

Udfordringer og muligheder for Det nye Aalborgs arbejde med og organisering af erhvervsudvikling

Analyserapport

Udarbejdet af Dam Jespersen ApS med bidrag fra Inside Consulting for

**Borgmesterens Forvaltning
Aalborg Kommune**

November 2005

Indhold

Sammenfatning	04
1. Indledning	06
2. Tilbud til virksomhederne i Det nye Aalborg	08
2.1 Principper for indsatsen	08
2.2 De erhvervspolitiske indsatsområder	09
3. Modeller for fremtidig organisering	12
3.1 Mulige modeller	12
3.2 Model A: Etablering af erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning	13
3.2.1 Kompetencefunktioner i en erhvervsafdeling	14
3.2.2 Projektorganisering	16
3.2.3 Ressourcer og kompetencer	18
3.3 Erhvervsrådets rolle og organisering	19
3.4 Model B: Etablering af erhvervsforvaltning	20
3.4.1 Byggeklods 1: Kultur og oplevelsesøkonomi	20
3.4.2 Byggeklods 2: Overordnet planlægning	22
3.4.3 Byggeklods 3: Arbejdsmarkedsområdet	23
3.4.4 Andre kompetencefunktioner i en erhvervsforvaltning	25
4. Det regionale samarbejde	27
4.1 Behov for regional indsats	27
4.2 Samarbejdsmodellen	27
4.3 Model Aalborg+	28
4.4 Samlet totalløsning	28

4.5 Modeldynamik	28
5. Modelskitser	30
5.1 Model A1: Erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning med samarbejdsmodellen	30
5.2 Model A2: Erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning med Aalborg+ model	31
5.3 Model A3: Erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning med samlet totalløsning	32
5.4 Model B1: Erhvervsforvaltning med samarbejdsmodellen	33
5.5 Model B2: Erhvervsforvaltning med Aalborg+ model	34
5.6 Model B3: Erhvervsforvaltning med samlet totalløsning	35

Sammenfatning

Det nye Aalborg har en ambition om at styrke den erhvervspolitiske indsats og profil. Som landets 3. største kommune har Det nye Aalborg en række økonomiske og organisatoriske muligheder for at opbygge og nyorientere den erhvervspolitiske indsats.

Det vurderes, at der med strukturreformen og kommunesammenlægningen er mulighed for at give Det nye Aalborg en mere markant erhvervspolitisk profil og tænke erhvervspolitik som et bredt fagområde i Magistraten. Samtidig står Det nye Aalborg overfor en række udfordringer med hensyn til at sikre en helhedsorienteret opgaveløsning og inddragelse af og udnyttelse af kompetencer hos alle relevante erhvervspolitiske aktører i den nye kommune.

Denne rapport er udarbejdet i løbet af november 2005 med henblik på at danne udgangspunkt for en drøftelse i Sammenlægningsudvalget i Det nye Aalborg omkring den nye kommunes erhvervspolitiske indsats og organisering af arbejdet. Den korte tid, der har været til rådighed for udarbejdelse af rapporten, giver på ingen måde en tilbundsgående analyse af udfordringer og muligheder. Rapporten skal opfattes som en overordnet præsentation af de vigtigste udfordringer for den erhvervspolitiske indsats samt mulige modeller for organisering af området. Rapporten indeholder således ikke færdige modeller med konkrete implementeringsplaner.

Det er en forudsætning for opgaveløsningen, at to hovedmodeller for opgaveløsningen i Det nye Aalborg behandles; 1) etablering af en erhvervsforvaltning samt 2) oprettelse af en erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltningen. Det er konsulentens opfattelse, at organisering af den erhvervspolitiske indsats i Det nye Aalborg ikke kan ses adskilt fra de opgaver, der i dag løses på regionalt niveau og i samarbejde mellem kommunerne i Nordjylland. Derfor medtager rapporten også en række scenarier for organisering af den erhvervspolitiske indsats på regionalt niveau.

Det er ikke formålet med rapporten at komme med entydige organisatoriske anbefalinger til det videre arbejde, men der kan fremdrages følgende hovedpointer fra rapporten:

- Der bør udvikles en klar erhvervspolitisk strategi for Det nye Aalborg. Strategien bør både dække bredt og dybt. En helhedsorienteret indsats skal både sikre udvikling af en landdistriktspolitik og en klar strategi for Aalborg som et attraktivt erhvervsområde for højteknologiske virksomheder.
- Den erhvervspolitiske indsats bør målrettes virksomhedernes forskellige behov. Arbejdet med erhvervsøkonomiske analyser bør opprioriteres således at der opnås et bedre faktagrundlag. Det skal ske i tæt dialog med erhvervslivet og dets organisationer. Der er behov for at skabe en struktur med en klar arbejdsdeling mellem de forskellige organer på erhvervsfremmeområdet.
- Mange hensyn i relation til sammenhæng i ansvarsområder inden for de nuværende forvaltninger taler for, at der ikke oprettes en erhvervsforvaltning. Omkostningerne vurderes på det foreliggende grundlag at være væsentligt større end gevinsterne.

- Med henblik på at kunne tilbyde en bedre virksomhedsrettet erhvervsservice, og for at skabe rammen omkring en ressource- og kompetencemæssig opprioritering af Det nye Aalborgs erhvervsudvikling, bør der oprettes en erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning. Erhvervsafdelingen skal samle de ressourcer og kompetencer, der findes i de nuværende fire kommuner på erhvervsområdet, og der skal ske en styrkelse af de politisk-strategiske og analytiske kompetencer. Erhvervsafdelingen skal have de rette kompetencer, og der skal etableres en entydig ledelsesstruktur.
- Det foreslås, at Aalborg Erhvervsråd opløses som en selvejende institution, men fortsætter som et rådgivende råd for Det nye Aalborg, samt at der optages nye medlemmer, så det dækker erhvervslivet i hele Det nye Aalborg. I den forbindelse overflyttes ledelse og styring af sekretariatsressourcerne i Aalborg Erhvervsråd til erhvervsafdelingen, men vil fortsat være fysisk placeret i Erhvervenes hus for at sikre let tilgængelighed for virksomhederne.
- Aalborg Turistbureau og Norddanmarks EU-kontor foreslås videreført som selvstændige enheder, der udarbejder resultatkontrakt med erhvervsforvaltningen. Over de kommende år bør der ske en justering i finansieringen således, at virksomhederne i stigende grad får ansvar for finansiering og drift, således at kommunen inden for den samlede tilskudsramme prioriterer flere midler til projekt- og udviklingsaktiviteter. Det vil sikre fokus på markedsorientering af ydelser og services.
- Den fremtidige rolle for og organisering af Region Aalborg Samarbejdet skal integreres i Det nye Aalborgs arbejde med erhvervsudvikling. Samarbejdet dækker i dag 12 kommuner med 280.000 indbyggere og har egne vedtægter og budget.
- Det er afgørende, at Det nye Aalborg bedre udnytter udviklingskompetencer på tværs af forvaltninger. Der bør etableres en projektorganisation mellem forvaltningerne, der gennemfører vigtige tværgående udviklingsprojekter. Der bør også sikres en forankring af arbejdet i forvaltningernes administrative ledelser såvel som i Magistraten. Som et eksempel kunne udvikling af en landdistriktspolitik placeres i projektorganisationen. En effektiv og velfungerende projektorganisering af erhvervspolitiske udviklingsprojekter, med opbakning fra alle forvaltninger på både administrativt og politisk niveau, vil kunne realisere de synergieffekter på erhvervsområdet som en erhvervsforvaltning i princippet giver mulighed for.
- Det nye Aalborg skal i dialog med de øvrige kommuner i Region Nordjylland afgøre, hvordan der kan etableres et samarbejde omkring de erhvervspolitiske opgaver, der bedst løftes i et samarbejde mellem kommunerne. Det drejer sig primært om specialiserede erhvervsserviceopgaver (fx inden for generationsskifte, miljø og teknologiudvikling og gennemførelse af projekter). Det nye Aalborgs position i forhold i relation til de forskellige modeller bør afklares, fordi det kan have betydning for valget af intern organisering af arbejdet med erhvervsudvikling i Det nye Aalborg.

1. Indledning

Det bliver stadig vigtigere at sikre gode rammebetingelser for virksomhedernes mulighed for at skabe vækst og beskæftigelse. Globaliseringen og den teknologiske udvikling sætter både virksomhederne under pres – og skaber nye markedsmuligheder.

Nyere internationale analyser viser, at regionale og lokale erhvervsvilkår får større betydning for virksomhedernes vækst. Det skyldes, at der her kan opbygges unikke kompetencer og viden, der udspringer af den lokale og regionale videnstruktur, netværk mellem virksomheder, offentlige myndigheder og videninstitutioner samt kulturelle og geografiske forhold, der ikke kan kopieres af andre. Derfor bør der sættes på lokal og regional erhvervspolitik.

For at imødekomme virksomhedernes behov for i et samspil mellem relevante aktører at skabe ny vækst er det vigtigt, at de offentlige myndigheder kan bidrage som katalysator. Strukturreformen giver kommunerne nye muligheder inden for erhvervspolitikken. Flere opgaver skal løses kommunalt. Det gælder en række opgaver inden for erhvervsservice og erhvervsfremme. Disse opgaver kan Det nye Aalborg vælge enten selv at løse, eller de kan løses i samarbejde med andre. Samtidig overføres ressourcer til kommunerne.

Det nye Aalborg - og de øvrige nordjyske kommuner - bliver med strukturreformen væsentligt større. Det giver sammen med tilgangen af nye opgaver baggrund for at overveje den fremtidige organisering af kommunens arbejde med erhvervsudvikling. Der er behov for en række beslutninger om på hvilket niveau, og i samarbejde med hvem, Det nye Aalborg i fremtiden vil gennemføre erhvervspolitiske opgaver.

Den regionale struktur på erhvervsområdet ændres væsentligt, fordi den hidtidige amtslige rolle ændres og der oprettes et vækstforum for Nordjylland, der skal fastlægge den overordnede erhvervspolitiske strategi og indstille til Region Nordjylland om finansiering af initiativer. Region Nordjylland skal sekretariatsbetjene vækstforum og må i fremtiden ikke selv være operatør på erhvervsfremmeinitiativer. Derfor bliver der behov for en række lokale og regionale samarbejdskonstruktioner eller netværkssamarbejder, der med udgangspunkt i den nye erhvervsfremmelov og kommunalfuldmagten har mulighed for som operatør at løse erhvervsudviklingsopgaver.

Det nye Aalborg skal træffe en række valg omkring kommunens fremtidige indsats på det erhvervspolitiske område. Indsatsen skal afspejle virksomhedernes behov i hele den nye kommune, en ny opgavefordeling på erhvervsserviceområdet mellem kommunerne og Region Nordjylland samt de muligheder for konsolidering, stordriftsfordele og øget kompetence og kvalitet i indsatsen som samling af ressourcerne fra de 4 kommuner giver.

Denne rapport er en analyserapport til Sammenlægningsudvalget i Det nye Aalborg. Efter drøftelse i udvalget er det forventningen, at der vælges én eller flere modeller, der skal nærmere analyseres. Samt at der gennemføres drøftelser/interview med en række virksomheder i Det nye Aalborg med henblik på at afkode deres forventninger til erhvervsudviklingsindsatsen. Det skal sikre en lokal forankret og efterspørgselsstyret strategi, konkrete initiativer og en effektiv organisering.

Det må forventes, at implementering af den fremtidige organisering af Det nye Aalborgs arbejde med erhvervsudvikling kan blive en langstrakt proces, der gennemføres i flere faser. Det skyldes ikke mindst, set i lyset af Det nye Aalborgs størrelse, hensynet til at etablere en konstruktivt samarbejde om opgaveløsningen med regionens øvrige kommuner.

Rapporten er struktureret på følgende måde: Først behandles formålet med Det nye Aalborgs arbejde med erhvervsudvikling, herunder de principper der bør være afgørende for, hvordan indsatsen organiseres. Dernæst opstilles overordnede modeller for den fremtidige organisering af kommunens arbejde med erhvervsudvikling. I den sammenhæng behandles også samarbejdet med forskellige erhvervspolitiske råd og aktører, fx erhvervs- og udviklingsråd, Region Aalborg Samarbejdet, Erhvervsforum mv. Da Det nye Aalborgs erhvervspolitiske indsats ikke kan ses isoleret fra indsatsen på regionalt og tværkommunalt niveau opstilles forskellige scenarier for, hvordan Det nye Aalborg kan forholde sig hertil.

2. Tilbud til virksomhederne i Det nye Aalborg

2.1 Principper for indsatsen

Globaliseringen og den teknologiske udvikling betyder, at virksomhedernes behov for rådgivning og erhvervsservice bliver stadig mere komplekse. Derfor er faktabaseret analyse, udvikling af nye initiativer og tilbud samt specialisering til at kunne imødekomme mange forskellige behov afgørende for den fremtidige erhvervsfremmestruktur.

Det overordnede formål med indsatsen er at sikre en fortsat positiv erhvervsudvikling, der kan skabe vækst og udvikling. Derfor er det vigtigt, at indsatsen tilrettelægges således, at den tager udgangspunkt i virksomhedernes behov. Det betyder også, at der skal sikres et meget tæt samspil med brugerne og deres organisationer. Det er et mål, at etableringen af Det nye Aalborg skal medføre, at alle dele af den nye kommune får bedre mulighed for erhvervsudvikling.

Der vil være naturligt at videreføre de gode erfaringer fra Region Aalborg Samarbejdet og Erhvervsforum i Det nye Aalborg uanset hvilken organisering der vælges. I lyset af ændringerne i den regionale opgavefordeling bør mulighederne for øget samarbejde og konsolidering på erhvervsområdet mellem Det nye Aalborg og regionens øvrige kommuner overvejes. På den operationelle side er der behov for at styrke den lokale forankring samt fastholde og udvikle kompetencer og viden. Samtidig skal sikres regional specialisering og arbejdsdeling så ressourcerne i det samlede erhvervsfremmesystem i Nordjylland udnyttes bedst muligt.

Analyser har påpeget, at der er en del overlap i den eksisterende opgaveløsning mellem forskellige niveauer i erhvervsfremmesystemet, jf. rapporten ”Udfordringer og perspektiver for det nordjyske erhvervsfremmesystem”, maj 2005. Samtidig opleves generelt for lidt sammenhæng og koordination i udviklingen af nye initiativer og projekter. Derfor bør ændringer i organiseringen af både Det nye Aalborgs og det samlede nordjyske erhvervspolitiske arbejde tilrettelægges efter en række bærende principper, der kan skabe politisk synlighed og prioriteringsmæssig gennemslagskraft, jf. boks 1.

Boks 1: Principper for den fremtidige indsats

- Der skal større fokus på *virksomhedernes behov*. Målet er, at der etableres enklere indgange for erhvervslivet så virksomhederne i højere grad benytter professionel erhvervsservice i deres udvikling.
- Der skal skabes klarhed og accept af *arbejdsdeling* mellem aktørerne på basis af analyse af, hvor hvilke typer opgaver løses med bedst muligt resultat for virksomhederne. Målet er, at der skal ske en forenkling i forhold til den nuværende struktur og antallet af lag/aktører.
- For at fastholde og udvikle kvaliteten af tilbuddene til virksomhederne skal *kompetenceniveauet* i hele erhvervsservicesystemet styrkes. Der skal etableres et tættere samarbejde om udvikling af nye initiativer mellem relevante aktører. Regionale videncentre skal anvendes mere intensivt i udviklingsarbejdet.
- Der skal sikres *en helhedsorienteret erhvervsservice* med fokus på forskellige lokale udfordringer inden for Det nye Aalborg. Fokus bør være på virksomhedernes forskellige behov for omstilling og innovation.
- Det er nødvendigt at *opbygge et tættere udviklingssamarbejde* mellem relevante fagområder i Det nye Aalborg samt eksterne aktører inden for erhvervsudvikling. Både på praktisk og politisk niveau. Der skal afsættes tilstrækkelige ressourcer til projekter og aktiviteter på tværs af forvaltningerne.

2.2 De erhvervspolitiske indsatsniveauer

Det er nødvendigt, at alle aktører på den erhvervspolitiske bane i Det nye Aalborg har samme forståelse af en række centrale begreber og typer af tilbud til virksomhederne. Derfor skal der arbejdes med en entydig definition af, hvilke elementer og indsatser centrale erhvervspolitiske begreber dækker over. Ellers er det ikke muligt at skabe mulighed for at drøfte den bedste organisering heraf.

I den forbindelse er det også vigtigt at skabe en klar forståelse af hvilke opgaver, der mest hensigtsmæssig løses på hvilket niveau. Det vil skabe større sammenhæng i indsatsen, og u hensigtsmæssige overlap og destruktiv konkurrence vil kunne undgås.

Overordnet kan der skelnes mellem følgende erhvervspolitiske indsatser:

- Opstilling af en erhvervspolitisk strategi
- Gennemførelse af udviklingsprojekter
- Basis erhvervsservice, og
- Specialiseret erhvervsservice

De forskellige former for erhvervspolitisk indsats er defineret neden for.

Erhvervspolitisk strategi

Omfatter udvikling af fælles vision, strategi og indsatser. På basis heraf genereres projektidéer og der foretages projektudvikling. Strategiudvikling gennemføres både på lokalt, fælleskommunalt og regionalt niveau.

Nuværende aktører: Aalborg Kommune, Region Aalborg Samarbejdet og Erhvervsforum, øvrige fælleskommunale samarbejdsorganer, Nordjyllands Amt samt i varierende omfang erhvervskontorer/erhvervsråd.

Udviklingsprojekter

Udviklingsopgaver inden for udvalgte indsatsområder. Foregår ofte i netværk eller gennem projekter med inddragelse af relevante aktører. I Region Aalborg Samarbejdet varetages udviklingsarbejdet i Erhvervsforum. Finansiering kan tilvejebringes fra en række kilder: EU, staten, amterne samt kommunerne.

Udviklingsopgaver kan bestå af strategiudvikling og udvikling af konkrete initiativer inden for en række relevante indsatsområder, fx:

1. Udvikling af SMV'er
2. Iværksætterinitiativer
3. Indsatser for specielle erhverv (fx turisme, landbrug, traditionel industri)
4. Uddannelse og kompetence
5. Udvikling og operationalisering af oplevelsesøkonomi
6. Indsatser for at styrke virksomhedernes brug af højteknologi
7. Internationale forhold osv.

Hertil kommer analyse- og videnopsamling for at kunne tilvejebringe et opdateret faktisk beslutningsgrundlag. Analyseopgaver kan bestå i:

- Analyse af udvalgte brancher, geografiske områder mv.
- Kortlægning og analyse af indsatsområder med fokus på fx. særlige udviklingspotentialer og erhvervsklynger
- Opsamling af viden i samarbejde med fx AAU, REGLAB m.fl.

Nuværende aktører: Aalborg Kommune, Aalborg Erhvervsråd, Region Aalborg Samarbejdet og øvrige fælleskommunale samarbejdsorganer, Erhvervs Center Nordjylland, Nordjyllands Amt samt i varierende omfang erhvervskontorer/erhvervsråd samt erhvervskonsulenter.

Omfanget af aktører indikerer, at der er et overlap i opgaveløsningen, hvilke analyser også har dokumenteret, jf. rapporten ”Udfordringer og perspektiver for det nordjyske erhvervsfremmesystem”, maj 2005.

Erhvervsservice

Den generelle erhvervsservice kan opdeles i 1) basis erhvervsservice, der er rettet mod den enkelte virksomhed og ofte løses bedst tæt på virksomheden – og 2) specialiseret erhvervsservice, der retter sig mod en gruppe af virksomheder med enslydende udfordringer eller behov, som ikke nødvendigvis er geografisk relateret til et lokalområde, og som kræver specialistkompetencer at udføre.

Basis erhvervsservice:

På kommunalt niveau findes en række muligheder for og kompetencer til at tilbyde virksomhederne en række basisydelser, der har stor betydning for etablering og udvikling af virksomhederne. Det gælder en række ydelser i forbindelse med problemafklaring og forståelse af love og regler samt viden om muligheder for hjælp gennem erhvervsfremmesystemet. Samtidig giver kontakt til lokale virksomheder viden om aktuelle udfordringer og muligheder, og kan være med til at skabe lokale netværk, der kan være nyttige for den enkelte virksomhed eller iværksætter - også i forhold til deltagelse i projekter som strækker sig udover kommunegrænsen.

Basis erhvervsservice kan bestå af:

- Hjælp til probleminidentifikation
- Hjælp til afklaring af love og regler
- Rådgivning om etablering af virksomhed mv.
- Generel virksomhedsrådgivning og vejledning om muligheder i det samlede erhvervsfremmesystem
- Matchmaking mellem lokale virksomheder og videninstitutioner
- Rådgivning omkring generationsskifte
- Etablering af lokale virksomhedsnetværk
- Overblik over lokale virksomheders behov for og mulighed for at deltage i regionale erhvervsklynger
- Salg af erhvervsgrunde
- Tiltrækning af virksomheder
- Udarbejdelse af lokale behovsanalyser
- Lokal virksomhedskontakt og virksomhedsopsøgende arbejde

- Fokus på mulige aktiviteter inden for landdistriktsudvikling og finansiering heraf
- Fokus på lokal fundraising
- Markedsføring af kommunen som bosætnings- og erhvervsområde
- Lokal markedsføring og presse

Nuværende aktører: Primært erhvervskontorer og erhvervskonsulenter – samt vurderingsmæssigt i mindre omfang Erhvervs Center Nordjylland og kommunesamarbejder.

Specialiseret erhvervsservice:

Den specialiserede erhvervsservice skal imødekomme de komplekse behov virksomhederne har, og hvor det samtidig er vanskeligt at hente viden på almindelige markeds-mæssige vilkår. Der skal således være mulighed for at virksomhederne på en nem og overskuelig måde kan få adgang til og nytte af en række specialiserede ydelser.

Den specialiserede erhvervsservice kan bestå af adgang til rådgivning om:

- Specialiseret viden inden for særlige (fag)områder
- Fokus på opbygning af specifikke rammebetingelser for kompetenceklynger
- Indsatser for at sikre vækst og beskæftigelse inden for traditionel fremstillingsvirksomhed
- Produktudvikling, produktions- og materialeteknologi
- Kompetence-, ledelses- og organisationsudvikling
- Generationsskifte i virksomheden
- Finansiering og fundraising
- Internationale forhold, herunder EU
- Ny teknologi, herunder IT
- Væksthuse og inkubatormiljøer

Nuværende aktører: Aalborg Kommune, Region Aalborg Samarbejdet og øvrige fælleskommunale samarbejdsorganer, Erhvervs Center Nordjylland, Nordjyllands Amt samt i varierende omfang erhvervskontorer/erhvervsråd samt erhvervskonsulenter.

Omfanget af aktører indikerer, at der er et overlap i opgaveløsningen, hvilke analyser også har dokumenteret, jf. rapporten ”Udfordringer og perspektiver for det nordjyske erhvervsfremmesystem”, maj 2005.

3. Modeller for fremtidig organisering

3.1 Mulige modeller

Den Politiske Styregruppe har på sit møde den 5. oktober besluttet, at der ved en vurdering af den fremtidige organisering af Aalborg Kommunes arbejde med erhvervsudvikling skal analyseres to muligheder.

- Enten oprettes en erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning, der indeholder de nuværende kommunale erhvervspolitiske aktiviteter samt de erhvervsaktiviteter, der overføres fra Nordjyllands Amt.
- Eller der etableres en erhvervsforvaltning, der indeholder alle erhvervsrelaterede aktiviteter

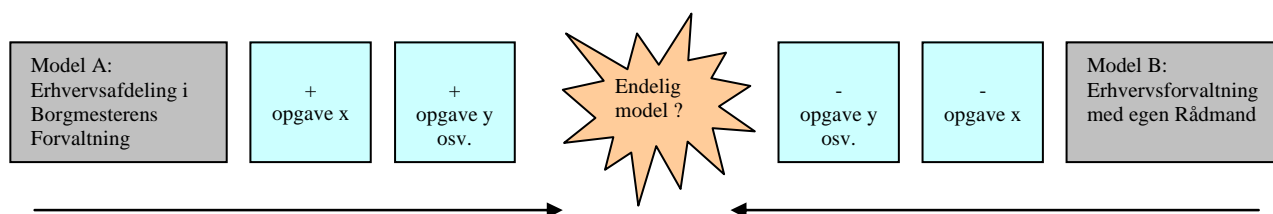
I begge modeller er det afgørende, at Det nye Aalborg bliver i stand til at udarbejde en erhvervspolitisk strategi, der sætter nye standarder for, hvordan store kommuner arbejder med strategisk erhvervsudvikling og de nødvendige politiske redskaber og indsatser hertil. Organisationen bør også indrettes således, at der både kan udvikles og tilbydes de ydelser, som virksomhederne i Det nye Aalborg efterspørger. Det er vigtigt, at der bliver en tæt virksomheds- og organisationsinddragelse - både på strategisk og operationelt niveau.

Den største forskel på modellerne er den politiske forankring. En erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning vil være tæt på borgmesteren og dermed den politiske dagsorden med mulighed for eksponering af sagsområdet. Borgmesteren vil kunne anvende erhvervsområdet til en strategisk positionering af Det nye Aalborg i relation til Staten, Region Nordjylland og øvrige kommuner.

En erhvervsforvaltning vil konsolidere erhvervsudvikling som et stort indsatsområde for Det nye Aalborg. Der vil ske en koncentration af de ressourcer, der arbejder med erhvervsudviklingsrelaterede fagområder, mens der i en erhvervsafdeling vil blive en mere snæver opgaveportefølje med et større behov for tværgående samarbejdsprojekter mellem forvaltningerne og afdelingen. En erhvervsforvaltning vil være ledet af en rådmand, hvormed der måske ikke kan opnås samme strategiske eksponering som ved en placering af området under borgmesteren.

Begge modeller vil med den rigtige organisering kunne tilfredsstille et ønske om lokal synlighed og fokus på muligheder for erhvervsudvikling i alle dele af Det nye Aalborg.

Figur 1: Modeloverblik



3.2 Model A: Etablering af en erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning

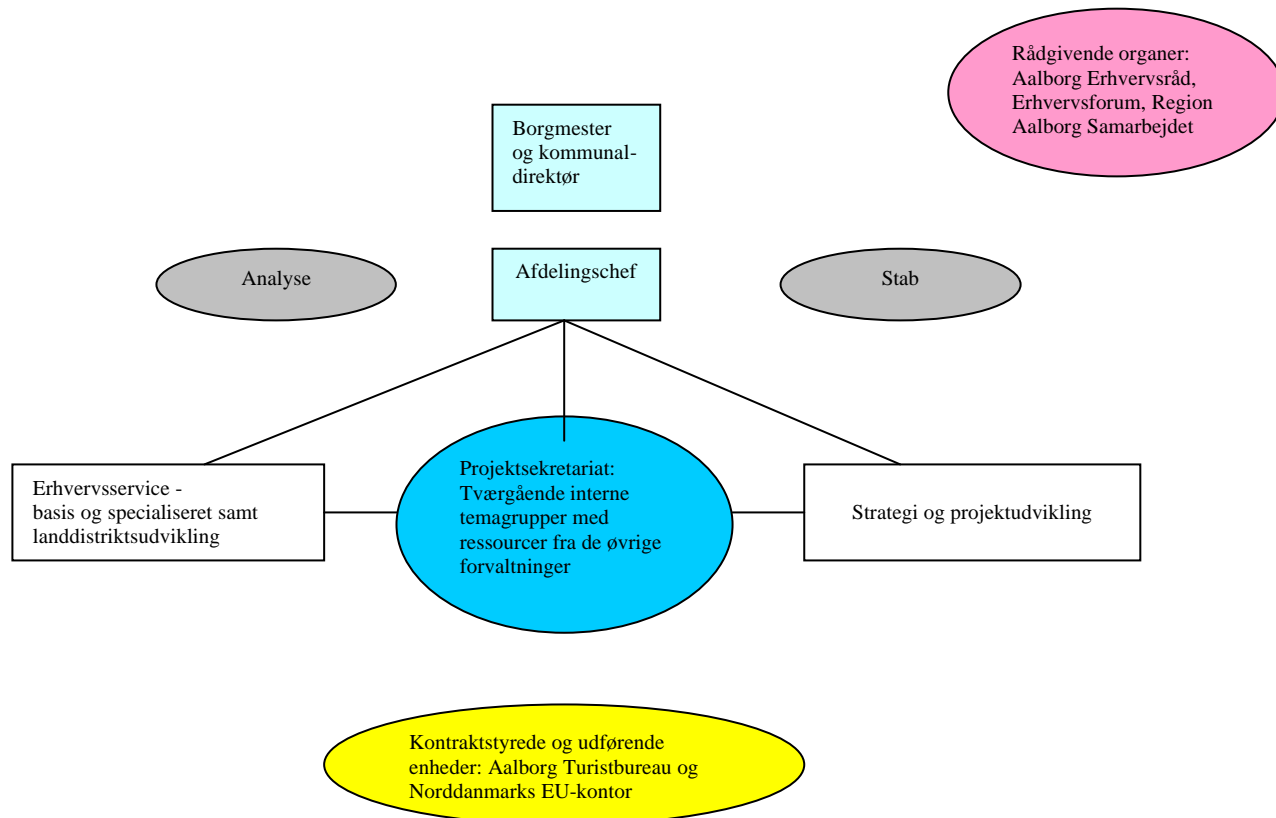
I denne model styrkes det nuværende arbejde med erhvervsudvikling i Borgmesterens Forvaltning gennem oprettelse af en erhvervsafdeling. Afdelingen tilføres flere ressourcer og skal have et øget tværgående ansvar.

Erhvervsafdelingens kerneopgaver vil være:

- Aktiviteter i Erhvervsrådenes sekretariater
- Erhvervskonsulenternes nuværende opgaver
- Aktiviteter i Region Aalborg Samarbejdets sekretariat
- Erhvervsfremmeaktiviteter der overføres fra amtet
- Facilitering og gennemførelse af udviklingsprojekter
- Aktiviteter, der kan styrke virksomhedernes internationalisering (herunder også EU-kontoret, strategisk by-samarbejde og Eurocities)
- Analyse og videnopsamling
- Betjening af byråd, borgmester og direktion

Det bliver en vigtig opgave for en ny erhvervsafdeling at sikre udvikling af en erhvervsudviklingsstrategi for Det nye Aalborg.

Figur 2: Skitse af kompetencefunktioner i en erhvervsafdeling



Borgmesteren er øverst ansvarlig for afdelingens aktiviteter og budget. Administrationen ledes af en afdelingschef med reference til kommunaldirektøren. Der vil være behov for at drøfte relationerne mellem en erhvervsafdeling og det lokale erhvervsliv i form af erhvervsråd mv. Det kunne være gennem medlemsforeninger, netværk, temagrupper osv.

3.2.1 Kompetencefunktioner i en erhvervsafdeling

- *Analysefunktion*
Har til opgave at sørge for, at afdelingen har et relevant og opdaterer analytisk- og videnskabeligt faktagrundlag til at kunne udvikle nye initiativer og betjene forvaltningens kunder og interessenter med relevante og troværdige oplysninger. Der er behov for analytiske kompetencer, der kan matche kompetencer i Region Nordjylland samt relevante statslige myndigheder. Analysefunktionen skal opbygge et tæt samarbejde med relevante videncenter, fx AAU, OECD, REG LAB og andre relevante analysemiljøer til brug for videndeling og benchmarking.
- *Stabsfunktion*
Skal sikre fokus på politikudvikling og betjening af det politiske niveau samt relevante samarbejdsorganer. Stabsfunktionen har relationer til Region Nordjylland, relevante statslige myndigheder, vækstforum og relevante interesseorganisationer. Funktionen er endvidere ansvarlig for relationer til og sekretariatsbetjening af Aalborg Erhvervsråd, Region Aalborg Samarbejdet og Erhvervsforum.
- *Erhvervsservice*
Kompetencefunktionen skal udvikle og styre Det nye Aalborgs generelle erhvervsserviceindsats, der dækker både basis erhvervsservice samt adgang til specialiseret erhvervsservice. Der skal etableres en let og synlig adgang for virksomhederne til basis og specialiseret rådgivning i hele den Det nye Aalborg. Det skal ske gennem en konsolidering af de fire kommuners hidtidige arbejde, hvor fokus skal være på at styrke den samlede indsats og sikre den lokale forankring. Det skal sikres, at rådgivningen af virksomhederne sker i et tæt samarbejde mellem relevante aktører for at undgå u hensigtsmæssige overlap i opgaveløsningen. Der skal endvidere etableres et tæt samarbejde med de interne tværgående projekter i Det nye Aalborg.

Kompetenceområdet for erhvervsservice bør endvidere have ansvar for landdistriktsudvikling. Aalborg Kommune får en størrelse og en geografi, der betyder, at det bliver relevant at integrere landdistriktsudvikling som et nyt fagligt og politisk område. Der bør udarbejdes en egentlig landdistriktspolitik for Det nye Aalborg, der skal bygge på de fire akser, der kommer til at danne grundlaget for EU's landdistriktsprogram 2007-2013:

- Jord- og skovbrugets konkurrenceevne
- Miljø, natur og arealforvaltning
- Livskvalitet og erhvervsudvikling på landet
- Udbredelse af Leader+ metoden inden for de nævnte områder.

Det nye landdistriktsprogram vil få tilført yderligere midler og vil være en væsentlig finansieringskilde for udviklingsprojekter for Det nye Aalborg – og resten af kommunerne i regionen. Det betyder, at Aalborg Kommune på dette område også vil kunne spille en

væsentlig rolle i forhold til og i samarbejde med regionens øvrige kommuner. Hertil kommer, at landdistriktsudvikling er ét af de seks prioriterede indsatsområder som vækstforum skal beskæftige sig med og indstille til regionsrådet om prioritering af midler til udviklingsinitiativer. For at sikre optimal udnyttelse af egne og regionale midler, der prioriteres hertil, er det vigtigt at opbygge tilstrækkelige kompetence og ressourcer.

- *Strategi og projektudvikling (I dag Region Aalborg Samarbejdet)*
Større udviklingsprojekter huses i et område for projektudvikling. Der er tale om udviklingsprojekter på tværs mellem regionens aktører, fx AAU, andre videninstitutioner, øvrige kommuner og erhvervsråd mv. Området skal som operatør endvidere kunne implementere og styre initiativer og projekter, der beslutes af Region Nordjylland efter indstilling fra vækstforum.
- *Projektsekretariat*
Området skal huse udvikling af tværgående initiativer mellem forvaltningerne i Det nye Aalborg, jf. afsnit 3.2.2 neden for. Der skal være et tæt samarbejde mellem den interne projektudvikling og strategi og projektudvikling i regi af Region Aalborg Samarbejdet. Aalborg Erhvervsråd skal inddrages i projektudviklingen.
- *Norddanmarks EU-kontor (kontraktstyret)*
Det foreslås, at erhvervsafdelingen bliver styringsansvarlig for Aalborg Kommunes økonomiske finansiering af EU-kontoret og at der udarbejdes detaljeret årlig mål og resultatkontrakt mellem erhvervsafdelingen og EU-kontoret.

Det anbefales, at der over de kommende år tilstræbes en voksende øget privat medfinansiering af EU-kontorets basisaktiviteter, således at de bliver endnu mere efterspørgselsorienterede. Samtidig foreslås, at der fra kommunens side afsættes flere midler til medfinansiering af relevante udviklingsprojekter. På den måde fastholdes niveauet for den samlede finansiering og der erhvervsmæssig relevans i arbejdet og tilstrækkelig udviklingsdynamik.

Der holdes efter behov statusmøder, hvor der følges op på resultatkontrakten. I det daglige varetages relationer mellem EU-kontorets leder og afdelingschefen eller efter aftale med relevante medarbejdere i erhvervsafdelingen. Det foreslås, at der i samarbejdet mellem erhvervsafdelingen og EU-kontoret anvendes nogle af de erfaringer, der er indhøstet i serviceafdelingen omkring resultatcentre.

- *Aalborg Turistbureau (kontraktstyret)*
Aalborg Turistbureau er i gang med at opbygge et tæt samarbejde med turistforeningerne i kommunerne i Det nye Aalborg. Dette arbejde skrider planmæssigt frem. Målet er, at der etableres én juridisk enhed med filialer relevante steder i kommunen.

Det foreslås, at erhvervsafdelingen bliver styringsansvarlig for Aalborg Kommunes økonomiske finansiering af Aalborg Turistbureau. Bestyrelsen for Aalborg Turistbureau udarbejder en årlig mål og resultatkontrakt med erhvervsafdelingen.

Det anbefales, at der over de kommende år tilstræbes en voksende øget privat medfinansiering af Turistbureauets basisaktiviteter, således at de bliver endnu mere

efterspørgselsorienterede og det kommunale tilskud til markedsføringsaktiviteter mv. kan nedsættes. Samtidig foreslås, at der fra kommunens side prioriteres flere midler til medfinansiering af relevante udviklingsprojekter. På den måde fastholdes niveauet for den samlede finansiering og den erhvervsmæssige relevans i arbejdet. I den forbindelse er der behov for et tættere samspil mellem Aalborg Turistbureau og området for ”event og branding” i serviceafdelingen og en styrkelse af de kompetencer i Aalborg Turistbureau, der kan indgå og deltage heri på strategisk niveau.

Det foreslås, at der i fusionsperioden holdes en tæt dialog mellem bestyrelsesformanden og erhvervsafdelingen, hvor der skal være en entydig reference til afdelingschefen. Der holdes efter behov statusmøder, hvor der følges op på resultatkontrakten. Det foreslås, at lederen af serviceafdelingen deltager i disse møder. I det daglige varetages relationer mellem turistbureauets direktør og afdelingschefen eller efter aftale med relevante medarbejdere i erhvervsafdelingen. Det foreslås, at der i samarbejdet mellem erhvervsafdelingen og Aalborg Turistbureau anvendes nogle af de erfaringer, der er indhøstet i serviceafdelingen omkring resultatcentre.

Uddannelsesråd

Aalborg står overfor en række store udfordringer på uddannelsesområdet. Hvis byen skal klare sig i konkurrencen med andre vækstregioner, skal befolkningens uddannelsesniveau øges. Aalborg skal videreudvikle og fremtidssikre uddannelsesområdet blandt andet ved yderligere satsning på samarbejde mellem uddannelse og erhverv.

Derfor har byrådet besluttet, at der skal nedsættes et uddannelsesråd som et rådgivende udvalg for byrådet i forhold til at fremme Aalborg Kommune som uddannelsesby. Uddannelsesrådet skal lægge særlig vægt på følgende områder:

- At medvirke til, at Aalborg-området og Nordjylland får tilført de uddannelsesressourcer, der er nødvendige for at kunne sikre fortsat vækst og udvikling.
- At arbejde for et fortsat stærkt samspil mellem uddannelserne og erhvervslivet for både at sikre bedre uddannelser og give virksomhederne adgang til praksisorienteret, relevant viden.
- At markedsføre Aalborg som uddannelsesby
- At medvirke til at hæve det generelle uddannelsesniveau i området

Rådet skal være handlingsorienteret og tage konkrete initiativer, der understøtter rådets målsætninger. Dette sker i et samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne, erhvervslivet, Aalborg Kommune og andre interessenter.

Erhvervsafdelingen stiller sekretariatsfunktion til rådighed for rådet.

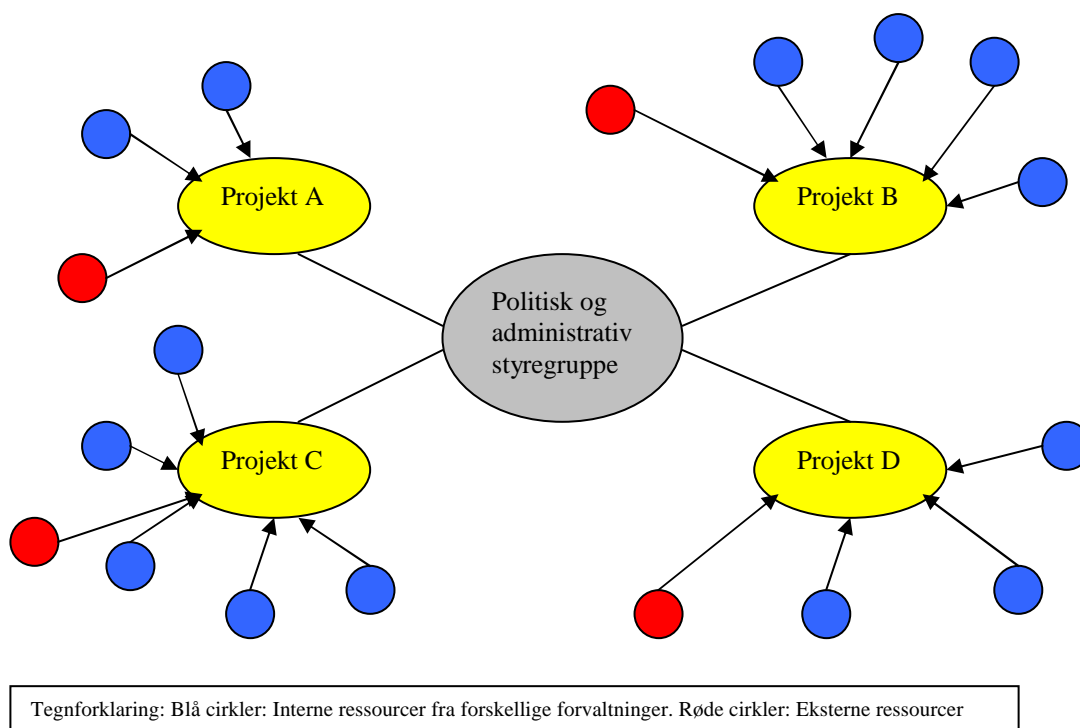
3.2.2 Projektorganisering

I de øvrige forvaltninger findes en række arbejdsområder, der har stor betydning for Aalborg Kommunes mulighed for både at udvikle og gennemføre en erhvervspolitisk strategi, som en storkommune med ca. 200.000 indbyggere bør gennemføre. Både i forhold til at sikre vækst og beskæftigelsesmuligheder i Det nye Aalborg, men også for at sikre, at den styrke og de kompetencer, der findes omkring Aalborg, stilles til rådighed for de øvrige kommuner og erhvervspolitiske aktører i Region Nordjylland.

For at sikre tværgående opgaveløsning foreslås, at der med basis i erhvervsafdelingen oprettes et projektsekretariat med et antal projektorienterede medarbejder, der sammen med medarbejderressourcer fra forvaltningerne afsættes til konkrete tværgående udviklingsprojekter, der besluttet at gennemføre på tværs af forvaltningerne.

Projekterne bør ikke have en entydig fysisk placering i en afdeling eller forvaltning, men skal fungere i et virtuelt samarbejde på tværs af organisationen med klare mål, milepæle og ressourceangivelse. Projektgrupperne prioriteres og igangsættes af en administrativ styregruppe med kommunaldirektøren som formand og med deltagelse af relevante direktører/chefer. Erhvervsafdelingen bør koordinere og deltage i alle projekter. Der bør skabes fuld åbenhed om projekterne, deres fremdrift og resultater, der jævnligt drøftes i styregruppen. Endvidere kan det ud fra en brugersynsvinkel overvejes at tilknytte erhvervsrepræsentanter til nogle af udviklingsprojekterne som sparringspartnere.

Figur 3: Projektorganisering af udviklingsopgaver på erhvervsområdet



Det er vigtigt, at projektorganiseringen foruden en forankring på chefniveau i forvaltningerne også forankres politisk. Der skal være bred politisk opbakning fra borgmesteren og rådmændene til at placere ansvar for politikudvikling i tværgående grupper og en parathed til at tage ejerskab for relevante forslag og initiativer selv om de ikke er udviklet i egen forvaltning. Ellers vil en tværfaglig kompetenceudnyttelse ikke være muligt og udviklingsressourcerne vil ikke kunne udnyttes optimalt. Derfor bør der oprettes en politisk styregruppe der omfatter hele magistraten, der træffer beslutning om implementering af projektræsultater.

Det anbefales, at der nedsættes en intern arbejdsgruppe, der skal udarbejde et oplæg om muligheder og barrierer i forbindelse med øget projektorganisering på tværs af forvaltninger i Den nye Aalborg.

Arbejdsgruppen skal på baggrund af hidtidige interne erfaringer, erfaringer fra andre politiske organisationer samt eventuelt gennem brug af konsulentbistand komme med konkrete anbefalinger til praktiske arbejdsmetoder, samt hvordan der kan ske en politisk forankring af arbejdet og resultaterne.

3.2.3 Ressourcer og kompetencer

Det vurderes at være hensigtsmæssigt, at der sker en organisatorisk samling i erhvervsafdelingen af de ressourcer i de fire kommuner der anvendes til erhvervsudvikling. Det vil sikre mulighed for at styrke opgaveløsningen og kompetenceudvikling.

Det er vigtigt, at den nye erhvervsafdeling både får den rigtige mængde af ressourcer stillet til rådighed og at de medarbejdere, der kommer til at indgå i den fremtidige erhvervsafdeling, har de rigtige kompetencer.

Det anbefales, at der på baggrund af udarbejdelse af en forretningsplan for den kommende erhvervsafdeling, herunder hvilke præcise opgaver, der skal løses, og hvilke mål der skal indfries, opstilles en kompetenceprofil for afdelingen. Det gælder både på chef- og medarbejderniveau. Herefter bør de nuværende medarbejdere, der arbejder med erhvervsudvikling i de fire kommuner, samt andre interesserede i kommunen, kunne søge de stillinger, der oprettes i en erhvervsafdeling. Det bør overvejes også at supplere med nye eksterne ressourcer, der kan medbringe nye erfaringer og udviklingsdynamik.

En funktionsdygtig erhvervsafdeling vil foruden en afdelingschef skønsmæssigt kræve 10-12 årsværk. Heraf bør de 5-6 årsværk være medarbejdere med stærke analytiske, strategiske og udviklingsmæssige kompetencer, der kan sikre tæt politisk betjening af borgmesteren, gennemføre interne og deltage i eksterne udviklingsprojekter samt sikre relationsopbygning, analyse og videnindhentning nationalt og internationalt. Disse medarbejdere bør placeres fysisk tæt på kommunaldirektøren og borgmesteren.

De andre 5-6 årsværk bør varetage den direkte virksomhedskontakt og rådgivningsfunktion i forhold til virksomhederne og lokalområderne i Det nye Aalborg. Af hensyn til synlighed og de tætte relationer til erhvervslivet bør disse kompetencer være til stede i Erhvervenes Hus. Det vil sikre nærhed til virksomhederne og til erhvervslivets organisationer. Endvidere er det vigtigt at fastholde kompetence og viden i erhvervsafdelingen om det lokale erhvervsliv og udviklingsbehov i hele Det nye Aalborg – også for at sikre virksomhederne i de ”nye” områder af kommunen en ”kendt” indgang.

Det bør være en vigtig præmis, at alle medarbejdere i erhvervsafdelingen, for at unytte kompetencer og ressourcer bedst muligt, vil skulle arbejde fleksibelt inden for kompetencefunktionerne og ikke alene være tilknyttet én kompetencefunktion.

For at sikre klare referencelinier, den bedste udnyttelse af ressourcerne og undgå overlap i opgaveløsningen bør der etableres en entydig ledelsesstruktur, hvor afdelingschefen i erhvervsafdelingen er både faglig leder og personaleleder for alle medarbejdere i den samlede afdeling.

3.3 Erhvervsrådets rolle og organisering

Aalborg Erhvervsråd er en selvejende institution med egen bestyrelse og sekretariat. Det er vurderingen, at Aalborg Erhvervsråd udfylder en meget vigtig rolle mellem kommunens virksomheder og det politiske niveau. Samtidig er mange relevante aktører og organisationer repræsenteret i erhvervsrådet, hvilket bør kunne sikre, at der sker en tæt koordinering og fælles udvikling af nye initiativer.

Såfremt Det nye Aalborg vil sætte øget fokus på virksomhedernes behov og leve op til de principper for den fremtidige indsats, der er opstillet i boks 1 på side 8, så er det nødvendigt at der sker en strategisk, analytisk og ledelsesmæssig styrkelse af Aalborg Kommunes nuværende arbejde med erhvervsudvikling. Der skal ske en ressource og kompetencemæssig opprioritering af arbejdet, hvortil det er nødvendigt at skabe organisatorisk konsolidering og professionalisering af organisationen for at sikre den ønskede effekt. Det gælder i endnu højere grad, hvis Det nye Aalborg i løbet af de kommende år kommer til at indtage en mere central placering omkring den regionale erhvervspolitiske indsats.

Med etablering af Det nye Aalborg anbefales det, at Erhvervsrådet i fremtiden:

- Fokuserer på udvikling af den lokale erhvervsservice og samarbejdet med de øvrige kommuner og erhvervsudviklingsinitiativer inden for specialiseret erhvervsservice styrkes.
- Fungerer som tænketank og rugekasse for kommunen i forbindelse med projektudvikling
- Sikre en bred inddragelse af erhvervslivet gennem netværk, temafora mv.
- Sikrer koordinering mellem aktiviteter som medlemmerne af rådet gennemfører med henblik på erhvervsudvikling, således at uheldigt overlap undgås.

Det betyder, at Aalborg Erhvervsråd bør omdannes fra at være en selvejende institution til et fast rådgivende udvalg for Det nye Aalborg. Den nuværende repræsentation i erhvervsrådet opretholdes som udgangspunkt. Der udpeges en mindre strategigruppe, der stiller sig til rådighed som sparringspartner for erhvervsafdelingen og i projektorganisationen på udvalgte projekter og indsatser.

Erhvervsafdelingen får ansvar for sekretariatsbetjening af erhvervsrådet og deltager i møderne. Det vil sikre kvalitet og kontinuitet i betjeningen af erhvervsrådet. Det er vigtigt at der er én entydig kontaktperson mellem erhvervsrådet og kommunen og at alle ressource og ledelsesmæssige beslutninger går igennem afdelingschefen i erhvervsafdelingen.

Det er meget vigtigt, at der den kommende tid etableres en tæt dialog mellem Aalborg Erhvervsråd og de erhvervs- eller udviklingsråd eller andre samarbejdsfora, der i dag er findes i Hals, Nibe og Sejlflod. I en periode vil der givet være behov for, at disse samarbejdsfora fortsætter og at de får repræsentation i Aalborg Erhvervsråd. Det betyder, at erhvervsrådet skal udvides med det antal medlemmer der er nødvendigt, for at alle dele af Det nye Aalborg føler sig tilstrækkeligt repræsenteret. Ellers vil det nye erhvervsråd ikke have tilstrækkelig legitimitet.

Region Aalborg Samarbejdets og Erhvervsforums fremtidige rolle og organisering bør i lyset heraf overvejes, således at de gode erfaringer hermed fastholdes.

3.4 Model B: Etablering af en erhvervsforvaltning

Den mest omfattende ændring af organiseringen af det erhvervspolitiske arbejde vil være at etablere en egentlig erhvervsforvaltning. Det vil signalere en markant styrkelse af kommunens indsats på det erhvervspolitiske område. Både over for kommunens virksomheder, men også over for de øvrige kommuner i regionen, fordi forvaltningen med kommunens størrelse vil kunne få en størrelse og en styrke, der vil gøre den til et erhvervspolitisk omdrejningspunkt i Nordjylland. En eventuel erhvervsforvaltning vil politisk skulle ledes af rådmand og administrativt af en forvaltningsdirektør.

Ved etablering af en erhvervsforvaltning vil der skulle ske en samling af de relevante fagområder i kommunen, der har stor betydning for erhvervsudviklingen. I den forbindelse er der ingen entydig løsning på, hvilke fagområder, der bør flyttes til en samlet erhvervsforvaltning. Der vil kunne argumenteres for at flytte en række opgaver fra andre forvaltninger. Nogle af disse opgaver vil ikke kun have erhvervspolitisk relevans, men vil også være vigtige fagområder i andre forvaltninger. Derfor skal der foretages en nøje afvejning af, hvor opgaverne løses bedst og hvordan der kan etableres samarbejdskonstruktioner mellem forvaltningerne, hvor der er overlappende interessefeltter.

En erhvervsforvaltning vil bygge oven på opgaveløsningen i den model, hvor der foreslås etableret en erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning. Det betyder, at alle de opgaver, der ligger i en erhvervsafdeling flyttes ud fra Borgmesterens Forvaltning og kommer til at udgøre basis i en erhvervsforvaltning. Foruden disse basisopgaver vil forvaltning kunne udvides efter ”byggeklodsprincippet” med følgende fagområder fra kommunens øvrige forvaltninger.

3.4.1 Byggeklods 1: Kultur og oplevelsesøkonomi

Der er behov for i stigende omfang at samtænke den traditionelle turismepolitik med den erhvervsrettede og -relevante del af kommunens kulturpolitik samt at udvikle det gryende politikområde omkring oplevelsesøkonomi.

Der kan gennem en samling af ressourcer og kompetencer etableres et stærkt tværfagligt udviklingsmiljø omkring ét af både Aalborg Kommunes og Region Nordjyllands stærkeste erhvervsudviklingsområder, der kan være en dynamo i den fremtidige vækstpolitik. Der skal etableres et tættere udviklingssamarbejde med erhvervslivet og mellem relevante institutioner og kulturpolitiske aktører omkring udvikling af nye initiativer.

Der findes allerede på nuværende tidspunkt en række eksempler på tværgående projektarbejde:

- Den Skandinaviske Oplevelseskonference 2005, der oprindeligt er beskrevet i Den Regionale Kulturaftale 2005 – 2008, men siden videreudviklet og gennemført i tæt samarbejde mellem Kultur- og Fritidsforvaltningen (på vegne af alle 27 nordjyske kommuner), Borgmesterens Forvaltning (Region Aalborg Samarbejdet og Erhvervsrådet), Nordjyllands Amts Erhvervsafdeling og Nordjyllands Amts Kulturkontor samt Aalborg Universitets nye center for oplevelsesøkonomi.
- Dreamhouse, efter initiativ fra Erhvervsrådet, men med ideudvikling og gennemførelse i samarbejde med Kultur- og Fritidsforvaltningen delvist på vegne af Den Regionale Kulturaftale.

- Matchmaking-projekter, teknologiprojekter m.m. indenfor indsatsområdet ”Kultur & Erhverv” under Den Regionale Kulturaftale 2001 – 2004.

Fremover vil varetagelsen af projektmidler fra vækstforum (7,3 mio. kr.) oplagt ske i et konsortium bestående af parterne fra Oplevelseskonferencen.

Af yderligere projektmuligheder vil fx være:

- Events, bl.a. med henblik på at udvikle en tilbagevendende Aalborg-event
- Videreudvikling af hele ledelsesområdet indenfor kulturinstitutionerne til i højere grad at indgå i et fremtidigt ”kultur- og oplevelsesmarked”.
- I samarbejde mellem erhvervsområdet, teknisk forvaltning og kulturområdet udvikling af hele byen som en spændende by med fokus på oplevelser.

En nutidig kulturpolitik skal rumme rationaler og kompetencer indenfor de sidste mange års udvikling af kulturpolitikken, dvs. kultur som:

- kunst og æstetisk oplevelse
- oplysning, indsigt, dannelse, viden og refleksion
- underholdning, afslapning, leg og rekreation
- social udvikling, identitet, fællesskab og sundhed
- økonomisk vækst, kultur og erhverv, oplevelsesøkonomi, branding og events

Det ene årtis kulturpolitik har ikke erstattet det foregående, det blev i stedet et supplement til den hidtidige kulturpolitik, således at man i dag arbejder med en lag på lag politik

Fordelen ved den nuværende forvaltningsstruktur er først og fremmest at kultur, fritid og bibliotek organisatorisk hænger sammen og derved strukturelt har gode muligheder for fælles udvikling og initiativer. Eksempler herpå er:

- Nordkraft, som rummer væsentlige aktører indenfor både kultur og idræt. En afgørende forudsætning for ideudvikling og efterfølgende projektudvikling af dette store initiativ har været kendskab til og input fra begge sektorer.
- Gigantium, hvor der både præsenteres idræt og kultur. Her sker koblingen også gennem kultur- og fritidsforvaltningen, som har berøring med hhv. bredde- og elitehåndbold samt AKKCs og Skråens kompetencer indenfor de helt store koncerter.
- Udvikling og drift af en ny type lokale kulturhuse, fx Haraldslund og Trekanten.

Ovennævnte er som nævnt fordele ved nuværende struktur, og vil derfor kunne risikere at være ulemper ved etablering af en selvstændig erhvervsforvaltning med inddragelse af kulturen.

Der eksisterer imidlertid også nogle fordele ved at flytte kulturområdet til en erhvervsforvaltning. Det vil være muligt at videreudvikle kultur- og erhvervsområdet med henblik på fx tættere netværk til udvikling af sponsorarbejdet samt ledelsesmiljøet i kulturinstitutionerne. Det vil også være

muligt at videreudvikle eventområdet, udvikle nye vækstklwynger inden for oplevelsesøkonomi samt i større grad af at inddrage kunstneriske kompetencer i den videre erhvervsudvikling.

En anden overvejelse kan være at inddrage de største og umiddelbart mest synlige institutioner i en erhvervsorganisation. Dette kan dog ikke anbefales. I en by af Aalborgs størrelse skal bund og top, bredde og elite nødvendigvis arbejde sammen for at udvikle sig. Ingen bredde uden elite – og modsat. Dette ses fx i Gigantium, hvor de bedste danske håndboldkampe afvikles, men hvor breddeidrætten også træner. Ligeledes vil der i det kommende Nordkraft være tæt samspil mellem bredde/børn i musikskole og Jaco-Bole Teatret over vækstlag/ungdom i rytmiske øvelokaler og kunstinstitution til den professionelle elite, der på fx Skråen og Jomfru Ane Teatret spiller for et betalende publikum.

Ovennævnte fødekædestrategi understøttes og udvikles økonomisk og ressourcemæssigt mest hensigtsmæssigt i én og samme forvaltning. Dette bl.a. fordi den bagvedliggende drift kan optimeres gennem samdrift med tilsvarende institutioner.

3.4.2 Byggeklods 2: Overordnet planlægning

Den overordnede fysiske planlægning skal efter styrelsesloven ligge under Magistraten. Derfor er området i dag placeret i økonomikontoret i Borgmesterens Forvaltning med kompetence på følgende områder:

- Planredegørelse
- Planstrategi
- Bæredygtighedsstrategi
- Hovedstruktur

Med strukturreformen flyttes opgaver på planlægningsområdet fra amtsligt til kommunalt niveau. Regionplanen skal indbygges i kommuneplanen, dvs. at regionale emner, landdistriktspolitikken og det åbne land skal indarbejdes, samtidig med at de fire kommuners planer skal sammenskrives til én ny fælles kommuneplan.

Det er en forudsætning, at der uanset valg af organisationsmodel skal holdes et organisatorisk og politisk snit mellem den overordnede fysiske planlægning – planstrategi og hovedstruktur – og kommuneplanens rammedel, der ligger i Teknisk Forvaltning og Teknisk Udvalg. Konkrete planopgaverne skal udføres i Teknisk Forvaltning og koordinering og prioriteringer på det administrative og politiske niveau skal ske på regelmæssige møder. Denne arbejdsdeling vurderes at fremme enkelthed og overskuelighed overfor borgere og virksomheder og der kan skabes gode synergieffekter i organisationen.

Såfremt der oprettes en erhvervsafdeling ville der kunne fastholdes og opnås synergieffekter i forhold til udarbejdelse af en erhvervsudviklingsstrategi og input til den regionale udviklingsplan, hvis opgaverne vedrørende overordnet planlægning koordineres meget tæt mellem Borgmesterens Forvaltning og en ny erhvervsforvaltning. Det kunne fx gøres ved at placere medarbejderne i umiddelbar nærhed af hinanden. Koordinering vil være vigtigt, fordi der med kommunalreformen er kommet både større politisk fokus på denne sammenhæng, de nye opgaver inden for erhvervsudvikling og mulighederne for at påvirke regionale erhvervsudviklings-

regionaludviklingsstrategier gennem medlemskab gennem deltagelse fra kommunal side i vækstforum.

3.4.3 Byggeklods 3: Arbejdsmarkedsområdet

Et tættere samspil mellem arbejdsmarkedsområdet og erhvervsområdet vil give mulighed for at udvikle nye initiativer og løsninger til gavn for både virksomheder og borgere. Og der er behov for sammenhængende at udnytte eksisterende erfaring og viden fremadrettet. Med strukturreformen er der mulighed for at ændre på de administrative strukturer på kommunalt niveau – ligesom der justeres på de regionale strukturer omkring beskæftigelsesamarbejde og udvikling af erhvervsstrategier gennem vækstforum.

Arbejdsmarkedsområdet er i dag placeret som en afdeling under Social- og Sundhedsforvaltningen. Det bør vurderes, hvorvidt det vil give synergi og bedre løsninger for borgerne og virksomheder, hvis disse områder flyttes til en kommende Erhvervsforvaltning, hvor det vil være større fokus på erhvervsrettede løsninger, der tager udgangspunkt i erhvervslivets behov og mulighed for at bidrage til et tættere samspil på arbejdsmarkedsområdet.

Lovgivningen på beskæftigelsesområdet sætter snævre rammer for organiseringen af beskæftigelsesindsatsen både administrativt og politisk, hvilket betyder, at der er lagt en række bindinger i forhold til at organisere beskæftigelsesindsatsen sammen med erhvervspolitikken i en erhvervsforvaltning. Lovgivningen betyder, at Aalborg Kommunes nuværende beskæftigelsesindsats skal opdeles i:

- et jobcenter, hvor den kommunale del af jobcenteret bl.a. varetager beskæftigelsesindsatsen i forhold til:
 - ca. 2.000 kontanthjælpsmodtagere – der er til rådighed for arbejdsmarkedet
 - ca. 3.700 kontanthjælpsmodtagere – der har andre problemer end ledighed
 - ca. 2.400 sygedagpengemodtagere
 - ca. 800-1.000 personer i eller på vej til et fleksjob
 - formidling af arbejdskraft til kommunens virksomheder, rådgivning om det rummelige arbejdsmarked mv.
 - den jobmæssige side af integrationsindsatsen og eventuelt sprogundervisningen.

I praksis betyder det, at kun 25 procent af målgruppen er personer, der umiddelbart er til rådighed for arbejdsmarkedet.

- en ydelsesafdeling – der varetager de økonomiske ydelser til de ovennævnte grupper, samt til ca. 7.700 førtidspensionister.

Oprettelsen af jobcentret indebærer et samarbejde med den statslige del af jobcentret om fælles visitation og virksomhedsindsats. Den statslige del af jobcentret består af 58 normeringer, der har ansvaret for at servicere ca. 10.000 forsikrede ledige.

I forhold til den politiske styring gælder for en kommune med mellemstyreform som Aalborg følgende:

- at beskæftigelsesindsatsen enten skal placeres direkte i magistraten eller i et særligt stående udvalg, der udover beskæftigelsesindsatsen i Jobcentret skal varetage ydelsesdelen, - samt herudover udelukkende kan varetage kommunens integrationsindsats, Ungdommens Uddannelsesvejledning og erhvervspolitik.
- at det er muligt at udpege den samme person som formand (rådmand) for både beskæftigelsesudvalget og et hvilket som helst andet stående udvalg.
- at der desuden skal nedsættes et lokalt beskæftigelsesråd med deltagelse af bl.a. arbejdsmarkedets parter. Rådet er rådgivende for Byrådet, og der skal hvert år udarbejdes en beskæftigelsesplan for både statens og kommunens indsats, samt en resultatopfølgning på samme.
- at der på regionalt plan etableres et tilsvarende regionalt beskæftigelsesråd, der har ansvaret for analyser af arbejdsmarkedets udvikling og særlige indsatser, fx flaskehals indsatsen.

Oprettes en Erhvervsforvaltning med beskæftigelsesindsatsen som ansvarsområde, skal den således omfatte hele beskæftigelsesområdet dvs. både jobcenter og ydelsesdel. Jobcentret udgør lovgivningsmæssigt en samlet organisatorisk enhed, der ikke kan deles op og sammenlægges med andre afdelinger, der har andre opgaver. Det er således ikke muligt at placere Jobcentrets virksomhedsservice i en anden afdeling, der fx også behandler byggetilladelser.

Selv om det er muligt for det samme politiske udvalg at have ansvar for både erhvervspolitik og beskæftigelsesområdet – kan det eksempelvis ikke have ansvaret for kulturområdet eller byggetilladelser. På disse områder skal der oprettes et særskilt udvalg. Kun råmmanden kan være den samme.

Udvalget er også forpligtet til at varetage ydelsesområdet, hvilket betyder, at det vil være ulogisk, hvis administrationen af ydelsesområdet var placeret i en anden forvaltning, fx Social- og Sundhedsforvaltningen (som i dag).

I den forbindelse skal man være opmærksom på:

- at beskæftigelsesområdet landspolitisk følges meget tæt.
- at der er øget central styring på området helt ned til den konkrete metodeanvendelse.
- at refusion kobles tættere til den aktive indsats, således at en samlet styring af ydelsesdelen og indsatsdelen bliver et vigtigt arbejdsfelt for det politiske udvalg på området.
- at samarbejdet mellem stat og kommune om beskæftigelsesindsatsen vil blive fulgt tæt af såvel staten som arbejdsmarkedets parter.

Fordele

Jobcentrets virksomhedsbetjening vil overordnet politisk set kunne ses i sammenhæng med kommunens erhvervsservice, men vil dog ikke organisatorisk kunne lægges sammen med denne.

Ulemper

Beskæftigelsesområdet er som det fremgår ovenfor et højt prioriteret område med en stærk statslig opfølgning. Der er stærk fokus på at øge integrationen af de grupper, der er længst væk fra arbejdsmarkedet. Dette skal sammenholdes med, at kun 25 procent af målgruppen umiddelbart er relevant i en erhvervspolitisk sammenhæng. Således tager indsatsen for de resterende 75 procent ikke udgangspunkt i behovene hos efterspørgselssiden (virksomhederne). Ligeledes er refusionen koblet tættere sammen til den aktive indsats. Dette vil stille krav til det politiske udvalg om en høj prioritering.

Der er derfor en reel fare for at erhvervspolitikken så at sige drukner i beskæftigelsespolitikken, og at de andre behov, som virksomhederne har, glider i baggrunden.

Samtidig vil den overordnede erhvervspolitik i højere grad skulle kobles med analysearbejdet i det regionale beskæftigelsesråd end med arbejdet i det lokale beskæftigelsesråd.

Placeres arbejdsmarkedsindsatsen i en erhvervsforvaltning er der samtidig en fare for at koblingen mellem beskæftigelsesindsatsen, den sociale indsats og familieindsatsen vanskeliggøres. Det vil især få betydning for de store grupper af ledige, der også har sociale problemer.

Oprettes der en erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning skal der sikres en koordinering med beskæftigelsesområdet i forhold til samarbejdet med de regionale myndigheder på beskæftigelsesområdet – det gælder specielt:

- overvågning og analyser i forhold til arbejdsmarkedets udvikling – herunder det fremtidig behov for kvalificeret arbejdskraft.
- flaskehalsindsatsen i forhold til områder, hvor der er akut mangel på kvalificeret arbejdskraft hos lokale virksomheder, og hvor der på regionalt plan vil være en pulje til indsats på dette område

3.4.4 Andre kompetencefunktioner i en erhvervsforvaltning

Analysefunktion (samme som for afdelingsmodel)

Har til opgave at sørge for, at forvaltningen kontinuerligt har et relevant og opdateret analytisk- og videnskabeligt faktagrundlag for at kunne udvikle nye initiativer og betjene forvaltningens kunder og interessenter med relevante og troværdige oplysninger. Der er behov for specialiserede analytiske kompetencer, der kan matche kompetencer i Region Nordjylland samt relevante statslige myndigheder. Analysefunktionen skal opbygge et tæt samarbejde med relevante videncenter, fx AAU, OECD, REG LAB og andre relevante analysemiljøer til brug for videndeling og benchmarking.

Stabsfunktion (samme som for afdelingsmodel)

Har til formål at sikre tilstrækkelig fokus på politikudvikling og betjening af det politiske niveau samt relevante samarbejdsorganer. Stabsfunktionen har relationer til Region Nordjylland, relevante statslige myndigheder, vækstforum og relevante interesseorganisationer. Funktionen er endvidere ansvarlig for sekretariatsbetjening af Aalborg Erhvervsråd samt relationer til Region Aalborg Samarbejdet og Erhvervsforum. Endvidere varetages forvaltningens internationale opgaver af stabsfunktionen.

Erhvervsservice

Kompetenceområdet skal udvikle og styre Det nye Aalborgs generelle erhvervsserviceindsats, der dækker både basis erhvervsservice samt adgang til specialiseret erhvervsservice. Aalborg Kommune er operatør på basis erhvervsservice mens den specialiserede erhvervsservice leveres af et fælleskommunalt selskab, der er etableret medudgangspunkt i Erhvervs Center Nordjylland. Kommunen skal – sammen med regionens øvrige kommuner - sikre et tæt samarbejde mellem de operatører for at undgå uhensigtsmæssige overlap i opgaveløsningen.

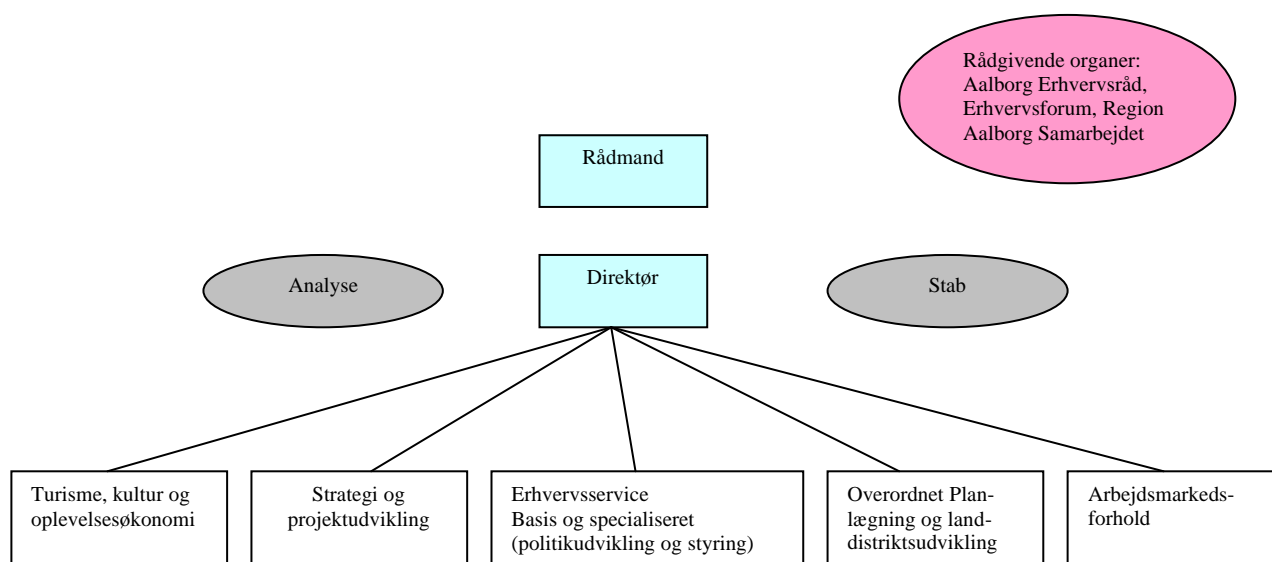
Strategi og projektudvikling (I dag Region Aalborg Samarbejdet)

Større udviklingsprojekter huses i et område for projektudvikling. En del af projektudvikling skal ske i tæt samarbejde med operatøren for den specialiserede erhvervsservice, fordi det må formodes, at en stor del af projekterne efterfølgende vil skulle forankres her, og fordi der her skal opbygges kompetencer til at deltage i udviklingsarbejde. Hvor det er relevant inddrages Aalborg Erhvervsråd i udviklingsarbejdet.

Rådmanden er øverst ansvarlig for forvaltningens aktiviteter og budget. Administrationen ledes af en forvaltningsdirektør med reference til rådmanden. Forvaltningsdirektøren bistås af en stabsfunktion, der ledes af en sekretariatschef og en analysefunktion, der ledes af en analysechef. Afdelingscheferne fra de fem afdelinger refererer til forvaltningsdirektøren.

I figur 4 neden for er vist en skitse af den samlede erhvervsforvaltning med alle ”byggestenene”.

Figur 4: Skitse af en erhvervsforvaltning med alle foreslåede fagområder



4. Det regionale samarbejde

4.1 Behov for regional indsats

Det er vigtigt, at vurderingen af fordele og ulemper ved forskellige modeller for organisering af Aalborg Kommunes arbejde med erhvervsudvikling også tager højde for, hvordan samarbejdet om erhvervsservice mellem kommunerne i Region Nordjylland skal organiseres.

Der skal i regionen fortsat udbydes en række specialiserede erhvervsserviceydelser inden for generationsskifte, miljørådgivning, teknologiudvikling, ledelsesudvikling mv. På disse områder spiller kritisk masse en stor rolle, og de skal udbydes af personer med dyb faglig indsigt og specialistviden. Samtidig spiller den geografiske nærhed på disse områder en mindre vigtig rolle. Det er derfor uhensigtsmæssigt, at disse ydelser udbydes af hver enkelt kommune, jf. afsnit 2.2.

Det er samtidig afgørende, at den fremtidige regionale organisering af erhvervsudviklingsaktiviteter i Nordjylland minimerer nuværende uhensigtsmæssige overlap i indsatsen mellem forskellige aktører. Det betyder, at der skal være fuldstændig gennemsigtighed omkring, hvem der løser hvilke opgaver og hvordan og hvorfra de finansieres.

Der skal være rum for forskellige løsninger og et udbud af services, der er tilpasset virksomhedernes behov for specialiseret rådgivning, hvad enten det leveres gennem erhvervsfremmesystemet eller der henvises til rådgivningsmuligheder uden for regionen eller hos private aktører. Generelt er det private marked svagt udbygget i Nordjylland samtidig med, at virksomhederne har begrænsede midler til køb af rådgivning for.

Endelig er det vigtigt for den strategiske udvikling, at der fra start opsættes klare og præcise mål for indsatsen.

Der kan på den baggrund opstilles følgende tre hovedmodeller for fremtidig organisering:

4.2 Samarbejdsmodellen

I denne model gennemføres den mindst mulige ændring af organiseringen af erhvervsserviceindsatsen. Det nye Aalborg og de nye kommuner i Nordjylland tilbyder i denne model hver for sig eller gennem forskellige netværkstilbud basis erhvervsservice til lokale virksomheder. Region Aalborg Samarbejdet bevarer fokus på udviklingsprojekter og et tæt samspil med Erhvervsforum, Erhvervsrådet og områdets virksomheder.

Specialiseret erhvervsservice købes hos Erhvervs Center Nordjylland, der fortsætter som en fælleskommunal enhed med en bestyrelse bestående af repræsentanter udpeget af kommunerne samt eventuelt også fra Region Nordjylland. Det vil sikre et nødvendigt kommunalt ejerskab og skabe incitament til, at der etableres en fornuftig arbejdsdeling. Foruden pakker af specialiserede virksomhedsrettede ydelser, som de enkelte kommuner kan købe, skal centeret også kunne bistå med projektudvikling og udvikle værktøjer for kommunerne og etablere netværk mv.

Vækstforum og Region Nordjylland vil kunne placere gennemførelse af projekter og initiativer i både Erhvervs Center Nordjylland og i kommunerne og deres samarbejdskonstruktioner.

4.3 Model Aalborg+

I denne model tilbyder de enkelte kommunerne, som i samarbejdsmodellen, basis erhvervsservice til de enkelte virksomheder. Herudover indebærer modellen, at specialiseret erhvervsservice på regionalt niveau tilbydes i en konstruktion omkring et udvidet Region Aalborg Samarbejde og Det nye Aalborg således, at Aalborg bliver servicecenter for hele regionen. På den måde optimeres Det nye Aalborgs ressourceforbrug og kommunen påtager sig i tæt samarbejde med de øvrige kommuner og virksomhederne et ansvar for at bidrage til den regionale videreudvikling af erhvervsserviceindsatsen.

Det betyder i praksis, at Det nye Aalborg oven på basis erhvervsservice, der alene rettes mod virksomhederne i Det nye Aalborg, gennem den nye organisering og et nyt samlet erhvervsråd vil udvikle og udbyde forskellige pakker med specialiseret erhvervsservice til virksomheder i regionens øvrige kommuner. Løsningerne tilpasses behovene for specialiseret rådgivning i de enkelte kommuner på baggrund af individuelle aftaler med kommunerne.

Modellen indebærer, at Aalborg kommune ikke bidrager til Erhvervs Center Nordjyllands eventuelle fortsættelse. Region Aalborg Samarbejdet vil i øget omfang komme til at stå for projektudvikling og gennemførelse af udviklingsprojekter for hele regionen. I den forbindelse vil det være naturligt, at samarbejdet udvides med interesserede kommuner i regionen. Vækstforum og Region Nordjylland vil kunne placere gennemførelse af projekter i Det nye Aalborg og Region Aalborg Samarbejdet eller andre samarbejdsfora.

4.4 Samlet totalløsning ”Erhvervsservice Nordjylland”

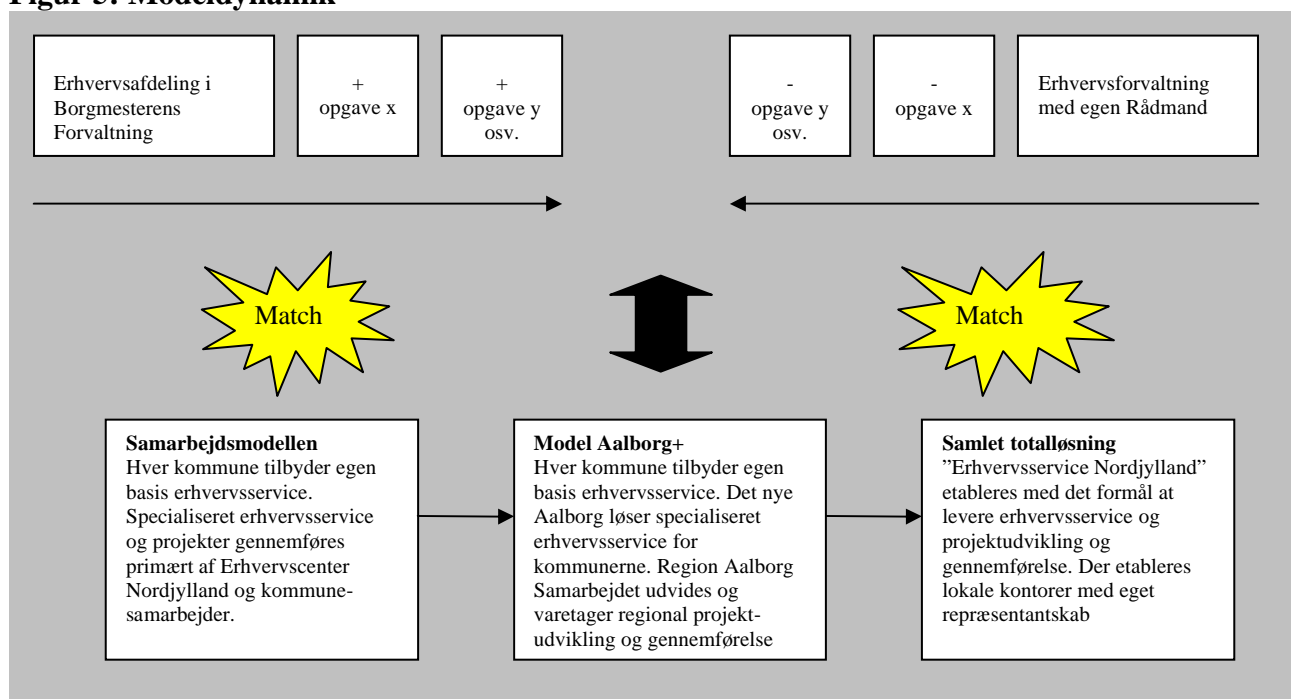
Den samlede totalløsning er den mest vidtgående model. Her samles basis erhvervsservice, specialiseret erhvervsservice samt projektudvikling og gennemførelse i én organisation med egen ledelse og bestyrelse kaldet ”Erhvervsservice Nordjylland”, der betjener hele den nordjyske region.

Organisationen skal bestå af et kompetence- og projektcenter samt en række lokale erhvervskontorer, der er indgang for virksomhederne til det samlede erhvervsfremmesystem i Nordjylland. Bestyrelsen sammensættes af medlemmer udpeget af regionens kommuner, der finansierer organisationens drift og aktiviteter. Bestyrelsen indgår en resultatkontrakt med ledelsen af organisationen, der detaljeret foreskriver hvilken service der skal leveres. Det sker ud fra en betragtning om, at der som minimum skal sikres ensartede tilbud til virksomhederne på tværs af kommunegrænser. De lokale kontorer får et repræsentantskab bestående af lokale virksomheder og organisationer. Såfremt de lokale repræsentantskaber ønsker specielle løsninger for lokalområdet kan de indstille til kommunen, at der tilkøbes tillægsydelser. De lokale repræsentantskaber udgør i helhed et repræsentantskab for den samlede organisation. I en samlet totalløsning vil der ikke være behov for andre tværkommunale samarbejdsorganer.

4.5 Modeldynamik

Modellerne er skitseret i figur 5 neden for sammen med de mulige modeller for organisering af det erhvervspolitiske arbejde i Det nye Aalborg og viser dermed det match, der skal være mellem den lokale organisering af erhvervsarbejdet i Det nye Aalborg og erhvervsfremmeopgaver, der løses bedst på regionalt niveau gennem forskellige former for samarbejdskonstruktioner.

Figur 5: Modeldynamik



Det nye Aalborg skal således *ikke* alene fastlægge en strategi for, hvordan arbejdet med erhvervsudvikling skal organiseres internt i kommunen, men også for hvordan det regionale samarbejde bør organiseres. De to ting hænger tæt sammen og kan derfor ikke ses som to uafhængige beslutningsprocesser, fordi valget af strategi på det regionale niveau kan få betydning for organiseringen af arbejdet med erhvervsudvikling i det nye Aalborg.

I boks 2 er opstillet de seks hovedmodeller, der opstår ved krydsning af de to overordnede forslag til organisering i Det nye Aalborg og de tre forslag til organisering af den regionale opgaveløsning.

Boks 2: Modeller der analyseres i rapporten

Model A: Etablering af en Erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning:

- Model A1: Erhvervsafdeling med samarbejdsmodellen
- Model A2: Erhvervsafdeling med Aalborg+ løsning
- Model A3: Erhvervsafdeling med samlet totalløsning

I A-modellerne opereres med en række relativt faste opgaver, der bygger ovenpå de opgaver der løses på nuværende tidspunkt i Borgmesterens Forvaltning.

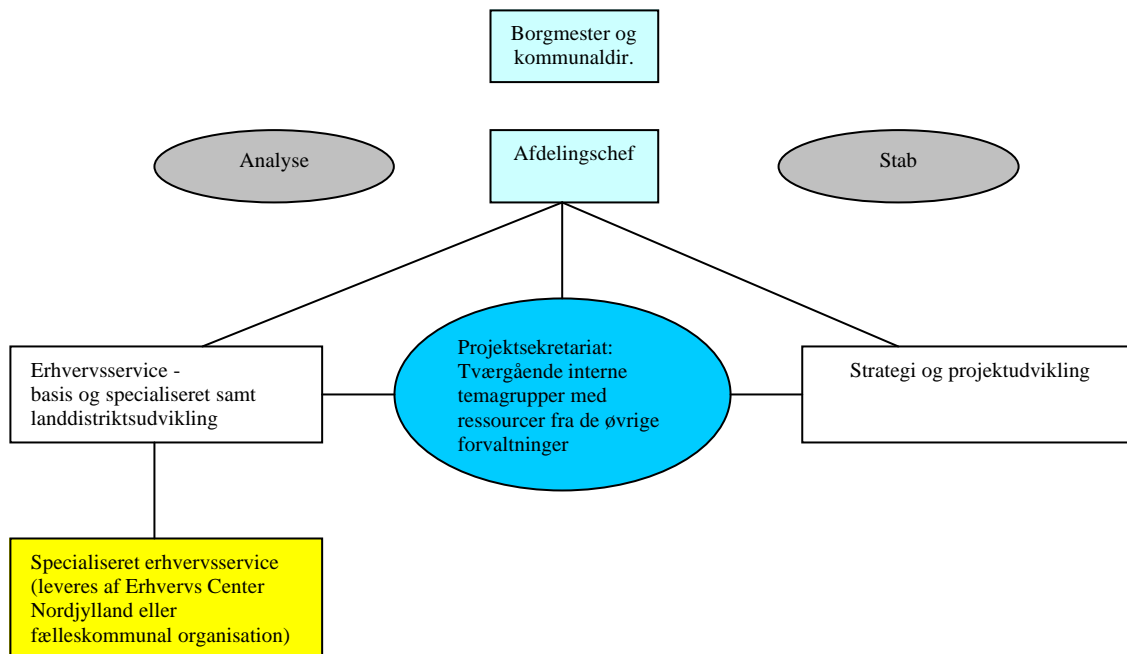
Model B: Etablering af en Erhvervsforvaltning i Aalborg Kommune:

- Model B1: Erhvervsforvaltning med samarbejdsmodellen
- Model B2: Erhvervsforvaltning med Aalborg + løsning
- Model B3: Erhvervsforvaltning med samlet totalløsning

I B-modellerne er der mulighed for at etablere en opgaveportefølge for en ny forvaltning, der kan være smal eller bred alt efter, hvilke ansvarsområder, der samles i forvaltningen.

5. Modelskitser

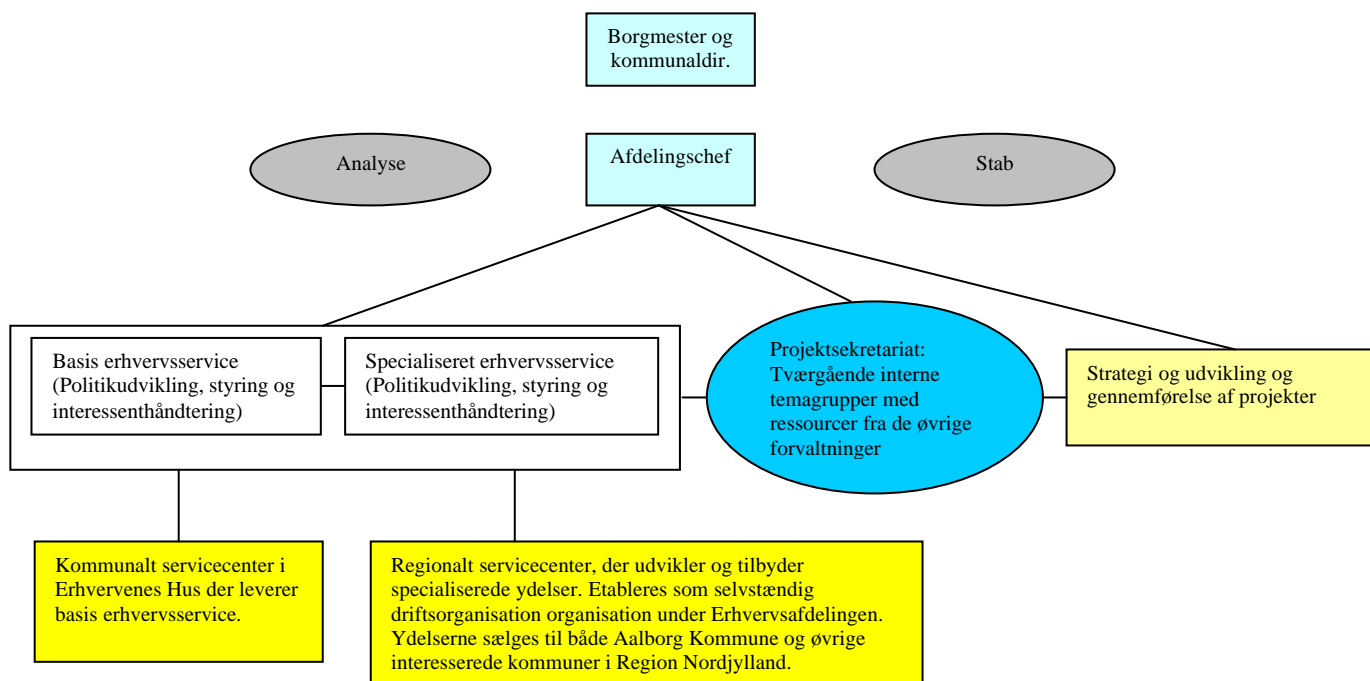
5.1 Model A1: Erhvervsafdeling i Borgmesterens Forvaltning med samarbejdsmodellen



Opmærksomhedspunkter

- Afdelingens organisering af arbejdet med erhvervsservice gennemføres inden for ét kompetenceområde. Her gennemføres strategi- og politikudvikling samt basis erhvervsservice. Specialiseret erhvervsservice leveres af en regional enhed.
- Der gennemføres som i dag strategi- og projektudvikling i regi af Region Aalborg Samarbejdet.
- Det tværgående projektsekretariat i Det nye Aalborg har en afgørende rolle i forbindelse med kobling af de udviklingsaktiviteter der foregår i regi af erhvervsserviceområdet og aktiviteterne i Region Aalborg Samarbejdet med erhvervsrelaterede aktiviteter og udviklingsprojekter inden for kommunens øvrige forvaltninger.

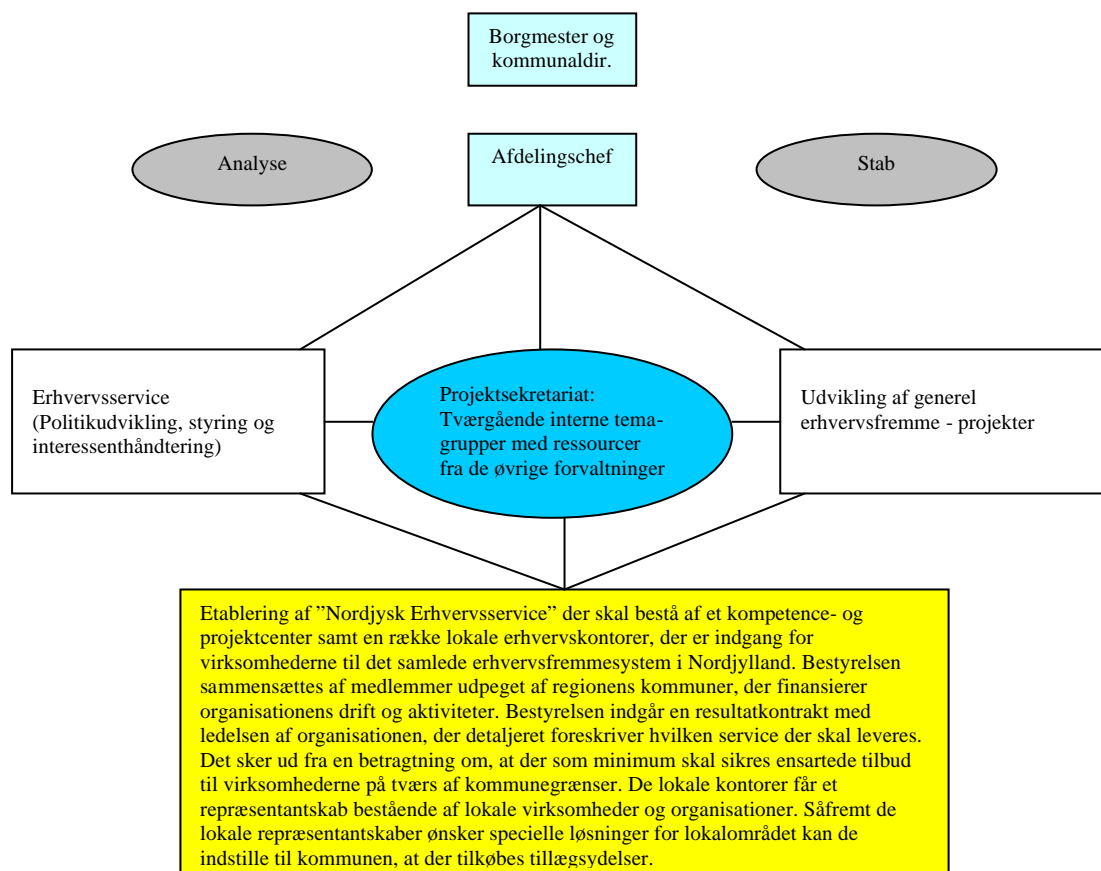
5.2 Model A2: Afdeling i Borgmesterens Forvaltning med model Aalborg+



Opmærksomhedspunkter

- Det nye Aalborgs arbejde med erhvervsservice bliver med oprettelse af et regionalt servicecenter så omfattende, at det i praksis bør overvejes at opdele kompetenceområdet for erhvervsservice i to områder, men med et tæt samarbejde. Ét område, der specialiserer sig i basis erhvervsservice, der også kan rådgive andre kommuner herom og i nogle tilfælde måske også tilbyde levering af konkrete ydelser i kraft af Aalborgs store kritiske masse. Det andet område specialiserer sig i udvikling af den specialiserede og regionalt funderede erhvervsservice og skal være Det nye Aalborgs styring og udvikling af den driftsorganisation, der skal levere specialiserede ydelser til kommunerne i Nordjylland.
- Kompetenceområdet for strategi og udvikling og gennemførelse af projekter bliver større i denne model, fordi der sker en udvidelse af Region Aalborg Samarbejde, så det dækker hele regionen og kan være operatør på regionale udviklingsprojekter.
- Det er en stor udfordring at sikre tværgående samarbejde i afdelingen mellem de forskellige områder, herunder også Det nye Aalborgs interne projektsekretariat. Både for at udnytte alle ressourcer bedst muligt, men også for at i praksis at undgå overlap i opgaveløsningen.
- Der skal etableres et samarbejde med de øvrige kommuner i regionen omkring den fremtidige løsning af specialiserede erhvervsserviceopgaver, dvs. hvilke løsninger der skal udvikles og tilbydes, og hvilke muligheder der skal være for at "købe" kommune specifikke pakker. Det vil kræve stor opbakning fra de øvrige kommuner og sikkerhed for, at der kan planlægges langsigtet.

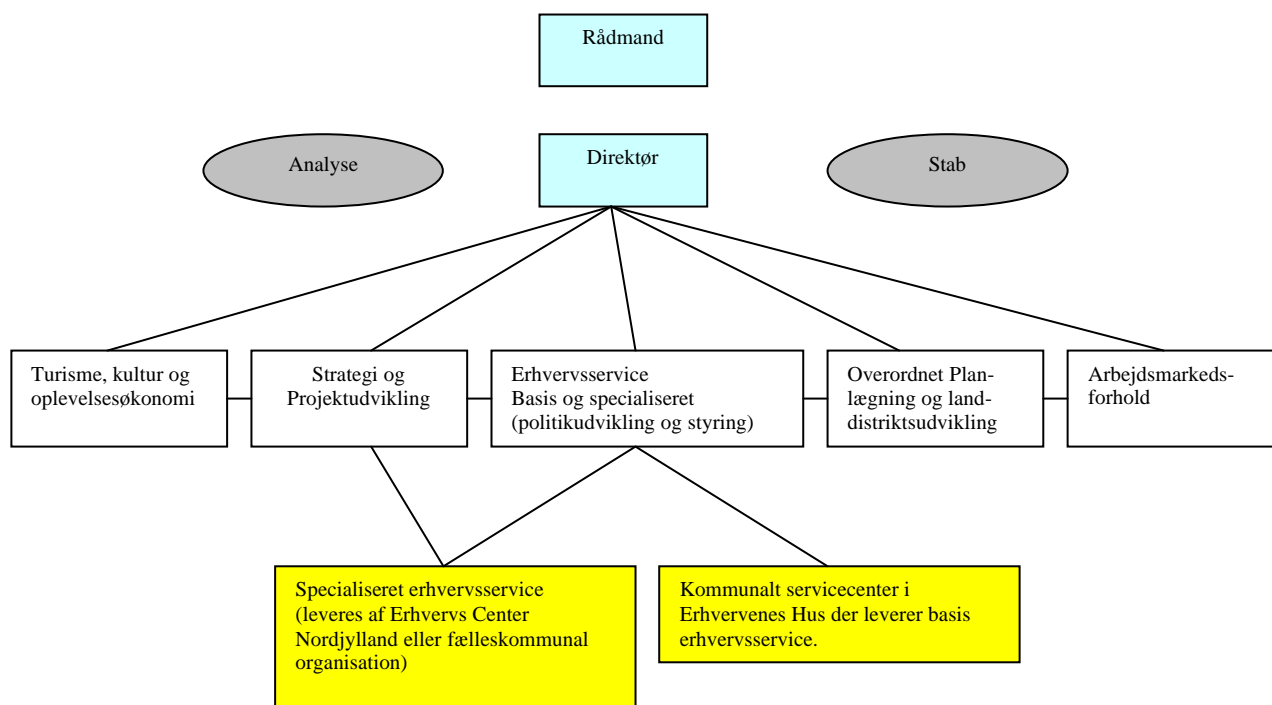
5.3 Model A3: Afdeling i Borgmesterens Forvaltning med samlet totalløsning



Opmærksomhedspunkter

- Der gennemføres en total udlægning af Det nye Aalborgs og de øvrige nordjyske kommuners operationelle indsats for erhvervsservice og projektudvikling.
- Området for erhvervsservice og generel erhvervsudvikling i afdelingen bliver relativt smalle og alene med fokus på politikudvikling, løbende styring af den forholdsvis store operatør samt interessenthåndtering.
- Det skal overvejes hvordan Region Aalborg Samarbejdet skal fortsætte – eventuelt i form af repræsentantskabet som er nævnt i modellen.
- Der skal findes en finansieringsmodel, der kan rumme kommunernes forskellige behov for erhvervsservice.
- Det skal nøje overvejes, hvordan Det nye Aalborg med en total udlægning af erhvervsserviceaktiviteter får input til udvikling af nye initiativer og projekter gennem Erhvervsrådet, Region Aalborg Samarbejdet, Erhvervsforum osv.

5.4 Model B1: Erhvervsforvaltning med samarbejdsmodellen

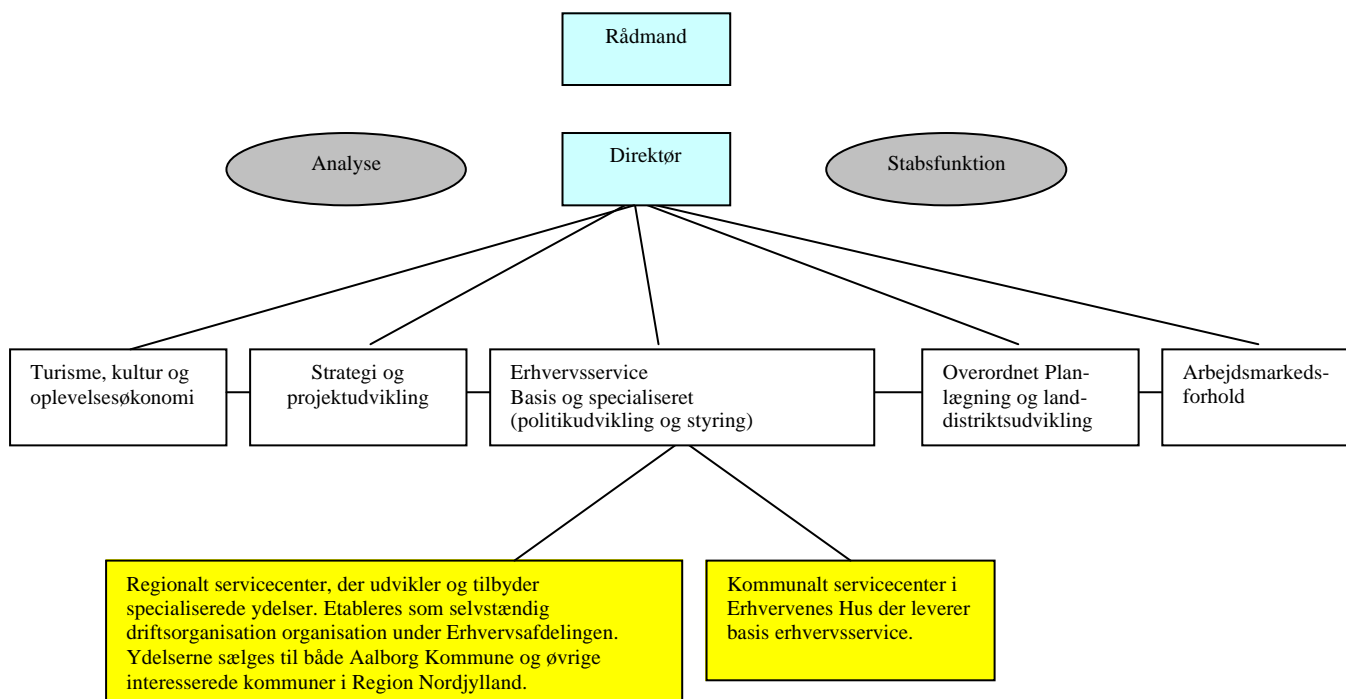


Opmærksomhedspunkter

- Forvaltningens organisering af arbejdet med erhvervsservice gennemføres inden for ét kompetenceområde. Her gennemføres strategi- og politikudvikling samt styring af de to organisationer, der leverer henholdsvis basis og specialiseret erhvervsservice.
- Der gennemføres som i dag strategi- og projektudvikling i regi af Region Aalborg Samarbejdet.
- Modellens største udfordring bliver organisatorisk at få udnyttet mulighederne for tværgående strategi- og projektudvikling, således at forvaltningen ikke kommer til at bestå af fem uafhængige faglige områder.

I øvrigt henvises til kapitel 3.4.1-3.4.3.

5.5 Model B2: Erhvervsforvaltning med Aalborg+ model

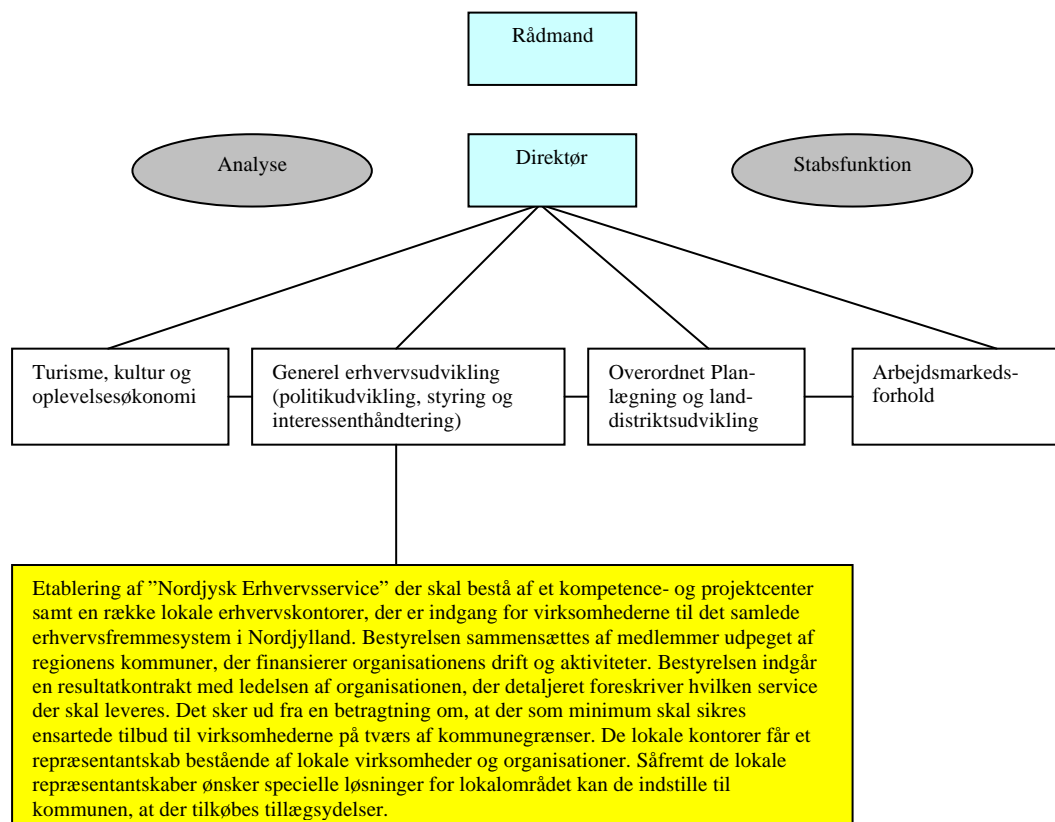


Opmærksomhedspunkter

- Det nye Aalborgs arbejde med erhvervsservice varetages primært af Erhvervsrådet, der leverer basis erhvervsservice samt en større selvstændig driftsorganisation enten i form af en videreførelse af Erhvervs Center Nordjylland med en ændret ejerstruktur eller gennem etablering af en selvstændig organisation under forvaltningen, der afløser erhvervscenteret, og leverer specialiserede erhvervsservice ydelser til kommunen og de øvrige kommuner i regionen.
- Området for strategi og udvikling og gennemførelse af projekter bliver større i denne model, fordi der sker en udvidelse af Region Aalborg Samarbejde, så det dækker hele regionen og i vidt omfang også skal være operatør på udviklingsprojekter for vækstforum.
- Der skal etableres et samarbejde med de øvrige kommuner i regionen omkring den fremtidige løsning af specialiserede erhvervsserviceopgaver, dvs. hvilke løsninger der skal udvikles og tilbydes, og hvilke muligheder der skal være for at "købe" kommune specifikke pakker. Det vil kræve stor opbakning fra de øvrige kommuner og sikkerhed for, at der kan planlægges langsigtet.

I øvrigt henvises til kapitel 3.4.1-3.4.3.

5.6 Model B3: Erhvervsforvaltning med samlet totalløsning



Opmærksomhedspunkter

- Der gennemføres en total udlægning af Det nye Aalborgs og de øvrige nordjyske kommuners operationelle indsats for erhvervsservice og projektudvikling.
- Området for generel erhvervsudvikling i forvaltningen bliver relativt smalt og alene med fokus på politikudvikling, løbende styring af den forholdsvis store operatør samt interessenthåndtering.
- Det skal overvejes hvordan Region Aalborg Samarbejdet skal fortsætte – eventuelt i form af repræsentantskabet som er nævnt i modellen.
- Der skal findes en finansieringsmodel, der kan rumme kommunernes forskellige behov for erhvervsservice.
- Det skal nøje overvejes, hvordan Det nye Aalborg med en total udlægning af erhvervsserviceaktiviteter får input til udvikling af nye initiativer og projekter gennem Erhvervsrådet, Region Aalborg Samarbejdet, Erhvervsforum osv.

I øvrigt henvises til kapitel 3.4.1-3.4.3.