde været der. Jeg ville rigtig gerne inviteres med. Det ville give moral og føles som opbakning”

Som den samme iværksætter udtrykker, så er kommunen hurtige til at finde ud af, at man er her, når det handler om regningen for renovation, mens man skal høre om Businessbrunch gennem andre virksomheder, der åbenbart bliver inviteret med. Det skaber en følelse af, at kommunen fokuserer på de veletablerede og på de, som de kender. Og det skaber igen en følelse af, at man skal være en del af det gode selskab for f.eks. at kunne få adgang til kontrakter med kommunen.

Dernæst er der brug for netværk. Alle iværksætterne har brug for at vende med andre, hvordan de har grebet de mange forskellige udfordringer og opgaver an. Meget gerne netværk med andre iværksættere på tværs af brancher. En mulighed kunne være at invitere deltagerne på de kurser i iværksætteri, som Erhvervsrådet afholder, til opfølgende møder – en slags ”mødregruppe” for de nye små, som én af iværksætterne udtrykte det:

”Gerne en netværksgruppe på tværs – sådan lidt mødregruppeagtigt: Hvad har I gjort, hvad tænker I?”

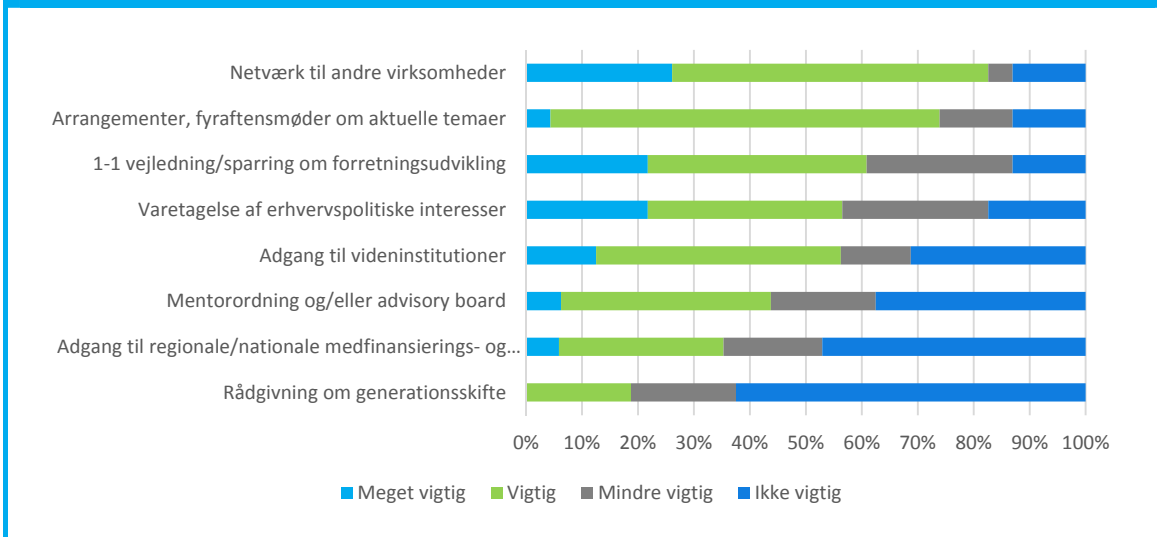
Blandt de, der overtager etablerede virksomheder, er ønskerne til netværk mere brancheorienterede. Netværk med etablerede virksomheder efterspørges også.

Nogle af iværksætterne har også mere specifikke ønsker og behov. Som optakt til virksomhedsovertagelser kan der være brug for hjælp til at forberede kontakt til banker, hjælp til at overskue prissætning af virksomheder eller kende til ejerskabsmodeller.

Blandt de mere konkrete ønsker er bl.a. et ønske om at Erhvervsrådet kunne etablere kontakt til erhvervsserviceoperatører i områder med mangel på arbejdskraft (Midt- og Sønderjylland), så virksomheder på Mors måske kunne komme i betragtning til at løse nogen af opgaverne. Der er også et ønske om, at det bliver lettere at få overblik over muligheder for tilskud til udvikling af virksomheden. Der er også et ønske om, at kommunen overvejer sin model for kontrakter om service og vedligehold på bygninger, så disse bliver tilgængelige for mindre virksomheder, der ikke kan konkurrere med de store og veletablerede på de store samlede kontrakter.

Figuren herunder viser, hvordan de iværksættere, der indgik i spørgeskemaundersøgelsen, har vurderet vigtigheden af de forskellige typer af lokale erhvervsserviceydelser for deres vækst og udvikling.

Figur 5.1. Iværksætternes vurdering af vigtigheden af lokale serviceydelser



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Note: Ved ikke/ej relevant er taget ud

Sammenlignet med resultaterne for alle de adspurgte virksomheder (figur 4.6), kan det ses, at en større andel af iværksætterne særligt vurderer følgende typer af lokale erhvervsserviceydelser som vigtige:

- Netværk til andre virksomheder
- Kollektive arrangementer (fx i form af fyraftensmøder)
- 1-1 vejledning/sparring om forretningsudvikling

Figur 5.2 viser desuden, hvad iværksætterne ønsker, at de lokale erhvervsservicetilbud skal handle om.

Figur 5.2. Iværksætternes ønsker til, hvad de lokale serviceydelser skal handle om.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder i Morsø Kommune

Note: Det har været muligt at angive flere svar

Sammenlignet med alle de adspurgte virksomheder (jf. figur 4.7) er den klart mest markante forskel, at en langt større andel af iværksætterne ønsker generel basisvejledning. 64 procent af iværksætterne efterspørger dette mod 31 procent af alle de adspurgte lokale virksomheder.

Kapitel 6

Inspirationsforslag til udvikling af erhvervsfremmeindsatsen på Mors

Dette kapitel opstiller en række inspirationsforslag til, hvordan erhvervsfremmeindsatsen fremadrettet kan udvikles og styrkes yderligere på Mors. Inspirationsforslagene er baseret på

resultaterne fra de forudgående kapitler, som har kortlagt de lokale virksomheders ønsker og behov. Herudover er de baseret på erfaringer fra andre kommuner og generelle analyser om god praksis i den lokale erhvervsfremme¹¹.

Analysen har vist, at der generelt er stor efterspørgsel efter lokale ydelser og erhvervsfremmetiltag, men at virksomhederne på Mors samtidig også har mange forskellige udfordringer og ønsker.

Det grundlæggende fundament for at udvikle erhvervsfremmeindsatsen er derfor, at Morsø Erhvervsråd udvikler et indgående kendskab til de enkelte virksomheders udfordringer og behov. Kun derigennem kan den lokale erhvervsservice reagere proaktivt på virksomhedernes behov og formidle relevante ydelser, programmer, netværk mv. til virksomhederne.

Det kunne fx være gennem faste, årlige udviklingssamtaler med interesserede virksomheder på tværs af brancher, alder og størrelse, så der sikres en solid forståelse for virksomhedernes aktuelle og specifikke udfordringer.

Samtalen skal gennemføres hos den enkelte virksomhed og kan fokusere på forhold som;

- Virksomhedens nuværende strategi, mål og konkurrencesituation.
- Aktuelle udviklingsplaner.
- Virksomhedens udfordringer og behov (aktuelt og på lidt længere sigt).
- Idéer og overvejelser til nye projekter, forretningsudvikling og innovation.
- Præsentation og diskussion af relevante erhvervsfremmetilbud, støttemuligheder, etc.
- Virksomhedens eventuelle ønsker til fremtidige lokale erhvervsserviceydelser.

Figuren herunder illustrerer, at den tætte dialog med de lokale virksomheder bør være afsættet for erhvervsfremmeindsatsen. Endvidere sammenfatter figuren de konkrete indsatsområder, der er blevet identificeret i analysen, og som uddybes i de følgende afsnit.

¹¹ Se fx IRIS Group (2014); "De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark". Udarbejdet for Erhvervs- og Vækstministeriet og KL.

Figur 6.1. Sammenfatning af inspirationsforslag til erhvervsfremmeindsatsen på Mors



6.1 POLITISK INTERESSEVARETAGELSE

Spørgeskemaundersøgelsen har vist, at næst efter netværk til andre virksomheder, så er varetagelse af virksomhedernes interesser i spørgsmål om erhvervsudvikling og erhvervs politik den ydelse, som den største andel af de lokale virksomheder betragter som vigtigt for deres vækst og udvikling. 62 procent af alle de adspurgte lokale virksomheder betegner således dette som vigtigt eller meget vigtigt. Samlet set viser resultatet, at de lokale virksomheder i høj grad efterspørger en stærk lokal erhvervsorganisation, som selvstændigt kan varetage deres interesser både på kommunalt, regionalt og statsligt niveau.

Det nuværende Erhvervsråd udgør således en oplagt platform for at fastholde og styrke varetagelsen af virksomhedernes interesse gennem tæt inddragelse i lokalpolitiske beslutningsprocesser og –strategier med betydning for erhvervslivet. Det kan fx være i forhold til bosætnings tiltag, beskæftigelsesindsatser, indkøbspolitik, infrastruktur, fastlæggelse af gebyrer og afgifter, ændring af sagsbehandlingsprocesser og indgangene til kommunen samt plan- og byudvikling. Det fremstår desuden som særligt vigtigt, at der er en systematisk politisk interessevaretagelse i forhold til at arbejde for at forbedre den lokale mobil- og bredbåndsdækning, da det er det nuværende lokale rammevilkår, som virksomhederne er mest utilfredse med.

6.2 ERHVERVSUDVIKLING: TILTRÆKNING AF KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

Virksomhederne på Mors giver udtryk for stor tilfredshed med den lokale arbejdskraft, der opleves som meget stabil, fleksibel og pligtopfyldende, jf. kapitel 4. Men samtidig viser både interviewene og spørgeskemaundersøgelsen, at virksomhederne enten allerede har eller forventer at få udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft i løbet af de kommende år, hvilket derfor kan blive en vækstbarriere for dem.

Selvom en del af dette kan tilskrives nogle overordnede rammevilkår som Mors' geografiske placering og de generelle konjunkturer på arbejdsmarkedet, så fremhæver mange af virksomhederne, at Morsø Kommune i samspil med Erhvervsrådet kunne gøre mere for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til øen. Det kunne eksempelvis være gennem **markedsføringstiltag**, der tager udgangspunkt i erhvervslivets behov, og aktivt fokuserer på at tiltrække kvalificeret arbejdskraft ved både at synliggøre de overordnede levevilkår og fritidstilbud samt de konkrete virksomheder og jobmuligheder på øen. Dvs. målrettede kampagner og annoncer, der ikke kun fokuserer på at tiltrække turister til øen i sommermånederne.

Som en del af den langsigtede indsats kan der også iværksættes mere systematiske tiltag til at **fastholde fraflytternes tilknytning til øen**. Herunder særligt målrettet mod de ressourcerstærke yngre mennesker, der flytter fra øen på grund af adgang til specialiserede og videregående uddannelses tilbud. Det kunne eksempelvis være i form af nyhedsbreve eller events, hvor der blev fortalt positive historier om erhvervslivet og udviklingen på øen med henblik på at øge motivationen og lysten til at vende tilbage til øen for at arbejde og bosætte sig.

I en erkendelse af at bosætnings- og erhvervspolitik er tæt forbundet, når det handler om at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft, så har nogle kommuner bl.a. valgt at placere dele af deres **bosætningsarbejdere hos erhvervsserviceoperatøren**. Det betyder, at virksomhederne og de nye medarbejdere kan få en mere håndholdt service og skræddersyet lokal information, hvilket kan have stor betydning for at tiltrække og fastholde arbejdskraft udefra. Herunder også i forhold til at hjælpe med at integrere ægtefæller på det lokale arbejdsmarked, da det er noget af det allermest afgørende for den langsigtede fastholdelse af arbejdskraften.

Mange virksomheder har desuden nævnt, at kommunen burde støtte opførelsen af **nye attraktive lejeboliger**, da det kunne gøre det mere attraktivt for nye medarbejdere at bosætte sig (midlertidigt) på øen, hvis de ikke var nødt til at købe fast ejendom. Eksempelvis kunne der skabes særlige miljøer for unge faglærte, der kunne tiltrækkes til Mors ved en samlet markedsføring af fx attraktive boliger ved fjorden, fritidsaktiviteter, gode jobmuligheder, mv.

6.3 ERHVERVSUDVIKLING: SAMSPIL MED UDDANNELSESINSTITUTIONER

Analysen har vist, at adgang til kvalificeret arbejdskraft og kompetencer betragtes som en udfordring eller fremtidig trussel for mange af de lokale virksomheder. Og det gælder både i forhold til adgang til kvalificeret højtuddannet, faglært og ufaglært arbejdskraft, da de lokale virksomheder har meget forskellige behov.

Erhvervslivet på Mors ville derfor kunne have gavn af, at der blev skabt et bedre samspil med forskellige uddannelsesinstitutioner for netop at styrke rekrutteringsgrundlaget. Men også for at håndtere de udfordringer, som nogle virksomheder har omkring innovation og forretningsudvikling, jf. kapitel 4.

For det første foreslår flere af de interviewede virksomheder at etablere **samarbejdsaftaler med de tekniske skoler** i fx Skive og Thisted. Det kunne eksempelvis handle om at udvikle uddannelsesprojekter i virksomheder fra Mors, som eleverne kunne arbejde med at løse, motive-

re til flere lærlinge og praktikforløb samt synliggøre jobmulighederne på Mors. Ambitionen er at skabe en stærkere kobling mellem virksomhederne og erhvervsskolerne, så netværket mellem virksomheder, undervisere og elever styrkes. Hvis eleverne fx løser konkrete, mindre opgaver defineret af virksomhederne, vil det også kunne skærpe den gensidige interesse for et lærlingeforløb eller et senere ansættelsesforhold. Der kunne også tages initiativer til jobbørser eller virksomhedsdage i form af arrangementer, hvor virksomhederne havde mulighed for at præsentere sig selv på skolerne.

For det andet kunne **samarbejdet med universiteterne** i Aarhus og Aalborg styrkes. Morsø Kommune har allerede etableret initiativet "Videnhotel Mors", der fokuserede på at knytte studerende fra AU Herning/Aarhus Universitet og Aalborg Universitet til de lokale virksomheder på Mors.

Mange af de interviewede virksomheder udtrykte interesse for et tættere samarbejde med specielt studerende. Det kan være i form af semesterprojekter, mentorvirksomhedsordninger, virksomhedspraktik, kandidatafhandlinger, mm., hvor den studerende løser opgaver for virksomheden som en del af sit eget studie¹². Det kan både bidrage til at tilføre virksomheder ny viden og innovation samt være en platform for rekruttering af højtuddannet arbejdskraft.

Formålet og intentionen med Videnhotel Mors fremstår således særdeles relevant, men ingen af de interviewede virksomheder havde benyttet sig af tiltaget. Flere havde desuden slet ikke hørt om initiativet, selvom det i høj grad lød som et relevant initiativ for dem. Initiativet er nu forankret i Erhvervsrådet, hvilket giver bedre mulighed for at kommunikere det ud til de lokale virksomheder.

For det tredje kunne der fokuseres på at **udvikle folkeskoleprojekter** i form af fx efteruddannelse af lærere og virksomhedsbesøg, der kan øge elevernes interesse for tekniske fag og erhvervsuddannelser – samt muligvis også synliggøre nogle af de lokale virksomheder og jobmuligheder på Mors.

6.4 ERHVERVSUDVIKLING: STIMULERING AF IVÆRKSÆTTERKULTUREN

Den statistiske kortlægning af erhvervspræstationerne i Morsø Kommune viste, at den årlige andel af nye virksomheder (iværksætterraten) ligger noget under landsgennemsnittet. Samtidig tegner interviewene med både virksomheder og iværksættere også et billede af, at iværksætterkulturen ikke fremstår stærk på Mors.

En tidligere fremtrædende lokalpolitiker – som også blev interviewet – udtalte eksempelvis:

"Det er ikke kapitalen, der er en barriere for at starte ny virksomhed på Mors, selvom det selvfølgelig også kan være en udfordring. Men det er i højere grad kulturen og mentaliteten. Der er behov for et opgør med Janteloven".

¹² Modellen er fx meget udbredt på Aalborg Universitet, hvor en stor del af eksamensprojekterne og kandidatafhandlinger tager afsæt i problemstillinger formuleret af virksomheder.

Selvom de interviewede iværksættere giver udtryk for stor tilfredshed med den generelle basis- og opstartsvejledning – og i høj grad også efterspørger dette – tyder det på, at der er potentiale for at stimulere iværksætterkulturen på øen yderligere både mentalt og praktisk.

Den mentale opbakning handler bl.a. om, at **synliggøre og hylde de lokale iværksættere**. Det kan fx være gennem artikler, nyhedsbreve, arrangementer, priser/kåringer eller forskellige andre former for events. Men grundlæggende handler det om at fortælle og synliggøre de lokale styrkepositioner og succeshistorier:

”Mors skal fortsætte med at bygge videre på lokale styrkepositioner. Det kan fx være inden for skaldyr/fiskere. Og der er jo god markedsføring af muslinge- og østersfestival. Men hvorfor kommer der ikke nye virksomheder og iværksættere inden for området? Hvorfor er en virksomhed som ”Nordisk Tang” eksempelvis ikke opstået på Mors? Der er behov for, at vi stimulerer mere til iværksætteri, og bliver bedre til at fortælle de gode historier om Mors både internt og eksternt. Vi skal tro noget mere på os selv”.

En praktisk hjælp til iværksætterne, der samtidig også kan bidrage til at synliggøre og stimulere iværksætterkulturen, kunne være **etablering af en business-/udviklingspark** – som der fx eksisterer i Struer og Skive – hvor iværksætterne kan få adgang til lokaler og fælles administrative faciliteter. Det kunne desuden fungere som en naturlig ramme for udveksling af erfaringer, dannelse af virksomhedsnetværk, kollektive iværksætterarrangementer samt information om andre tilbud til iværksættere i erhvervsfremmesystemet. Udviklingsmiljøet kunne eksempelvis placeres i Støberiet, hvor der er let adgang både til Erhvervsrådet og Jobcentret.

Det kan endvidere overvejes, om der er områder, hvor Mors pga. sin profil og placering ved fjorden kan gøre noget særligt for at udvikle eller evt. tiltrække iværksættere, jf. ovenstående citat. En mulighed kunne være at organisere interesserede/potentielle investorer i og uden for kommunen, der var interesserede i at investere i udviklingen af nye, innovative fødevarevirksomheder med fokus på fisk og skaldyr. Det ligger i naturlig forlængelse af DTUs satsning på skaldyrscentret på Mors, der giver potentielle iværksættere nærhed til et avanceret forskningsmiljø.

Iværksætterne kunne komme fra både Mors og uden for øen, men med en betingelse om, at virksomhederne skal etableres på Mors. Der kunne nedsættes et panel, der fik til opgave at screene relevante prospekter fra iværksættere, og der kunne som en begyndelse udskrives en idékonkurrence på området.

Endelig kan Erhvervsrådet vurdere grundlaget for at etablere et mere generelt business angel netværk, som kan være åbent for lokale erhvervsfolk med interesse for at investere lidt midler i innovative iværksættere og bidrage som mentorer i de første år. Flere andre kommuner har positive erfaringer med dette.

6.5 FOKUSERET ERHVERVSSERVICE: VIRKSOMHEDSNETVÆRK

Spørgeskemaundersøgelsen viste, at netværk til andre virksomheder var den lokale erhvervs-serviceydelse, som den største andel af både iværksætterne og de etablerede virksomheder på Mors vurderede som vigtig for deres vækst og udvikling.

Selvom mange af virksomhederne på øen kender hinanden godt, så tyder det på, at der kan skabes endnu flere professionelle og forretningsorienterede lokale virksomhedsnetværk end dem som Erhvervsrådet allerede organiserer for fx økonomichefer og iværksættere.

Samlet viser analysen således, at der er et betydeligt potentiale for at skabe nogle mindre og fokuserede erhvervsnetværk, hvor der er en klar fællesnævner blandt deltagerne. Det kunne eksempelvis være et lokalt erhvervsnetværk dedikeret **produktions- og fremstillingsvirksomheder**.

Et andet relevant netværk – som kunne gå på tværs af brancher – kunne eksempelvis være et netværk for lokale **ejerledere** af små og mellemstore virksomheder, der ofte oplever nogle af de samme udfordringer med fx at skalere virksomheden, outsource samt udvikle nye forretningsideer og udøve god personaleledelse.

Derudover kunne følgende netværk også være aktuelle:

- **Topledernetværk** for etablerede virksomheder, der har vækstambitioner og konkurrerer på innovation. Fx sparring om nye forretningsidéer, vækstproblematikker, rekruttering, ledelse, personalespørgsmål, mv.
- **Salgsnetværk**. Netværk for mindre virksomheder med ambitioner om og potentiale for salg uden for Mors/lokalområdet.
- **Iværksætternetværk**. Netværk på 4-5 iværksættere mhp. gensidig erfaringsudveksling om salg, marketing, virksomhedsudvikling, mv.¹³
- **Branding og event netværk**. Netværk med fokus på udvikling af idéer til events og branding af Mors.

Erhvervsrådet kunne fremadrettet stå for at starte og facilitere netværkene samt bistå med kontakt til foredragsholdere, eksperter mv. Og i den sammenhæng vil det sandsynligvis kunne skabe stor værdi, hvis nogle af de store og toneangivende industrivirksomheder også blev engageret i de relevante netværk, så deres erfaringer, kapacitet og kompetencer blev udnyttet og delt med andre lokale virksomheder.

¹³ Erhvervsrådet har allerede taget initiativ til flere iværksætternetværk.

6.6 FOKUSERET ERHVERVSSERVICE: SALG OG MARKEDSFØRING I TURIST- OG HANDELSERHVERVET

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen tegner et klart billede af, at de lokale virksomheder i høj grad betragter bedre salg og markedsføringsarbejde som et fremadrettet udviklingsområde. Og det gælder særligt for iværksætterne og virksomhederne inden for turist- og handels erhvervene. Dvs. detailbranchen, hotel og restauration samt kultur og fritid.

Interviewundersøgelsen viser, at der er to udfordringer/perspektiver på dette område.

Dels mangler en del af virksomhederne selv kompetencer inden for områder som salg samt digital markedsføring og kommunikation.

Dels kan der være behov for flere partnerskaber for at trække flere turister til øen. Ofte er det sammenhængende oplevelsesprodukter, der gør et område attraktivt for turister. Under Visitmors gøres allerede en del for at markedsføre pakketure og forskellige typer af ferieophold, men der kan formentlig iværksættes en endnu stærkere indsats for at udvikle fælles koncepter, hvor natur, oplevelser, overnatning og aktiviteter kommunikeres og markedsføres samlet.

Indsatsen for at løfte salgs- og markedsføringsindsatsen kan således bestå i en kombination af følgende initiativer;

- At Erhvervsrådet faciliterer workshops eller seminarer med fokus på digital markedsføring, prissætning, kundeførelse og CRM, salgsteknikker og salgskanaler, mv.
- At Erhvervsrådet i samarbejde med Morsø Turistbureau arrangerer workshops eller lignende med aktørerne i branchen mhp. udvikling af fælles oplevelseskoncepter og fælles markedsføring, fx med Jesperhus, naturoplevelser, skaldyr events, mv. som omdrejningspunkt.

6.7 STYRKET BASAL ERHVERVSSERVICE

Den basale erhvervsservice er fundamentet i den lokale erhvervsfremmeindsats. Det er gennem den basale erhvervsservice, at nye virksomheder hjælpes i gang i form af introduktion til virksomhedsstart, udarbejdelse af forretningsplaner, skat, virksomhedsjura, finansiering, etableringsformer, mv. Den basale erhvervsservice omfatter i de fleste kommuner også vejledning og arrangementer for etablerede virksomheder om fx eksport, håndtering af offentlige kunder, digitalisering, mv.

Herudover fungerer den basale erhvervsservice som indgang til andre erhvervsfremmeydelser (fx Væksthuse og nationale programmer) og til private rådgivere.

Der kan opstilles følgende retningslinjer for god praksis i den basale erhvervsservice;

- Den bør udbydes af erfarne, uvildige generalister. Det er vigtigt, at vejlederne har en bred indsigt inden for virksomhedsudvikling.

- Den skal være i stand til at udfordre virksomhederne og tage afsæt i deres forretning – og bl.a. kunne bidrage til at identificere ikke-erkendte potentialer. Det kræver, at medarbejderne har indsigt i coaching, generel forretningsudvikling og i centrale værktøjer som Væksthjulet, Business Model Canvas, mv.
- Den bør være synlig og tilgængelig for virksomheder, og der bør være en god og informativ hjemmeside med en række grundlæggende informationer om at drive virksomhed i området samt vejledninger og indgange til relevante aktører.
- Den bør have et stort kendskab til relevante lokale, regionale og nationale erhvervspolitiske programmer og aktiviteter og henvise/formidle kontakt hertil.

Den basale erhvervsservice vedrører bl.a. etableringsvejledning, netværk for iværksættere (se næste afsnit), vejledning om virksomhedsudvikling, gå-hjem-møder om centrale temaer (fx eksport), etc. Vejledningen er kendetegnet ved at være af kort varighed og stå til rådighed for alle iværksættere og virksomheder.

Med den ressourcemæssige opgradering af Morsø Erhvervsråd er der skabt et stærkt fundament for at udbyde basal erhvervsservice på et højt niveau, og hvor de foreslåede udviklings-samtaler udgør et centralt fundament.

Fremadrettet kan den basale erhvervsservice på Mors endvidere styrkes gennem følgende tiltag:

- Etablering af en fælles digital indgang for alle virksomheder på Mors, der ønsker information og overblik over erhvervsfremme (lokalt, regionalt og nationalt) samt diverse informationer og indgange vedr. lokale erhvervsforhold, herunder udbud, tilladelser, ledige grunde, tilskud, osv. En sådan digital indgang kan udvikles i et samarbejde mellem Morsø Erhvervsråd og Morsø Kommune.
- Opstartsvejledningen i Morsø Kommune kan kombineres med gratis ”rådgivningscafeer”, hvor opstartsvirksomheder tilbydes gratis rådgivning fra advokater, revisorer, salgskonsulenter, mv.
- Flere temamøder/gå-hjem-møder. Fx har interviewundersøgelsen vist interesse for temamøder inden for finansiering, information om erhvervsfremmesystemet, digitalisering og muligheder for samarbejde med videninstitutioner.

Bilag: Datagrundlag

Dette bilag uddyber kort analysens datagrundlag, der overordnet består af følgende tre dele:

- Statistisk registerdata fra Danmarks Statistik
- Dybdegående kvalitative interview med virksomheder og iværksættere fra Mors
- Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder på Mors

Statistisk registerdata fra Danmarks Statistik

Kapitel 2 og 3 i rapporten er primært baseret på særkørsler fra Danmarks Statistik. Der er indhentet data fra alle danske kommuner, regioner og for hele landet. Alle særkørsler er afgrænset til private virksomheder, der ikke kan betegnes som en hobby-virksomhed. Dvs. at virksomhederne præsterer en aktivitet svarende til 0,5 årsværk. Grundet diskretionshensyn i Danmarks Statistik er en række mindre brancher lagt sammen og givet nye branchenavne.

Data er opgjort på arbejdssteder, da en virksomhed kan have flere arbejdssteder rundt i landet. Det skyldes, at hvis man eksempelvis opgør en virksomhed på CVR-nummeret, risikerer man, at en virksomhed og dens aktivitet placeres i den kommune, hvor hovedsædet ligger (typisk de større byer/kommuner). Det kaldes også "hovedsædeproblematikken".

I kapitel 2 og 3 bliver Morsø Kommune sammenlignet med en kategori, der kaldes "sammenligningskommuner". Denne kategori består af gennemsnittet for følgende kommuner: Skive, Thisted, Viborg, Jammerbugt, Himmerland og Mariagerfjord.

Kvalitative interview

Som grundlag for kapitel 4, 5 og 6 i rapporten, er der i alt blevet gennemført 25 interview. Interviewene har typisk varet omkring 45 min. og fulgt en semistruktureret interviewguide. Cirka halvdelen af interviewene er blevet gennemført on site og de resterende over telefon.

De interviewede virksomheder er blevet udvalgt med henblik på at sikre en spredning i forhold til branche, størrelse og alder.

Boksen herunder giver et samlet overblik over de etablerede virksomheder og iværksættere, der er blevet interviewet.

Interviewede etablerede virksomheder	Interviewede iværksættere og privatpersoner
<ul style="list-style-type: none"> • Clock Huset • Damolin A/S • Entreprenør Kim Hedegaard • Fredsø Vognmandsforretning • Frøslev Møllerup Sparekasse • Jesperhus Resort A/S • KPK Døre og Vinduer • Kunststof Kemi • Martin Hosbond • Møllerup Mølle • Morsø Tømrer- og Snedkerforretning • Radio Limfjord • Vognmandsfirma Filtenborg • Wind 1 A/S 	<ul style="list-style-type: none"> • Broundal • Cafe Os 2 • Cool-heat • Den Glade Gris • Kibsgaard Specialproduktion • Knud Erik Jensen (tidligere borgmester) • Lysdal Hjemmeservice • MD-Dæk • Nyborg Grafik • Pava Bilsyn Nykøbing Mors • Skøn

Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen blandt de lokale virksomheder er gennemført i slutningen af november 2016. Respondentpopulationen er identificeret på baggrund af udtræk af navne og mailadresser på virksomheder i Morsø Kommune fra NN Markedsdata, der herefter er blevet kvalitetssikret og uddybet af Morsø Erhvervsråd.

Det har resulteret i, at der er blevet sendt en personlig mail med et link og en invitation til at deltage til 881 lokale virksomheder. Efter frasortering af inaktive mailadresser er den samlede respondentliste på 775 virksomheder, hvoraf 328 har besvaret skemaet helt eller delvist, hvilket svare til 42 procent.

Respondentpopulation og svarprocenter

	Antal
Samtlige spørgeskemainvitationer	881
Inaktive e-mails	99
Respondenter, der ønskede at blive taget ud af populationen	7
Samlet respondentpopulation	775
Helt eller delvist besvarede spørgeskemaer	328
Kun komplet besvarede spørgeskemaer	281
Svarprocent med komplet og delvist besvarede spørgeskemaer	42%
Svarprocent kun med komplet besvarede spørgeskemaer	36%

Tabellen herunder viser desuden, hvordan de 328 respondenter fordeler sig inden for de forskellige brancher samt hvor mange iværksættere, der har besvaret skemaet.

Fordelingen af besvarelserne efter branche

Branche	Antal besvarelser	Heraf antal iværksættere
Bygge og anlæg	49	7
Detailhandel	42	5
Finans, IKT og vidensservice mv.	51	6
Hoteller og resturanter, kultur og fritid	22	2
Industri mv.	41	2
Landbrug, skovbrug og fiskeri	59	2
Private velfærdsydelser og anden service	41	6
Transport og engroshandel	23	4
Total	328	34

