



Erhvervsanalyse Bornholm

Status og udviklingstendenser

31-01-2018

Center for Regional- og Turismeforskning

Titel:

Erhvervsanalyse Bornholm

Status og udviklingstendenser

Opdragsgiver:

Bornholms Regionskommune og Bornholms Vækstforum

Forfattere:

Anders Hedetoft, Jesper Manniche, Carl Henrik Marcussen og Lene Havtorn Larsen

Referencegruppe:

Henrik Toft Jensen, Jørgen Rosted, Peter Loft, Steen Nielsen, Liselotte Stokholm og Tarja Cronberg

Center for Regional- og Turismeforskning (CRT)

Stenbrudsvej 55

3730 Nexø

Telefon +45 5644 1144

E-mail: crt@crt.dk

www.crt.dk

© 2018 Center for Regional- og Turismeforskning

ISBN-nummer: 978-87-93583-05-4

Center for Regional- og Turismeforskning er et center for anvendt forskning, der løfter analyse- og udviklingsopgaver samt forskningsprojekter med særligt fokus på yderområder. Centrets primære fokus er regional udvikling med fokus på yderområder, turisme i et destinationsperspektiv samt modeløkonomisk analyse. CRT er beliggende på Bornholm og har eksisteret siden 1994.

Indhold

1	Baggrund	4
2	Formål og sammenfatning	6
2.1	Sammenfatning	8
2.2	Anbefalinger.....	13
3	Analysetilgang og metode	19
4	Baggrund: Vækst og udvikling	21
5	Det bornholmske erhvervsliv, status	26
5.1	Arbejdsmarkedet, status.....	26
5.2	Befolkning, flytninger og pendling	28
5.3	Den bornholmske beskæftigelsesudvikling fordelt på brancher.....	35
5.4	Fremskrivning af det bornholmske arbejdsmarked	42
5.5	Specialisering, værdiskabelse og produktivitet.....	46
5.6	Eksport og interregional handel	50
6	Iværksætterier	54
6.1	Den nationale iværksætterstatistik.....	54
6.2	Supplerende iværksætterstatistik på basis af beskæftigelsesstatistikken	56
6.3	Iværksætternes baggrund og motivation	62
7	De bornholmske satsningsområder	64
7.1	Fødevareresektoren	64
7.1.1	Udvikling i produktionsomfang i den primære sektor.....	64
7.1.2	Udvikling i beskæftigelse, værdiskabelse og produktivitet.....	68
7.2	Turismesektoren.....	72
7.2.1	Antal overnatninger på Bornholm	74
7.2.2	Turismeforbrug	75
7.2.3	Turismen på Bornholm sammenlignet med andre erhverv	76
7.2.4	Skatteprovenu fra turismen	77
7.2.5	Beskæftigelse	78
8	Muligheder og udfordringer for det bornholmske erhvervsliv	80
8.1	De fire produktionsverdener i Bornholms erhvervsliv	81
8.2	Generel karakteristik af bornholmske virksomheders evne/vilje til vækst	93
8.3	De succesfulde virksomheder	97

9	Supplerende synspunkter	109
10	Kilder	117
11	BILAG	121
11.1	Bilag 1. Virksomhedssurvey, spørgeramme	121
11.2	Bilag 2. Virksomhedsinterview, spørgeramme	134
11.3	Bilag 3. Særlige udfordringer for fremstillingsindustrien i 2017	139
11.4	Bilag 4. Beskæftigelse. Sammenligningskommuner	142
11.5	Bilag 5. Fremskrivning af forventet ledighed, hele landet	151
11.6	Bilag 6. Beskæftigelse, værdiskabelse og produktivitet. Detaljeret brancheopgørelse.....	153
11.7	Bilag 7. Regional nationalregnskab og varebalancer, metode	160
11.8	Bilag 8. Eksport af produktion til udlandet, fordelt på 37 erhverv	162
11.9	Bilag 9. Metode og forudsætninger ved fremskrivning af det bornholmske arbejdsmarked	164
11.10	Bilag 10. Fødevarevirksomheder i selskabsform. Sammendrag af regnskabsdata, 2016	167
11.11	Bilag 11. Casevirksomheder	169
11.11.1	Etablerede virksomheder	169
11.11.2	Nyetablerede virksomheder	203

1 Baggrund

Bornholms Regionskommune og Bornholms Vækstforum står inden længe over for en ny strategiperiode. I den anledning har Bornholms Regionskommune efterlyst en opdateret indsigt i erhvervsudviklingen på Bornholm.

Bornholm oplever i disse år en positiv erhvervs- og befolkningsudvikling. Umiddelbart er der imidlertid ikke noget, der tyder på, at den bornholmske beskæftigelsesudvikling har været mere positiv end i landet som helhed eller i andre sammenlignelige kommuner. Der er i højere grad tale om et generelt konjunkturomslag, der heldigvis også er kommet Bornholm til gode.

Men derfor er der alligevel god grund til at fokusere på den positive beskæftigelsesudvikling, for en af betingelserne, for at kunne vende flere års befolkningstilbagegang på Bornholm, er sandsynligvis, at det lykkes at skabe stigende beskæftigelse på Bornholm. I den forbindelse er det interessant at se på, hvilke brancher og typer af virksomheder, der har præsteret en stigning i beskæftigelsen. Hvilke forretningsstrategier har disse virksomheder fulgt, og hvilken rolle har erhvervsfremmesystemet spillet for disse virksomheders udvikling?

Analysen hviler på fire overordnede ben: **(1)** En statistisk baseret analyse med fokus på udvikling i beskæftigelse og produktivitet, **(2)** en spørgeskemaanalyse blandt et bredt udsnit af bornholmske virksomheder med mindst to ansatte med henblik på at kortlægge faktisk vækst og vækstambition, **(3)** kvalitative interview med en række nyetablerede virksomhedsledere, der har præsteret en beskæftigelsesvækst med henblik på at belyse deres valg af forretningsstrategi samt oplevelse af udfordringer og muligheder samt **(4)** interview med enkelte nøgleaktører fra erhvervsfremmesystemet med henblik på kvalificering af de udfordringer og muligheder der er afdækket i nærværende analyse.

Analyse og anbefalinger er i en vis udstrækning gjort branche-/sektorspecifikke og målrettet de særlige satsningsområder i den bornholmske erhvervsudviklingsstrategi: turisme- og fødevarersektoren.

Analysen trækker på den nyeste nationale og internationale viden om succesfulde virksomheders organisatoriske kapacitet mv. og på erfaringer om velfungerende rammebetingelser.

Analyseresultaterne danner udgangspunkt for en række handlingsorienterede anbefalinger, der vil kunne tjene som inspiration for erhvervsfremmearbejdet i den kommende kommunale valgperiode – herunder som grundlag for Vækstforums erhvervsstrategiske bidrag til kommunalbestyrelsens regionale vækst- og udviklingsplan.

Bornholms Vækstforum har nedsat en referencegruppe, hvis formål har været at komme med forslag til tilretning og fokusering af de gennemførte analyser. Gruppen bestod af følgende personer:

- Henrik Toft Jensen (tidligere rektor på RUC og tidl. medlem af CRT's bestyrelse)
- Jørgen Rosted (tidligere departementschef i Erhvervsministeriet og tidl. udviklingsdirektør i FORA)
- Peter Loft (kommunaldirektør, Bornholms Regionskommune)
- Steen Nielsen (tidligere adm. direktør for JENSEN Denmark. Nuværende bestyrelsesformand for JENSEN Denmark og medlem af DI's forretningsudvalg)
- Liselotte Stokholm (direktør for Væksthus Hovedstadsregionen)
- Tarja Cronberg (finsk politiker og medlem af Europa-Parlamentet siden 2011).

Analysen er gennemført i perioden september-december 2017.

2 Formål og sammenfatning

Analysen har til formål at afdække det bornholmske erhvervslivs generelle udvikling i de seneste år og undersøge specielt de mere succesfulde virksomheders aktiviteter og ressourcer mht. strategisk udvikling (innovation, kompetenceudvikling, kapitalfremskaffelse), herunder de muligheder og udfordringer disse virksomheder har mødt. Hvad har Bornholms Regionskommune og Bornholms Vækstforum betydet for disse virksomheders udvikling? Og hvad kan der fremadrettet gøres for at skabe bedre rammer, så eksisterende og nye bornholmske virksomheder kan vokse og udvikle sig?

En væsentlig del af analysen er målrettet de bornholmske succesvirksomheder. En af begrundelserne, for at fokusere på denne gruppe virksomheders valg af forretningsstrategier, er bl.a. at bruge virksomhederne som inspiration til andre virksomheder med vækstambitioner. Derudover giver analysen denne gruppe succesvirksomheder mulighed for at komme til orde med hensyn til de eventuelle barrierer, de måtte opleve i forhold til rammebetingelser. Analysen er således især bygget på udsagn fra de robuste virksomheder, der så at sige har "trukket væksten" igennem længere perioder med både op- og nedtur i konjunkturerne.

Bornholms Regionskommune/Vækstforum har tidligere fået gennemført undersøgelser, der tog temperaturen på det bornholmske erhvervsliv. Senest i 2013 med "Vækstanalyse Bornholm"¹ og tidligere (2010) med "Bornholmske Erhvervsindikatorer"². Metodemæssigt blev den seneste analyse delvist opbygget omkring "kan og vil"-temaet, hvor virksomhederne blev kategoriseret efter, om de ville vækst, og om de, ud fra tre objektive kriterier³, vurderedes at have evnen/organisatoriske ressourcer til vækst. Dette blev gjort for at kunne kategorisere de bornholmske virksomheder efter vækstambition og organisatorisk kapacitet og for at kunne målrette de lokale erhvervsfremmetilbud til de forskellige kategorier af virksomheder.

Et supplerende formål med denne analyse er at følge op på "Vækstanalyse Bornholm" fra 2013 for at se, om de bornholmske virksomheder, på det overordnede plan, har rykket sig væsentlig i forhold til "kan og vil".

I en vis udstrækning gør vi brug af samme fremgangsmåde i nærværende analyse, idet fokus stadig er på virksomhedernes vækstambitioner. Derimod har vi denne gang valgt at lægge større vægt på virksomhedernes evne til at skabe stigende beskæftigelse. Rationalet for især at fokusere på brancher og virksomheder, der skaber stigende beskæftigelse, er, at det netop er hovedformålet med den offentlige erhvervsfremmeindsats. Stigende beskæftigelse er en betingelse for at kunne stoppe, og helst

¹ Se https://crt.dk/media/19477/09_rapport_Bornholms_Vaekstanalyse_2013.pdf.

² Se https://crt.dk/media/33881/06_praesentation_bornholmske_erhvervsindikatorer.pdf.

³ Om (1) virksomheden har nedskrevet forretningsplan, (2) en professionel bestyrelse og (3) ansatte med en lang videregående uddannelse. Virksomhederne blev kategoriseres som "kan-virksomhed", hvis to ud af de tre kriterier var opfyldt.

vende, mange års befolkningstilbagegang. Samtidig er stigende beskæftigelse et væsentligt bidrag til at kunne bringe flere bornholmere ud af arbejdsløshed. Endeligt vil en stigende beskæftigelse medføre en forbedring af den kommunale økonomi via fallende overførselsindkomster og en stigning i de kommunale skatteindtægter.

Set fra den enkelte virksomheds side kan stigende beskæftigelse imidlertid aldrig være et mål i sig selv. Her er økonomisk indtjening og overskud det endelige mål. Set fra virksomhedens side må virksomheden bestandigt tilpasse sig ændrede konkurrenceforhold, og sådanne tilpasninger medfører til tider nødvendige nedskæringer i personalestyrken. De enkelte virksomheder kan derfor i høj grad være succesfulde, selvom de på ingen måde har præsteret stigende beskæftigelse.

I den offentlige erhvervsfremmeindsats er det imidlertid fuldt legitimt fortrinsvist at lægge vægt på de brancher og virksomheder, der i særlig grad giver anledning til stigende beskæftigelse. Derfor har vi valgt at definere "succesfulde virksomheder" og de "succesfulde brancher" som virksomheder, der har præsteret en stigende beskæftigelse, velvidende at andre virksomheder kan være succesfulde i økonomiske forstand.⁴

Endvidere har vi i nærværende analyse valgt at gå lidt tættere på iværksætterne og på iværksætteriets betydning for den bornholmske økonomi og beskæftigelse. Iværksætteri og nye virksomheder skaber innovation, konkurrence og dynamik i den bornholmske økonomi. Nye virksomheder skaber nye job, fornyer produktionsprocesser og udvikler nye produkter og services. Samtidig er de med til at udfordre eksisterende virksomheder til at forny sig.

⁴ Uden økonomisk succes vil ingen virksomhed eller branche dog på sigt kunne præstere stigende beskæftigelse.

2.1 Sammenfatning

Det har været en grundlæggende præmis for den gennemførte erhvervsanalyse at opfatte stigende beskæftigelse som positivt for Bornholm og som et væsentligt og afgørende mål for den bornholmske erhvervsfremmeindsats. Denne præmis har betydning for de konklusioner og anbefalinger, der fremkommer på baggrund af analysen. Det betyder bl.a., at forhold, der på andre måder påvirker Bornholm som et godt sted at bo og leve, ikke er behandlet i analysen. Muligheden for at leve et godt og trygt liv, tæt på naturen, med et relativt stort økonomisk frirum på grund af lavere ejendomspriser, gode transportmuligheder, acceptable offentlige serviceydelser osv. er alt sammen forhold, der har betydning for beslutningen om at bo på eller flytte til Bornholm. Dermed er det forhold, der *også* har betydning for muligheden for at udvikle Bornholm, men som *ikke* har været i fokus i denne erhvervsanalyse.

Det går bedre på Bornholm

- De bornholmske virksomheder har de seneste seks år haft en *produktivitetsstigning*, der har været næsten dobbelt så høj som i landet som helhed. De bornholmske virksomheder har således øget deres konkurrenceevne i perioden, men det skal dog samtidig understreges, at produktiviteten generelt set er lavere på Bornholm end i landet som helhed.
- Flere års befolknings- og beskæftigelsestilbagegang er vendt til fremgang i de seneste år (2016 og 2017).
- Blandt private brancher er det især maskinindustrien og turismebranchen (hotel og restauration), der har præsteret en stigende beskæftigelse siden 2010.
- Set i forhold til andre yderkommuner klarer Bornholm sig godt, men i forhold til udviklingen i beskæftigelsen på landsplan kan Bornholm stadig ikke følge med. På landsplan er det især servicesektoren, der oplever stigende beskæftigelse, og servicebrancherne er endnu forholdsvis svagt repræsenteret på Bornholm.

Omstilling og tilpasning i arbejdsstyrken

- Bornholm er med helt fremme, når det gælder arbejdsstyrkens tilpasning til fremtidens kompetencekrav. Over en årrække har en række brancher stillet stigende krav til medarbejderkompetencer. Målt på medarbejdernes formelle uddannelsesbaggrund foregår omstillingen – på tværs af alle brancher – mindst lige så hurtigt på Bornholm som i resten af landet.
- Over en årrække (2010-2016) har der været faldende beskæftigelse på Bornholm. Beskæftigelsen er gået tilbage for både ufaglærte og faglærte samt for personer med en kort- eller mellemlang uddannelse. Beskæftigelsen er kun gået frem for personer med en lang videregående uddannelse.
- Den seneste fremgang i beskæftigelsen er dog mere bredt forankret og har betydet stigende beskæftigelse for en lang række medarbejdergrupper inden for en bred vifte af brancher.

- Danmark står over for en begyndende mangel på arbejdskraft inden for en lang række forskellige områder. Også på Bornholm forventes denne mangel på arbejdskraft at slå igennem. Antalsmæssigt vil især manglen på faglært arbejdskraft kunne mærkes. På trods af, at Bornholm, som en af få kommuner, lever op til Regeringens målsætning om, at mindst 30% af en ungdomsårgang skal vælge en erhvervsuddannelse, så forventes der alligevel at mangle op til 270 faglærte allerede i 2020.
- På Bornholm oplever virksomhederne mangel på faguddannede inden for en række fagområder. Der er også mangel på arbejdskraft med videregående uddannelser (især inden for det tekniske område). Virksomhederne oplever dog, at det over de seneste år er blevet nemmere at rekruttere blandt akademikere.
- På tværs af brancher efterlyser mange virksomheder medarbejdere med de rette *personlige* egenskaber (service- og kundeorienterede). Mange af de bornholmske succesvirksomheder arbejder på forretningsområder med tæt kundekontakt og innovation i netværk. Derfor har evnen til at kunne fungere fagligt i sociale netværk stigende betydning.
- Manglen på især faglært arbejdskraft har været forventet i en årrække. På trods heraf er det ikke lykkedes at øge antallet af lærlingepladser nævneværdigt i de senere år. Der er lokale initiativer i gang (blandt andet bakket op af flere brancheorganisationer), men først med en forventet effekt på længere sigt. Inden for en række brancher er det fortsat sådan, at det er et mindretal af branchens virksomheder, der står for langt hovedparten af uddannelsesaftalerne.

Erhvervsstruktur, eksport og produktivitet

- Bornholm har en erhvervsstruktur, der især er specialiseret inden for landbrug, fødevareindustri, maskindustri, betonindustri samt hotel og restauration. Af disse har maskinindustri og hotel- og restauration samtidig præsteret de største beskæftigelsesstigninger inden for den private sektor.
- Danmark har som helhed øget eksporten til udlandet med 32% over de sidste seks år (opgjort i faste priser). De bornholmske virksomheder følger med denne udvikling og har øget eksporten tilsvarende. Eksporten fra Bornholm drives især af landbrug, industri og transport.
- Den bornholmske bygge- og anlægssektor har i betydelig grad øget aktiviteterne uden for Bornholm. Opgjort i faste priser har bygge- og anlægssektoren øget den interregionale eksport⁵ med 34% over de sidste seks år.
- Den reelle produktivitetsstigning⁶ på Bornholm har været på 12,6% over de seneste seks år. Dette overstiger den gennemsnitlige danske produktivitetsstigning på 6,8% og er et udtryk for en stigende konkurrenceevne blandt de bornholmske virksomheder. Størstedelen af brancherne (undtagen handel og operationel service)

⁵ Salg til områder uden for Bornholm.

⁶ Bruttoværditilvækst målt i forhold til arbejdsindsatsen og opgjort i faste priser.

har præsteret en større produktivitetstigning end tilsvarende brancher i den øvrige del af landet.

Iværksætteri

- Iværksætterraten er, i lighed med andre yderkommuner, lav på Bornholm. Til gengæld er der en bedre overlevelsessandsynlighed for de virksomheder, der rent faktisk etableres. Sammenlignet med landet som helhed etableres der færre virksomheder inden for service og flere inden for landbrug, produktion samt bygge- og anlægssektoren. Overlevelseshraten for bornholmske iværksættere er høj, uanset om der sammenlignes med landsniveau eller med iværksættere i andre yderkommuner. Blandt arbejdssteder etableret i perioden 2009-2015 overlevede 58% frem til 2015 (48% overlevelse på landsniveau).
- Iværksætteraktiviteten betyder meget for dynamik og fornyelse i erhvervslivet. I perioden 2009-2015 er der etableret 876 nye arbejdssteder i den private sektor på Bornholm, svarende til 125 nye arbejdssteder om året⁷. Vel at mærke nye arbejdssteder, som har overlevet frem til 2015. Disse nye arbejdssteder giver anledning til en beskæftigelse på 2.004 personer (svarende til 21% af den samlede beskæftigelse i den private sektor. Blandt de "gamle" virksomheder, dvs. dem, der eksisterede i 2009 og fortsat er i drift i 2015, er der til sammenligning i samme periode skabt en øget beskæftigelse på 36 personer. Dvs., at langt hovedparten af beskæftigelsen er skabt i de nye virksomheder.
- De nye arbejdssteder er primært etableret inden for handel- og service (inkl. hotel og restauration). Langt de fleste iværksættere forbliver enmandsvirksomheder, men en mindre del har en stor vækst i beskæftigelsen. Således er 31 af arbejdsstederne, der er etableret i perioden 2009-2015, vokset til at have mindst 10 beskæftigede i 2015.
- 14,4% af de beskæftigede hos iværksættervirksomhederne har en videregående uddannelse. Til sammenligning har 11,6% af beskæftigede i de eksisterende virksomheder en videregående uddannelse. Også målt i forhold til iværksættervirksomhederne i landet som helhed har de bornholmske iværksættervirksomheder en høj andel af beskæftigede med en videregående uddannelse.
- 22% af iværksætterne i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse⁸ er ikke født på Bornholm. Der er den samme andel af tilflyttere blandt de eksisterende virksomheder. Umiddelbart er der således ikke noget, der tyder på, at tilflytterne har fået en stigende betydning for iværksætteriet på Bornholm.
- Til gengæld har iværksætterne en bredere erfaring uden for øen, end tilfældet er for lederne af de eksisterende virksomheder. En større del af iværksætterne har

⁷ En del af disse er virksomhedsomdannelser og ikke reelt nye virksomheder.

⁸ 300 bornholmske virksomheder med mindst to ansatte deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Ud af disse virksomheder blev 52 virksomheder defineret som "iværksættervirksomheder", dvs. etableret inden for de sidste tre år.

boet "ovre" i forbindelse med enten uddannelse eller længerevarende ansættelsesperioder.

- 14% af de nyetablerede virksomheder angiver i den gennemførte spørgeskemaanalyse at have modtaget bistand fra erhvervsfremmesystemet i forbindelse med etablering (7 ud af 49 iværksættere, der har besvaret spørgsmålet). Det er umiddelbart en lavere andel, end vi havde forventet. Der er en meget stor tilfredshed blandt de, der har modtaget erhvervsfremmebistand, idet alle vurderer den modtagne støtte til at være "en meget stor hjælp" eller "en stor hjælp".

Offentlig erhvervsfremme

- Stor tilfredshed med tilflytterkonsulentens arbejde. Der er tale om et initiativ, der roses meget bredt i erhvervslivet.
- Modsat er der udbredt utilfredshed med den kommunale byggesagsbehandling, der opfattes som unødigt bureaukratisk og langsomlig.
- Nogle casevirksomheder opfatter Erhvervsfondens sagsbehandling i forbindelse med låneansøgninger som meget langsomlig.
- En stor del af de 20 casevirksomheder har gjort brug af erhvervsfremmesystemets tilbud, og de er i det store hele tilfredse. Dog efterlyses der en mere proaktiv indsats over for virksomhederne.
- Relationen mellem virksomhed og erhvervsfremmesystemet er i høj grad personbårne. Virksomhederne er knyttet til en person, ikke til et system. Den personlige relation er i udgangspunktet en god ting, men der mangler tilsyneladende en positionering af Væksthuset som en "kompetencehub" med mere end 30 specialiserede konsulenter, som de bornholmske virksomheder har mulighed for at benytte sig af.
- Business Center Bornholm har over de seneste år gennemført en række faglige seminarer. Dette initiativ roses af en række virksomheder.
- Ca. 20% af de bornholmske virksomheder har ambition om vækst. Det er fald i forhold til den tidligere Vækstanalyse fra 2013. Til gengæld er virksomhedernes organisatoriske kapacitet til vækst øget i forhold til tidligere.
- Blot 53 bornholmske arbejdssteder kan defineres som vækstarbejdssteder. Dvs. arbejdssteder, der har haft en vækst i beskæftigelsen på mindst fem personer i perioden 2012-2015. Til gengæld har denne gruppe arbejdssteder præsteret en beskæftigelsesvækst på 68% svarende til 850 job. Det er langt fra givet, at denne gruppe virksomheder kan præstere samme beskæftigelsesvækst de kommende år, men alt andet lige er der tale om en interessant målgruppe for de kommende års erhvervsfremmeindsats.

Bornholmske styrkepositioner

- Bornholm er specialiseret inden for bl.a. Maskinindustri, Turisme, Bygge- og anlæg samt Landbrug og Fødevarerindustri. De to første brancher har samtidig præsteret

stigende beskæftigelse inden for en længere årrække og Bygge- og anlægsbranchen på Bornholm har præsteret en produktivitetsvækst, der overgår produktivtetsudviklingen på landsniveau. Derfor udgør de tre brancher potentielle satsningsområder på Bornholm.

- Det er lykkedes at øge aktiviteten inden for turismesektoren betragteligt de senere år. Den direkte turismerelaterede beskæftigelse (inkl. bl.a. den turismegenererede beskæftigelse i detailhandlen og i transportsektoren) vurderes at udgøre ca. 1.900 personer i 2015.
- Inden for landbrug, fiskeri og store dele af den standardiserede fødevarerindustri fortsætter de overordnede tendenser til teknologisk rationalisering og effektivisering, faldende beskæftigelse osv. Samtidig er der gennem den seneste årrække skabt en række nye virksomheder med småskalabaserede nicheproduktioner af specialiserede fødevarer, som har skabt beskæftigelse og (ikke mindst) medvirket til et nyt og mere attraktivt image for Bornholm. Antallet af job skabt af de nye virksomheder er dog ikke nok til at kompensere for tabet af job i de etablerede dele af sektoren. Der mangler dog i nogen grad viden om de præcise økonomiske, beskæftigelsesmæssige og brandingmæssige resultater og potentialer inden for de forskellige dele af fødevarersektoren (særligt med henblik på det erhvervspolitiske satsningsområde inden for småskalabaseret nicheproduktion).
- Bornholm har mindre gode forudsætninger for traditionel industriel "lagerproduktion", hvor en portefølje af konkurrencedygtige produkter afsættes og distribueres til nære og fjerne kunder. Til gengæld synes Bornholm, på tværs af traditionelle brancheskel, at have særlige styrkepositioner inden for produktions- og serviceområder, hvor produkter og ydelser er tilpasset kunden og specificeres gennem en forudgående dialog med denne (dvs. ordre- og serviceproduktion). Dette gælder fx virksomhederne i tre af de ovenfor fremhævede brancher, Maskinindustri, Turisme og Bygge- og anlæg. Det betyder bl.a., at ikke bare formelle faglige kvalifikationer, men i høj grad også kundeorienterede kompetencer (serviceforståelse, kommunikation, samarbejde osv.) er vigtige i Bornholms erhvervsliv.

Bornholmske udfordringer

- Selvom det, inden for turismesektoren, er lykkedes at øge aktiviteten i for- og eftersæsonen, så er der dog stadig tale om en betydelig grad af sæsonbeskæftigelse. Dette udgør en væsentlig udfordring for det bornholmske arbejdsmarked, bl.a. i form af sæsonarbejdsløshed og i form af problemer med at kunne tilbyde ordinære praktikpladser inden for uddannelser målrettet restaurations- og turismebrancherne.
- På trods af en positiv beskæftigelsesudvikling inden for den småskalabaserede nicheproduktion, så er den bornholmske fødevarersektor overordnet set udfordret. Branchen mister stadig arbejdspladser, især bagerisektoren har over en årrække

mistet mange arbejdspladser. Samtidig er der ikke nogen tydelige produktivitetsudvikling inden for fødevarefremstilling. Der er i en årrække blevet satset på opstart og udvikling af nye virksomheder, en indsats som fortsættes i den netop udarbejdede Bornholms Fødevarestrategi. For at få gang i beskæftigelses- og produktivitetsvæksten må det imidlertid vurderes, at det i de kommende år bliver en central udfordring for de mange fødevareproducenter, som har overstået etablerings- og opbygningsfasen, at få opskaleret produktionen og yderligere udviklet markederne, hvilket vil stille nye krav til virksomheder og ledelse.

- På landsplan har beskæftigelsesvæksten især været båret af hovedbrancherne handel og transport samt erhvervsservice. På Bornholm har der imidlertid været tale om et beskæftigelsestab inden for begge hovedbrancher. I de seneste år har den bornholmske erhvervsservice dog præsteret en pæn stigning i eksporten, hvilket tyder relativt godt for den fremtidige beskæftigelse inden for branchen.
- Den erhvervsrettede efteruddannelse bliver i stigende grad "national". Det vil sige, at virksomhederne efterspørger mere og mere specialiseret efteruddannelse. For at kunne imødekomme denne efterspørgsel på tilstrækkeligt højt niveau, så udbydes disse uddannelser kun et enkelt eller få steder i landet. Det er en stor udfordring for det regionale efteruddannelsessystem og en mindre udfordring for virksomhederne.
- Der er en mindre andel af de bornholmske virksomhederne, sat i forhold til en tidligere måling for fire år siden, der har ambitioner om at vokse mere end andre virksomheder i branchen.

2.2 Anbefalinger

Nedenfor er erhvervsanalysens resultater samlet i en række anbefalinger til den kommende erhvervsfremmeindsats på Bornholm:

- Bornholm satser på at opbygge et enstrengt erhvervsfremmesystem. Dette kræver en vis opmærksomhed mod, at der ikke opbygges selvstændige strategier og parallelle selvkørende systemer indenfor henholdsvis regional fødevareproduktion og turisme (de to bornholmske erhvervspolitiske satsningsområder).
- Det regionale erhvervsuddannelses- og efteruddannelsessystem er udfordret, og udfordringerne ser ikke ud til at klinge af. Det kan overvejes, om Campus Bornholm skal have en mere opsøgende/koordinerende rolle i relation til efteruddannelse. Opsøge og systematisere viden om de bornholmske virksomheders kompetencebehov og henvise virksomhederne til relevante kurser uden for øen. Som taksametersystemet er indrettet i dag, har Campus Bornholm ikke noget økonomisk incitament til at påtage sig denne rolle. Vil det være muligt at finansiere indsatsen ad anden vej?

- I relation til virksomhedsrettet efteruddannelse synes der inden for kunde-/serviceorientering at være bred efterspørgsel efter nye/bedre kompetencer hos medarbejdergruppen. Hos Campus Bornholm kunne dette muligvis åbne for en genetablering af Serviceskolen.
- Giv støtte til virksomheder, der søger viden/kompetenceudvikling i den øvrige del af landet (evt. støtte til opbygning af fjernundervisning eller kompensation for ekstra rejse og opholdsudgifter).

Særlige initiativer i relation til de etablerede virksomheder

- Øge fokus på lærlingeindsatsen. Støtte til lærlinge, der tilknyttes uddannelsesinstitutioner "ovre". Støtte/motivere virksomheder med henblik på at oprette flere lærlingepladser. Søge/støtte elever/praktikanter, der kan få en læreplads på Bornholm. I uddannelsessystemet er der eksempelvis støtte (skolehjem) til elever, der bliver nødt til at gå på skole uden for pendlingsafstand. Tilsvarende er der ikke støtte til elever, der bor og går på skole uden for Bornholm, men som får praktikplads på Bornholm. Disse elever er henvist til selv at finde bolig.
- Organisering af tilflytterkonsulentens arbejde, delvist uden for regi af det kommunale system, har været en udpræget succes. Overvej, om organisationsformen kan benyttes på andre offentlige erhvervsrettede initiativer (evt. til den praktikplads-/lærlingestøttende indsats).
- Der efterlyses en mere proaktiv erhvervsfremmeindsats, dvs. en mere personlig, opsøgende indsats med tilbud og informationer målrettet de enkelte virksomheder. Indsatsen kan sagtens være digital, pointen er blot, at det skal være direkte relevant/anvendelig for den enkelte virksomhed.
- Tilpas den kommunale indkøbspolitik, således den i større udstrækning tager hensyn til de bornholmske virksomheders mulighed for at byde på licitationerne. Tilsvarende bør de bornholmske virksomheder i større udstrækning udnytte muligheden for at indgå partnerskaber, herunder med parter uden for øen, for på denne måde at kunne opfylde kravene i de bornholmske udbud.
- Virksomhederne er tilfredse med den politiske opmærksomhed på udfordringer inden for byggesagsbehandlingen, men der efterlyses konkrete initiativer på det administrative plan, der kan ændre organisationskulturen. Kommunesamarbejde/efteruddannelse i samarbejder med kommuner, der er anerkendte for en mere smidig byggesagsbehandling, kunne overvejes.

Særlige initiativer i relation til iværksætterne

- Det er slående, at mange iværksættere lægger stor vægt på den grønne kommunale strategi og på det bornholmske image som et godt sted at bo. Dette kan fremadrettet udnyttes mere aktivt i tiltrækningen af tilflyttere og iværksættere.

Hjælp eventuelt til med at facilitere netværk af nye virksomheder, der ønsker at arbejde med "det grønne".

- Drag i større grad nytte af de relativt store produktionsvirksomheder på øen. Støt iværksættere (eller andre bornholmske virksomheder), der vil overtage dele af produktionsprocessen. Iværksætterne må selv komme med kapital/knowhow, men de får mulighed for at starte deres virksomhed via knopskydning. Brug de store virksomheders kontakter og markedsadgang, således de nye virksomheder kan starte op i ly af de store. Flere af de større virksomheder vil gerne medvirke i en sådan proces. Dette initiativ kan eventuelt, i lighed med tilflytterkonsulenten, organiseres uden for det kommunale system og eventuelt i samarbejde med nogle af brancheorganisationerne.
- Nogle virksomheder har vanskeligt ved at overskue de mange fonde og ordninger, hvor det er muligt at søge låne- eller ansvarlig kapital. Rådgivning og hjælp til selve ansøgningsproceduren fra erhvervsfremmesystemet kunne overvejes eller tydeliggøres.

Mod nye mål

I dette afsnit forlader vi den gennemførte erhvervsanalyse. Vi tillader os at løfte blikket en smule og kommer med forslag til overordnede hensyn, der kunne være styrende for erhvervsudviklingsindsatsen de kommende år.

I den gældende Strategi for Erhvervsudvikling "Vilje til vækst" har Bornholms Vækstforum udvalgt **a)** produktions- og servicevirksomheder med vækstpotentiale, **b)** fødevarer samt **c)** turisme som strategiske indsatsområder. Fokuseringen på disse områder har været et udtryk for et ønske om at koncentrere indsatserne omkring brancher og virksomheder med produkter og serviceydelser, der henvender sig til udenøskunder og markeder.

Inspireret af de gennemførte analyser kan der peges på fire nye indsatsområder, som det anbefales at satse på i de kommende års erhvervsudviklingsindsats. Det foreslås at:

1. Styrke Campus Bornholm i et tæt samarbejde mellem skole, erhvervsliv og kommune.
2. Tilflytterindsatsen gøres mere strategisk og helhedsorienteret.
3. Bornholms Erhvervsfond gives en større rolle i erhvervsfremmeindsatsen.
4. Bright Green Island-strategien gives et tydeligt erhvervspolitisk indhold.

AD 1. STYRKE CAMPUS BORNHOLM

Erhvervsuddannelserne og det erhvervsrettede efteruddannelsessystem er underlagt en meget stram statslig regulering. En regulering, der ofte spænder ben for indsatsen i mindre og geografisk isolerede områder som Bornholm.

I 2018 samles Campus Bornholm fysisk på en lokalitet, og det kan bruges som anledning til, at der etableres et tættere samarbejde mellem skole, erhvervsliv og regionskommunen.

Indgå forpligtende partnerskaber mellem skolen og det bornholmske erhvervsliv. Lad eksempelvis lokale virksomheder deltage i finansieringen af aktiviteter på skolen. Inddrag virksomhederne som cases i undervisningen, brug bornholmske virksomhedsledere som "gæstelærere" på campus, inddrag konkrete udviklingsopgaver fra virksomhederne i undervisningen på Campus.

Etabler et netværk for tidligere elever fra *alle* uddannelser på *hele* Campus. Brug ressourcer fra skolen, erhvervslivet eller kommunen til at pleje og dyrke dette netværk. Følg de gamle elever efter dimission. Hvad laver de? Kan de tjene som inspiration for andre? Kan de hjælpe andre bornholmske elever på vej? Kan de bruges ved løsningen af konkrete bornholmske udfordringer? Tidligere elever har ofte en veneration for "hjemlandet". De ønsker ofte at kunne gøre noget for "hjemlandet". Hensigten er, fremover, at udnytte denne ressource langt mere aktivt, og måske vil en del af de tidligere elever samtidig blive inspireret til at vende tilbage til fødeøen?

Iværksætterier har stor betydning for dynamik i erhvervslivet og for beskæftigelsen. Iværksætteraktiviteten er, i lighed med andre yderområder, lav på Bornholm. Inspiration fra andre virksomheder og viden om mulighederne som iværksætter har stor betydning for, om det er muligt at øge den fremtidige andel af iværksættere. Derfor vil det give god mening at opprioritere iværksætterundervisning inden for alle uddannelsesretninger på Campus Bornholm, evt. med særlig fokus på erhvervsmuligheder i relation til en fornyet Bright Green Island-strategi.

AD.2. STRATEGISK OG HELHEDSORIENTERET TILFLYTTERINDSATS

Det bornholmske erhvervsliv har i samarbejde med kommunen ansat en tilflytterkonsulent, der proaktivt er med til at trække nye tilflyttere til øen og til at etablere kontakt mellem tilflyttere og virksomheder. Denne indsats har været en succes, og tiden er moden til udvide indsatsen til et mere strategisk niveau (selvom det jordnære og "håndholdte" i den nuværende indsats måske netop er grunden til dens succes?).

Skal den bornholmske beskæftigelse øges, og dette synes bestemt at være inden for rækkevidde, så skal tilflytningen øges. I den seneste tid har man set en øget udflytning af unge, ressourcestærke personer fra den storkøbenhavnske område. Der er et økonomisk "skub" væk fra byen, både fordi boligerne relativt set er blevet dyrere

i forhold til provinsen, og fordi "trængslen" i byen er stigende, hvilket øger transportomkostningerne. Desuden repræsenterer den stigende beskæftigelse i provinsen et "træk" væk fra byen.

Derfor er der altså lige nu gode muligheder for at øge både tilflytning og pendling. For at udnytte dette potentiale kræves en indsats, der går ud over erhvervs politikken. Det drejer sig om at gøre Bornholm endnu mere attraktiv som bosætnings- og pendlingsområde.

Det er referencegruppens opfattelse, at mange af de potentielle tilflyttere ikke er klar over, at Bornholm både økonomisk og tidsmæssigt repræsenterer et attraktivt alternativ til både Sjælland og Lolland-Falster. Derfor anbefales en mere aktiv markedsføring af Bornholm.

Der synes også at være behov for flere attraktive lejeboliger på Bornholm. Herunder er der brug for "indslusningsboliger", dvs. boliger, som tilflyttere kan benytte, indtil de har fundet en mere permanent bolig på øen. Her anbefales det, at både de almennyttige boligselskaber og de private udlejere af lejeboliger igangsætter nybygningsaktiviteter. I den forbindelse kunne Landsbyggefonden inviteres til øen for at få dem involveret i processen.

For bornholmere, der pendler til job i Hovedstadsområdet anbefales det at undersøge muligheden for at etablere "pendlerhoteller". Målet er at give pendlerne adgang til overnatningsmulighed på lejevilkår. Der bør være mulighed for at etablere et sådant tilbud på kommercielle vilkår.

AD.3. GIV BORNHOLMS ERHVERVSFOND EN STØRE ROLLE

Bornholms Erhvervsfond er grundlæggende "godt tænkt" og et nødvendigt supplement til den kommercielle, finansielle sektor. Konstruktionen med en regional erhvervsfond er unik for Bornholm og vil alt andet lige gøre det lettere for bornholmske virksomheder at finansiere deres projektidéer.

Det anbefales, i dialog med Erhvervsfonden, at undersøge mulighederne for at udvide fondens kapitalgrundlag. Dette kunne eksempelvis ske i et samarbejde med Vækstfonden eller med de pengeinstitutter, der allerede i dag har skudt kapital i Bornholms Erhvervsfond. Hensigten er øge mulighederne for regional finansiel støtte til de bornholmske virksomheder og iværksættere, der samtidig er parate til at satse egne ressourcer på udvikling af en forretningsidé.

Flere af iværksættercasevirksomhederne har givet udtryk for problemer med at finansiere deres iværksættervirksomhed i den vanskelige opstartsfasen. Det kan overvejes at udvide Erhvervsfondens fokus på iværksættervirksomheder. Eksempelvis således det blev muligt for fonden at yde lån til andet end anlægsinvesteringer, eller således Erhvervsfonden, eller en supplerende fond, i større udstrækning gik ind med

ansvarlig kapital i iværksættervirksomhederne. Det vil samtidig lette virksomhedernes adgang til lånekapital på kommercielle vilkår.

Endeligt kunne det overvejes at give Erhvervsfonden en mere aktiv rolle i relation til at trække investeringer og investorer til Bornholm. Eventuelt inspireret af, eller i samarbejde med, Copenhagen Capacity. Hensigten er målrettet og professionelt at præsentere bornholmske investeringsmuligheder over for eksterne investorer.

AD.4. ERHVERVSINDHOLD I BRIGHT GREEN ISLAND STRATEGIEN

Der er et politisk ønske om en øget fokusering på bæredygtighed og grøn omstilling. Blandt andet er der et ønske om et mere konkret indhold i den bornholmske Bright Green Island-strategi.

Fra referencegruppens side anbefales det, at det bornholmske erhvervsliv mere aktivt indtænkes i denne grønne satsning. Dette kan blandt andet ske ved mere målrettet at anvende Bornholm som testø for afprøvning af ny teknologi og nye produktionssystemer på det grønne område. I de foregående år er der udviklet en energisimuleringsmodel, der i "fuld skala" kan simulere et helt samfunds reaktion på forskellige stimuli. Dette rummer potentialer for afprøvning af en række forskellige løsninger på det energiteknologiske område. Foreløbig har modellen imidlertid kun været anvendt i forbindelse med det såkaldte "Smart Grid"-projekt, men der er potentiale i, at langt flere producenter af nye teknologier gøres opmærksomme på muligheden for at anvende Bornholm som testø i fuld-skala-afprøvninger.

Bornholms Regionskommune har mulighed for, langt mere aktivt end i dag, at indbyde lokale virksomheder til at komme med løsningsforslag på konkrete udfordringer. Det gælder også på det grønne område. En udvidet affaldshåndtering, øget satsning på cirkulær økonomi og øget anvendelse af CO₂-neutral energi i transportsektoren er eksempler på områder, der kræver nye løsninger, og hvor lokale virksomheder muligvis kan bidrage til processen.

3 Analysetilgang og metode

Analysen baseres på forskellige kvantitative og kvalitative datakilder. Vigtigst er dog en række kvalitative interview med virksomheder, både veletablerede og nyetablerede, som over en årrække har stigende beskæftigelse i virksomheden. Fokus for disse interview har været de strategier og initiativer, de har sat i værk for at sikre vækst og udvikling og for at overkomme de forskellige barrierer undervejs, herunder i særlig grad udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft til ekspansionen. Konkret bygger analysen på følgende elementer:

- En **foranalyse**, eller et litteraturstudie, der fokuserer på dansk erhvervslivs overordnede udfordringer, bl.a. relateret til udfordringen med at skaffe kvalificeret arbejdskraft og implementere ny teknologi og produktionsformer.
- En **registeranalyse**, dvs. data, der belyser udvikling i virksomhedernes resultater og karakteristika for virksomhederne medarbejdere. Disse data er enten indsamlet fra offentligt tilgængelige databaser, primært Danmarks Statistik, www.statistikbanken.dk eller fra Center for Regional- og Turismeforsknings særlige forsker adgang til data fra Danmarks Statistik. De fleste data for beskæftigelse og økonomi for året 2016 er ikke tilgængelige på analysetidspunktet. Derfor er data for beskæftigelse, værditilvækst og produktivitet for 2016 estimeret på baggrund af virksomhedernes indberetning af E-indkomst.
- En **fremskrivning** af den forventede udvikling på det bornholmske og danske arbejdsmarked med Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®

En **virksomhedssurvey** til 306 bornholmske virksomheder med minimum tre beskæftigede (to ansatte). Denne survey er gennemført som telefoninterview af Jysk Analyse i oktober 2017. Den samlede population af private bornholmske virksomheder er ca. 600, så der er tale om ganske stor stikprøve. I alt blev 388 virksomheder kontaktet, hvoraf 206 (79%) indvilgede i at deltage i undersøgelsen. En ganske tilfredsstillende svarprocent for en undersøgelse af denne type. I selve indsamlingen er det prioriteret at indsamle besvarelser fra de største virksomheder, og derfor er der helt bevidst en svag overrepræsentation af besvarelser fra denne gruppe. I bearbejdningen er der ved vægtning herefter korrigeret for dette forhold, således resultaterne er repræsentative for hele gruppen. Denne gruppe af virksomheder repræsenterer 78% af den samlede beskæftigelse i den private branche på Bornholm. Emnemæssigt fokuserer denne del af analysen på virksomhedernes orientering mod vækst og deres organisatoriske kapacitet til at opnå vækst. Derudover benyttes surveyen til at få overblik over de nyetablerede⁹ virksomhedsejeres baggrund og motiv til etablering på Bornholm samt deres brug af den offentlige erhvervsfremme. Den samlede spørgeramme kan ses i Bilag 1. Virksomhedssurvey, spørgeramme.

⁹ Virksomheder etableret siden 2009.

- **Dybdegående kvalitative interview** med 20 bornholmske virksomheder (10 etablerede virksomheder og 10 nyetablerede virksomheder). Alle er succesfulde virksomheder i den forstand, at de over en årrække har præsteret en stigende beskæftigelse. De etablerede virksomheder har som minimum haft en stigning i beskæftigelsen over de seneste tre år på fem personer, og de nyetablerede er vokset til en størrelse, hvor de har ansatte. Virksomhederne er identificeret og udvalgt dels på baggrund af oplysninger fra den gennemførte survey og dels på baggrund af anbefalinger fra det bornholmske erhvervsfremmesystem. Samlet set er virksomhederne endvidere udvalgt med henblik på at dække forskellige brancher og overordnede forretningstilgange.
- **Kvalitative interview med repræsentanter fra det bornholmske erhvervsfremme- og efteruddannelsessystem** med indsigt i virksomhedernes udviklingsudfordringer og trends på området. Formålet er at få kvalificeret de udfordringer og potentialer, der er kortlagt i analysen.

4 Baggrund: Vækst og udvikling

I 2013 fik Bornholms Vækstforum gennemført en vækstanalyse, der havde til formål at afdække udfordringer og behov hos bornholmske virksomheder. Analysen viste bl.a., at de bornholmske virksomheder kæmpede med lav og faldende produktivitet sammenlignet med tilsvarende virksomheder i landet som helhed. Samtidig pegede analysen på, at de bornholmske virksomheder stod med et potentielt arbejdskraftsproblem, der kunne hæmme vækstmulighederne under et senere opsving. Blandt de dengang interviewede virksomheder blev adgang til kvalificeret arbejdskraft og adgang til kapital da også set som de væsentligste barrierer for vækst.

Vækstanalyse 2013 pegede endvidere på, at de bornholmske virksomheder var mindst lige så vækstorienteret som landets øvrige virksomheder, men at de oftere manglede den organisatoriske kapacitet til at opnå den ønskede vækst. De virksomheder, der havde organisatorisk kapacitet (i analysen omtalt som "kan-og-vil-virksomhederne") klarede sig på alle parameter bedre end de øvrige virksomheder – bl.a. i form af større stigning i beskæftigelse og omsætning.

Bornholm har i en længere periode haft et fald i befolkningstallet. En af måderne at vende denne udvikling på er ved at øge beskæftigelsen, hvilket giver mulighed for øget tilflytning og muligvis en reduktion i fraflytningen fra øen. Det er imidlertid en udfordring at løfte beskæftigelsen uden samtidig at øge virksomhedernes problemer med at skaffe tilstrækkelig og kvalificeret arbejdskraft.

Såfremt det overordnede mål om stigende beskæftigelse kan anerkendes, så synes det logisk fra en erhvervsfremmesynsvinkel at fokusere på virksomheder, som de senere år har præsteret den største stigning i beskæftigelse. Hvad karakteriserer disse virksomheders valg af forretningsstrategi, og på hvilken måde kan den offentlige erhvervsservice understøtte den positive udvikling i disse virksomheder? Hvorledes søger disse virksomheder at opbygge den organisatoriske kapacitet, og hvorledes arbejder de med at overkomme barriererne for vækst?

Flere analyser¹⁰ har over de seneste år peget på, at manglen på arbejdskraft er ved at udvikle sig til et landsdækkende problem, og det er i mange sammenhænge den væsentligste barriere for vækst. Der forventes mangel på arbejdskraft inden for en lang række uddannelsesområder. Det gælder både i forhold til at skaffe faglærte såvel som medarbejdere med en videregående uddannelse. Denne mangelsituation skal dog ikke udelukkende ses i forhold til medarbejdernes formelle uddannelsesniveau. Udfordringerne med at finde den rette arbejdskraft gælder også i forhold til at finde medarbejdere med de rette *personlige* egenskaber – eksempelvis til at arbejde i et bestemt team eller i forhold til at finde personer med forskellige former for specialistviden.

¹⁰ Se eksempelvis Produktivitetskommissionen (2014), Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2016) og Danmarks Vækstråd (2016).

I medierne er der en tendens til at italesætte manglen på kvalificeret arbejdskraft som mangel på folk med en videregående uddannelse eller en faguddannelse. Men i praksis kan der også på det såkaldt ufaglærte område være problemer med at finde medarbejdere med en højt specialiseret viden – en viden, der ikke blot kan dækkes ved ansættelse af personer med en faglært uddannelse. Så udfordringerne med at skaffe adgang til tilstrækkelig og kvalificeret arbejdskraft kommer til udtryk på mange forskellige måder.

I de analyser, der henvises til ovenfor, ses manglen på kvalificeret arbejdskraft som et politisk/strukturelt problem, og der ses på, hvordan ændrede politiske prioriteringer kan øge arbejdskraftsudbuddet og beskæftigelsen. Den såkaldte Genopretningsaftale fra 2010 med bl.a. halvering af dagpengeperioden, Tilbagetrækningsreformen fra 2011, Erhvervsskolereformen fra 2014, SU- og Fremdriftsreformerne (2013-2015) er alle politiske/strukturelle initiativer, der har haft til formål at øge udbuddet af (uddannet) arbejdskraft og dermed reducere problemerne med at skaffe kvalificeret arbejdskraft.

I denne analyse anlægges imidlertid et virksomhedsperspektiv. Det vil sige, hvilke udfordringer møder *virksomheden* i bestræbelserne på at sikre vækst? Hvorledes arbejder virksomhederne helt konkret på at løse udfordringen med bl.a. at sikre adgang til kvalificeret arbejdskraft? Og hvorledes kan det offentlige erhvervsfremmesystem eventuelt understøtte virksomhederne i dette arbejde?

Nyere undersøgelser har set på, hvordan virksomhederne oplever og arbejder med denne udfordring¹¹, og de viser, at virksomhederne i stigende grad er udfordret i forhold til at finde specialister og nøglemedarbejdere til job, der kræver særlige kompetencer, viden eller erfaringer, der typisk ikke kan opnås ved almindelige kompetencegivende uddannelser. Det gælder ikke kun for højtuddannede, men også for gruppen af både faglærte og ufaglærte.

Virksomheder beliggende uden for de store byområder har derudover ofte *særligt* svært ved at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Helt overordnet er der typisk tre veje, virksomhederne kan gå, når de skal sikre deres kompetenceforsyningsbehov:

1. Traditionel rekruttering på arbejdsmarkedet (lokalt, nationalt eller internationalt)
2. Egen kompetenceforsyning, dvs. ved fastholdelse og udvikling af egne medarbejdere (intern eller ekstern efteruddannelse, sidemandsoplæring og karriereudviklingsforløb)
3. Omorganisering, anvendelse af ny teknologi eller eventuel ved outsourcing (øget brug af freelancere, vikarer mv.).

¹¹ Se eksempelvis REGLAB (2016) og Center for Regional- og Turismeforskning (2016).

Virksomhedernes valg af tilgange til at sikre de rette kompetencer til virksomheden afhænger af, hvilken type arbejdskraft de efterspørger og kan groft set deles op i:

- Det generelle arbejde med at sikre velkvalificeret arbejdskraft. Det vil primært sige at sikre de medarbejdere, der opfylder et bestemt formelt uddannelsesniveau. Det kan eksempelvis være faglærte håndværkere, ingeniører eller akademiske generalister.
- Arbejdet med at sikre specialister, nøglemedarbejdere eller ledere til virksomheder. Dvs. forretningskritiske eller specifikke profiler. Det kunne være højtspecialiserede teknikere eller it-medarbejdere eller ledere, der har erfaring med specifikke udviklingsopgaver.

For så vidt angår det generelle arbejde med at sikre velkvalificeret arbejdskraft, så er det kendetegnet ved, at kun de mest proaktive virksomheder forholder sig til en eventuel mangelsituation på et fremtidig arbejdsmarked. Det er mest det operative arbejde, der optager virksomhederne, dvs. de specifikke udfordringer med bl.a. at løse akutte flaskehalse og andre balanceudfordringer. De virksomheder, der har mest succes med rekruttering af kvalificeret arbejdskraft er kendetegnet ved, at de har stort fokus på:

- de kommende medarbejderes personlige kompetencer og potentialer og at få dette matchet med virksomhedens/teamets behov og kultur.
- pleje af deres netværk/rekrutteringskanaler (mere rekruttering via netværk end via traditionel rekruttering).
- at sikre, at de nyansatte medarbejdere kommer godt ombord – at de ikke forlader jobbet igen inden for det første, kritiske år.

For så vidt angår rekrutteringen af specialister og nøglemedarbejdere, så er udfordringen, at der ofte er decideret mangel på medarbejdere med de ønskede kompetencer. Derudover er der ofte en lav jobmobilitet blandt visse af de højtspecialiserede nøglemedarbejdere. Virksomhederne bliver derfor ofte nødt til at være endnu mere målrettet i deres rekruttering. De succesfulde strategier til rekruttering af specialister er ofte kendetegnet ved at:

- anvende målrettede, specialiserede internetfora og eksterne headhuntningsvirksomheder.
- opsøge potentielle kandidater i vidensmiljøer (og til tider på uddannelsesinstitutioner).
- have en speciel indsats for at rekruttere internationale specialister.
- have fokus på at opbygge fagligt stimulerende og ikke-hierarkiske arbejdsmiljøer.

Med hensyn til arbejdet med at fastholde og udvikle arbejdskraften tager virksomhederne en bred vifte af virkemidler i brug. I relation til de almindelige medarbejdere

(ikke specialister) er fokus ofte på en ambitiøs efteruddannelsesindsats (både generelle kompetencer og virksomhedsspecifikke kompetencer). Medarbejderne skal kunne se tydelige udviklingsmuligheder inden for virksomheden, og virksomheden skal gøre en indsats for at gøre virksomheden til et rart sted at arbejde (socialt sammenhold og fleksibilitet i forhold til medarbejderne). Specialisterne motiveres i højere grad af de faglige udfordringer i deres arbejde. Dette forsøger virksomhederne at sikre ved bl.a. at etablere særlige innovative specialistmiljøer med stor autonomi eller ved særlige talent- eller trainee-programmer, der skal sikre en løbende fødekæde af nøglemedarbejdere.

Reorganisering og anvendelse af ny teknologi kan i teorien supplere den øvrige kompetenceforsyningsindsats. Automatisering og digitalisering kan således overflødiggøre nogle jobfunktioner og alene af den grund reducere udfordringerne med at skaffe kvalificeret arbejdskraft. Reorganisering (bl.a. outsourcing og øget brug af freelancere) kan også være med til at flytte en del af arbejdet med at sikre den kvalificerede arbejdskraft uden for virksomhedens rammer. Ny teknologi muliggør samtidig en række nye forretningsmodeller, eksempelvis med en større vægt på serviceelementet i traditionelle produktionsvirksomheder og med nedbrydning af virksomhedernes og produkternes grænser (Industri 4.0). Ny teknologi giver således helt nye forretningsmuligheder, men ændrer samtidig det mix af medarbejderkompetencer, virksomhederne har brug for.

Det er kun en mindre del af de danske virksomheder, der kan siges at være gennemgribende proaktive, strategiske og systematiske i deres arbejde med kompetenceforsyningsindsatsen. Det, der imidlertid kendetegner de mest succesfulde, er, at de kobler virksomhedens generelle strategiarbejde og forretningsmodel med kompetenceforsyningsindsatsen. Arbejdet med at sikre kvalificeret arbejdskraft indgår således helt centralt i virksomhedens strategiudvikling. Den overordnede ledelse har overblik over, hvilke typer medarbejdere der er målgruppe for kompetenceforsyningsindsatsen, både geografisk og uddannelsesmæssigt.

Helt overordnet har dansk erhvervsliv igennem en meget lang årrække været under omstilling fra et landbrugs- og fremstillingsland til et service- og vidensproducerende land. Da landbrugs- og fremstillingserhvervene i vid udstrækning er lokaliseret uden for de store byer, og servicevirksomhederne samtidig i udpræget grad er lokaliseret i byerne, har denne erhvervsomstilling samtidig ført til en fremadskridende urbanisering. Op til finanskrisen i 2008 var den fremherskende diskurs inden for erhvervs- og regionalpolitikken, at Danmark er under omstilling til den såkaldte vidensøkonomi, og at globaliseringen i stor udstrækning vil medføre, at den danske fremstillingsindustri flyttes eller outsources til andre områder end Danmark.

Finanskrisen ændrede i første omgang ikke ved denne tendens, nærmest tværtimod. Rationaliseringerne og beskæftigelsesnedgangen inden for landbrug og fremstilling

fortsatte med uformindsket kraft. Men der indtraf en ændring inden for den erhvervs-politiske diskurs. Der bredte sig en erkendelse af, at udvikling inden for service og vi-densproduktion nødvendigvis må knyttes op på et fungerende produktionssystem. De gennemførte rationaliseringer inden for fremstillingsindustrien var ikke blot en udflyt-ning af arbejdskrævende produktionsprocesser til lavtlønsområder. Der blev samtidig i stort omfang gennemført en omstilling af dansk industriproduktion via indførelse af ny teknologi (primært automatisering og digitalisering af produktionsprocessen). Samti-dig specialiserede danske industrivirksomheder sig i højere grad inden for såkaldte højværdi-nicher med kundetilpassede løsninger og en større grad af efterfølgende ser-viceering af kunderne. Det har samtidig ført til, at medarbejdersammensætningen er ændret til større anvendelse af specialister og højt uddannet arbejdskraft.¹²

Fremstillingsindustrien uden for de store byer bruger i mindre udstrækning end i by-erne medarbejdere med en lang videregående uddannelse. Fremstillingsindustrien i provinsen er typisk ikke karakteriseret ved et tæt, formaliseret samarbejde med uni-versitetssektoren eller en stor grad af formel forskningsindsats med udtagning af pa-nter. Innovation i provinsens fremstillingssektor er i større udstrækning karakterise-ret ved praksisrelateret produktudvikling i virksomhedsnetværk og ved relativt store generelle investeringer i udvikling af den humane kapital, mens formelle investeringer i forskning, innovation og patenter ligger på et lavere niveau end tilsvarende virksom-heder i byområder.¹³

Gradvist har fremstillingsindustrien genvundet sin konkurrencekraft, og man taler ikke længere i samme omfang som i 00'erne om udflytning og outsourcing som den væ-sentligste løsning på fremstillingsindustriens udfordringer. Den genvundne konkurren-cekraft kan aflæses i en gradvis stigning i beskæftigelsen inden for fremstillingssektoren. De specifikke udfordringer for fremstillingssektoren fremgår af Bilag 3. Særlige udfordringer for fremstillingsindustrien i 2017.

¹² Se eksempelvis Hansen & Winther, 2014 samt REGLAB, 2016.

¹³ Hansen og Winther, 2014, s. 450; Manniche og Viemose, 2017.

5 Det bornholmske erhvervsliv, status

Overordnet betragtet er Bornholm, i lighed med de øvrige dele af landet, på vej ud af den økonomiske krise. Over de seneste år (2015-2017) har beskæftigelsen været svagt stigende, og der spores en bred optimisme i flere dele af det bornholmske erhvervsliv. Set over en lidt længere periode (2010-2016) har hovedparten af de bornholmske brancher dog tabt arbejdspladser.

TABEL 1: BESKÆFTIGELSE FORDELT PÅ HOVEDBRANCHER. BORNHOLM, 2010 OG 2016

Branche DB07 (10):	Antal		Ændring	Andel
	2010	2016	2010-2016	2016
Landbrug, skovbrug og fiskeri	916	894	-22	5,3%
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	1.872	1925	53	11,5%
Bygge og anlæg	1.169	1057	-112	6,3%
Handel og transport mv.	4.054	3982	-72	23,8%
Information og kommunikation	490	481	-9	2,9%
Finansiering og forsikring	223	151	-72	0,9%
Ejendomshandel og udlejning	263	247	-16	1,5%
Erhvervsservice	1.239	1116	-123	6,7%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	6.488	6153	-335	36,7%
Kultur, fritid og anden service	713	719	6	4,3%
Uoplyst aktivitet	33	27	-6	0,2%
Alle erhverv	17.460	16752	-708	

Kilde: Den regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.¹⁴

Kun hovedgruppen "Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed" har på lidt længere sigt præsteret en stigende beskæftigelse. Som det senere vil fremgå af TABEL 5, er det industrisektoren, der har båret denne udvikling.

5.1 Arbejdsmarkedet, status

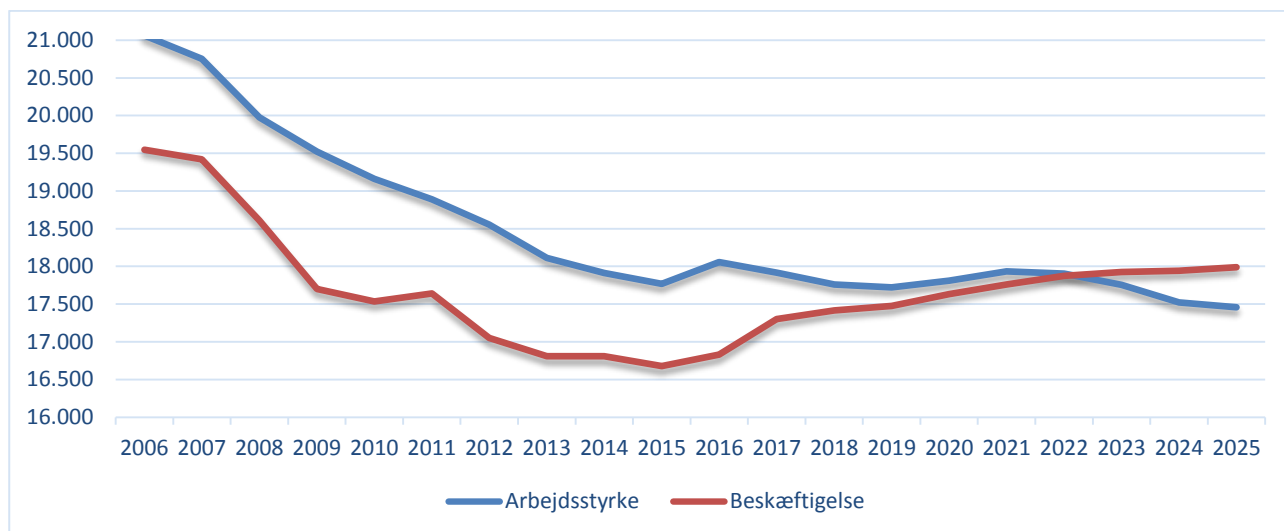
Den bornholmske beskæftigelse har de seneste 20 år været jævnt faldende med et opsving i forbindelse med den seneste højkonjunktur (2005-2007) og et efterfølgende kraftigt fald efter finanskrisen. I de seneste år er beskæftigelsen stabiliseret og med en svag stigning i beskæftigelsen i 2016 og 2017.¹⁵ I samme periode er arbejdsstyrken imidlertid reduceret i næsten samme omfang, hvilket har betydet at der kun har været en relativ begrænset ledighed på Bornholm igennem hele perioden. Siden 2015 er tilbagegangen i den bornholmske beskæftigelse bremset, og med en begyndende

¹⁴ Den samlede beskæftigelsen i 2016 er beregnet, bl.a. med udgangspunkt i udvikling i lønmodtagerbeskæftigelsen. Dette skyldes at den officielle beskæftigelsesstatistik for 2016 endnu ikke er tilgængelig.

¹⁵ Ras-beskæftigelsen i 2016 og 2017 er modelleret, delvis på basis af de seneste E-indkomstdata. Den officielle RAS-beskæftigelse for 2016 forventes offentliggjort i oktober 2017.

vækst i beskæftigelsen kan der registreres en stigende ubalance på arbejdsmarkedet (se Afsnit 5.4).

FIGUR 1: UDVIKLING I BESKÆFTIGELSE OG ARBEJDSSTYRKE (ARBEJDSKRAFTSBALANCE), BORNHOLM



Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

I lighed med tidligere analyser af den bornholmske erhvervsudvikling¹⁶, har vi valgt at sammenligne den bornholmske udvikling med tre kommuner (Lolland, Tønder og Odsherred), der med hensyn til afstand fra økonomiske vækstcentre, befolknings- og delvis erhvervs sammensætning minder om Bornholm.

TABEL 2: DE FIRE SAMMENLIGNINGSKOMMUNER. BEFOLKNING, ARBEJDSSTYRKE OG BESKÆFTIGELSE, 2016

2016	Bornholm	Odsherred	Lolland	Tønder
Befolkning	39.599	32.986	42.330	37.858
Arbejdsstyrken	18.056	14.731	18.195	18.231
Antal beskæftigede	17.311	14.028	17.313	17.714
Antal arbejdsløse	745	702	882	517
Arbejdsløshedsprocent (andel)	4	5	5	3
Erhvervsfrekvens ¹⁷	82,6%	82,5%	77,8%	84,1%
Beskæftigelsesfrekvens ¹⁸	79,2%	78,6%	74,0%	81,7%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted¹⁹.

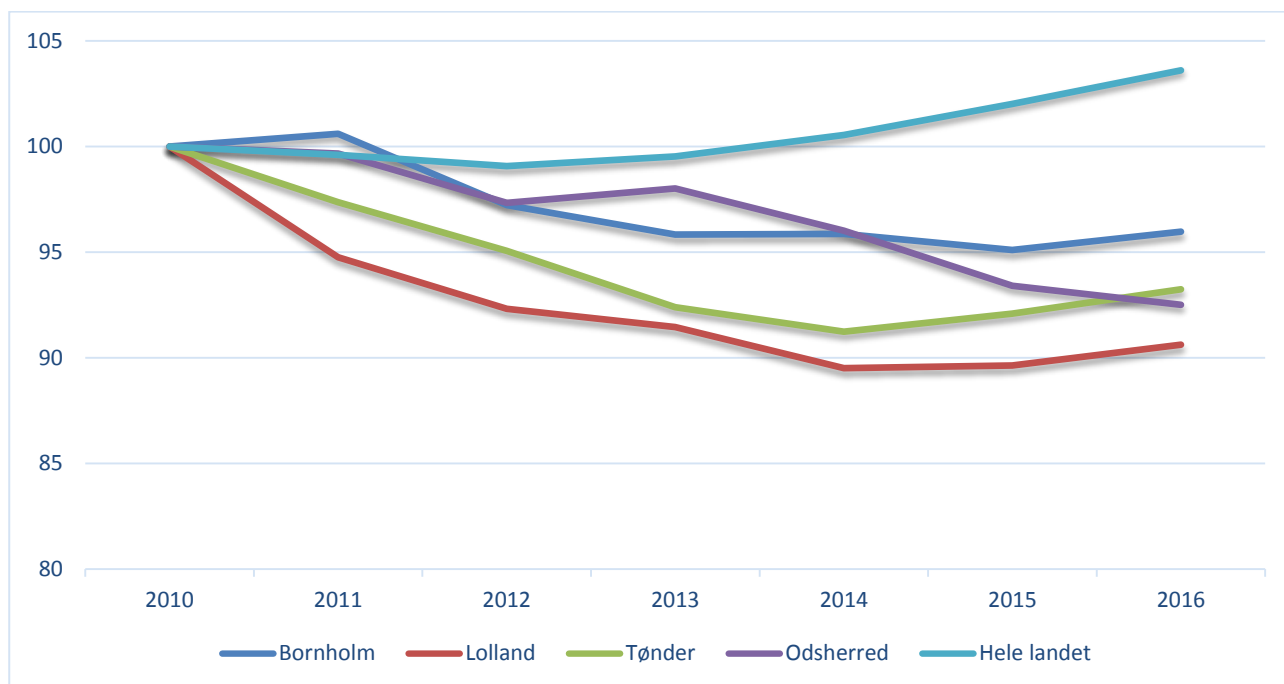
¹⁶ Se bl.a. Teknologisk Institut, 2013.

¹⁷ Erhvervsfrekvensen = den andel af den erhvervsaktive befolkning (18 til 64 år) der indgår i arbejdsstyrken.

¹⁸ Beskæftigelsesfrekvensen = den andel af den erhvervsaktive befolkning (18-64 år), der er i beskæftigelse.

¹⁹ Den samlede beskæftigelsen i 2016 er beregnet bl.a. med udgangspunkt i udvikling i lønmodtagerbeskæftigelsen. Det skyldes, at den officielle beskæftigelsesstatistik for 2016 endnu ikke er tilgængelig.

FIGUR 1: INDEKSERET BESKÆFTIGELSESDVIKLING I UDVALGTE KOMMUNER, 2010=100



Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

Ovenstående figur viser, at beskæftigelsesudviklingen for hele landet har været langt mere positiv end for de fire udvalgte kommuner, og at forskellen mellem landsniveauet og de fire sammenlignelige kommuner er stigende. Selvom Bornholm har haft tilbagegang i beskæftigelsen, har tilbagegangen ikke været lige så kraftig som i sammenligningskommunerne. Både Lolland og Tønder har dog i perioden 2014-2016 haft en kraftigere fremgang i beskæftigelsen end Bornholm.

5.2 Befolkning, flytninger og pendling

Den bornholmske befolkning har været faldende igennem hele perioden, men tilbagegangen er reduceret i den sidste del af perioden 2015-2016 (se [TABEL 3](#)).

Til- og fraflytning, Bornholm

Overordnet går det godt på Bornholm. Fraflytningen er reduceret, og i de seneste år har der været en positiv nettotilflytning/-indvandring til Bornholm. Tilflytning/indvandring yder altså et positivt bidrag til befolkningsantallet på øen, men da der stadig dør langt flere, end der fødes, er befolkningsudviklingen stadig negativ på Bornholm. Bidraget fra indvandring har i hele perioden 2010-2016, mens bidraget fra tilflytning kun har været positiv i 2016.

TABEL 3: BEFOLKNINGSFORSKYDNINGER, BORNHOLM, 2010-2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Befolkningen ultimo forrige år	42.154	41.802	41.303	40.715	40.215	39.828	39.756
Fødselsoverskud	-256	-306	-305	-243	-307	-284	-294
Nettotilflyttede (fra det øvrige land)	-136	-242	-372	-364	-227	-79	23
Nettoindvandrede (fra udland)	40	62	95	109	150	296	211
Befolkningsforskydning	-352	-486	-582	-498	-384	-67	-60

Kilde: DST, Statistikbanken, tabel BEV107.

Ses der på den seneste udvikling (2016-2017), fremgår det, at den kraftige befolkningstilbagegang i perioden op til 2014 er bremset, men det samlede befolkningsantal er stadig i tilbagegang. I de første tre kvartaler af 2017 er nettotilflytningen stadig positiv, og tallene tyder således på, at vi får positiv nettotilflytning til Bornholm igen i 2017. Dette er i sig selv ret positivt. Bornholm har ikke haft positiv nettotilflytning på noget tidspunkt i perioden 2003-2015. Derudover yder indvandring stadig et positivt bidrag til befolkningsantallet på Bornholm. Uden tilflytning og indvandring ville det bornholmske befolkningsregnskab have set noget anderledes ud.

TABEL 4: BEFOLKNINGSFORSKYDNINGER. BORNHOLM. 2016 - 2017, KVARTALSOPDELT

	2016 K1	2016 K2	2016 K3	2016 K4	2017 K1	2017 K2	2017 K3
Befolkningen ultimo forrige kvartal	39.756	39.684	39.740	39.663	39.695	39.664	39.727
Fødselsoverskud	-98	-79	-47	-70	-90	-77	-94
Nettotilflyttede	-1	68	-88	44	21	105	-78
Nettoindvandrede	26	70	61	54	32	41	71
Korrektioner	1	-3	-3	4	6	-6	1
Befolkningstilvækst	-72	56	-77	32	-31	63	-100
Befolkningen ultimo	39.684	39.740	39.663	39.695	39.664	39.727	39.627

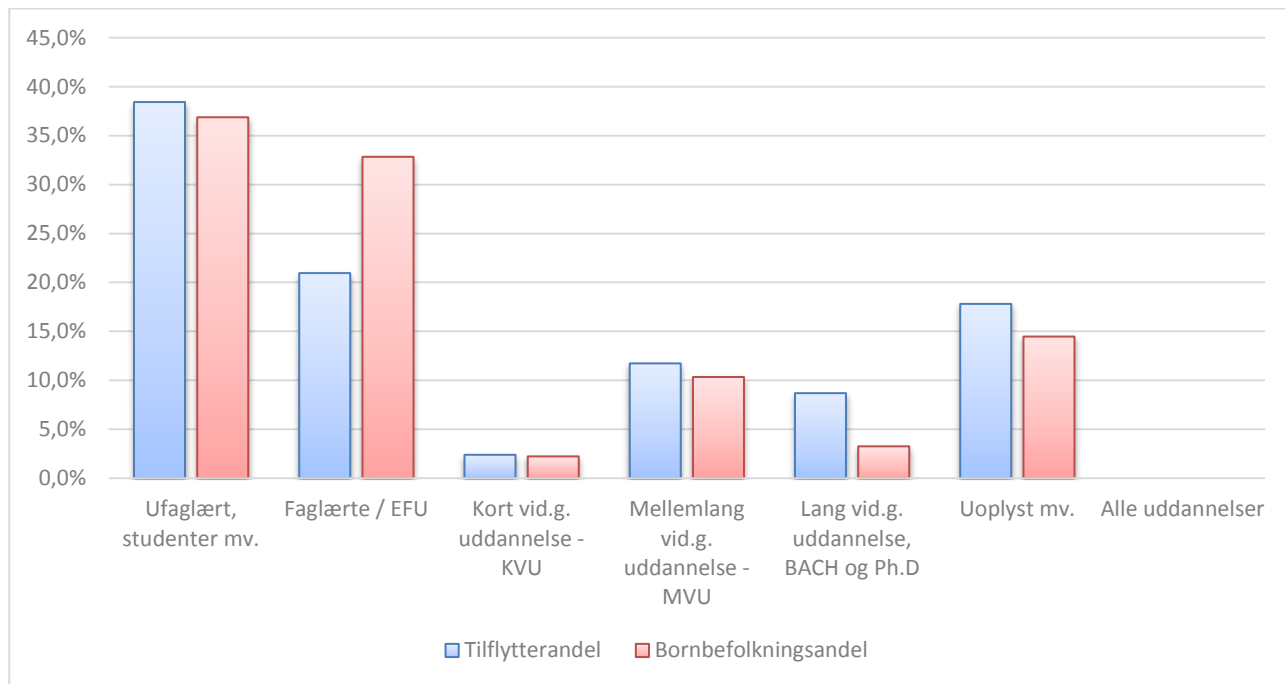
Karakteristika for tilflytning til Bornholm i 2015.

Kilde: DST, Statistikbanken, tabel BEV107.

Såfremt der ses nærmere på, hvad der adskiller tilflytterne fra den eksisterende befolkning, fremgår de af figuren nedenfor, at der er en lavere andel af personer med en erhvervsfaglig uddannelse, samt at der er en højere andel af personer med en videregående uddannelse. Det er i en vis udstrækning et udtryk for, at tilflytterne gennemsnitligt betragtet er yngre end den eksisterende befolkning, og i den yngre del af befolkningen er der færre ufaglærte og faglærte samt flere med en videregående uddannelse.

Med hensyn til den relativt store gruppe af ufaglærte, skal man være opmærksom på, at der er tale om den samlede population (også børn og unge) af både tilflyttere og eksisterende befolkning. Havde man udelukkende fokuseret på personer i den arbejdsdygtige alder, ville billedet have set anderledes ud.

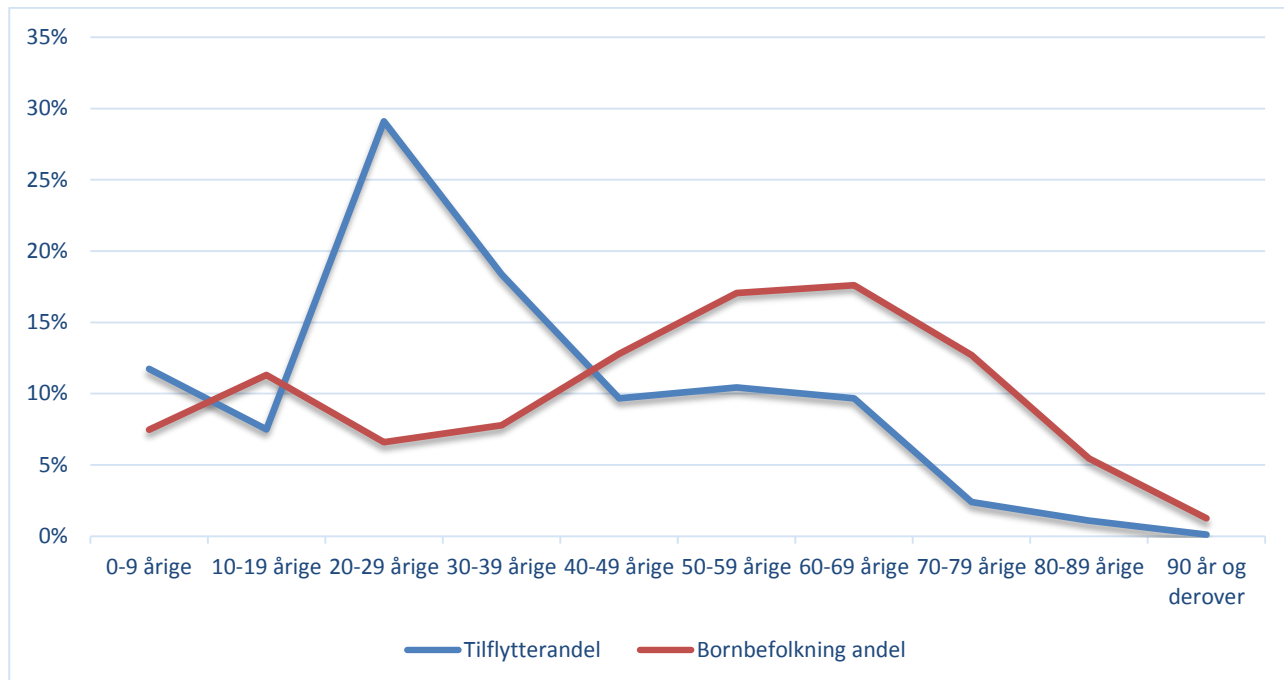
FIGUR 2: TILFLYTTERE OG PRIMOBEFOLKNING FORDELT PÅ UDDANNELSESGRUPPER. BORNHOLM, 2015



Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. Forskydning fra 2014 til 2015.

I nedenstående figur ses tilflytternes aldersprofil i forhold til den eksisterende befolkning:

FIGUR 3: TILFLYTTERE OG PRIMOBEFOLKNING FORDELT PÅ ALDERSGRUPPER, BORNHOLM, 2015

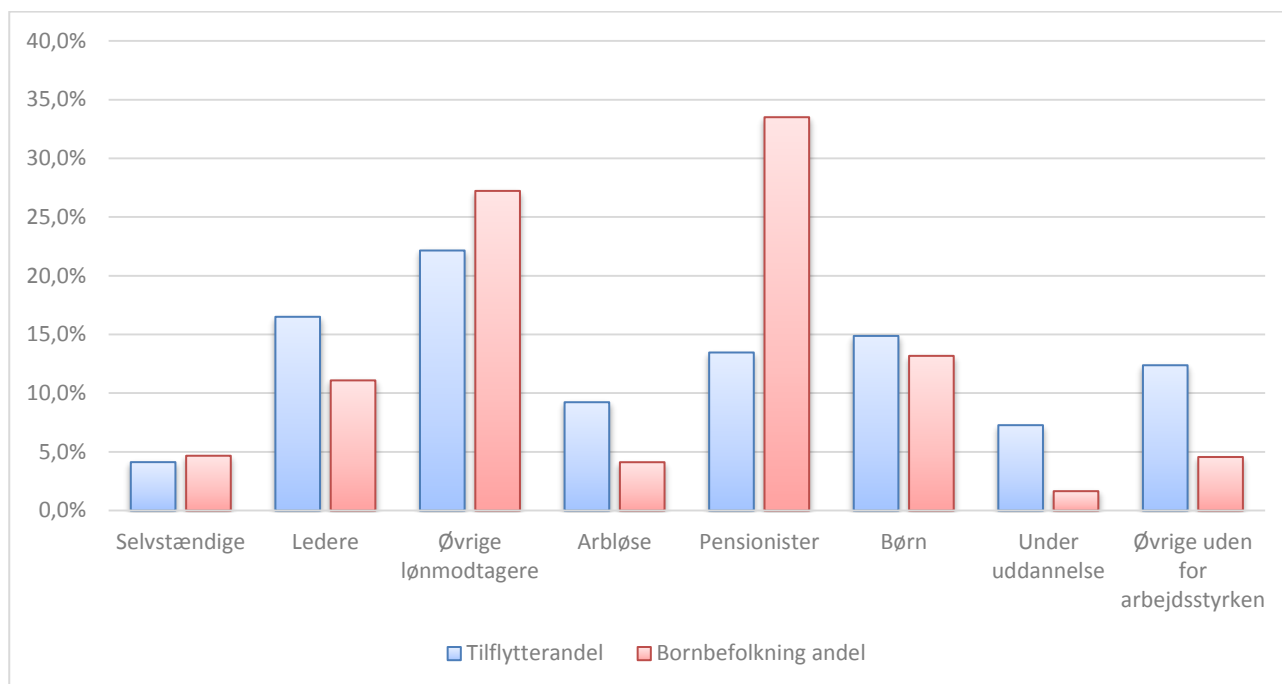


Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. Forskydning fra 2014 til 2015.

Det fremgår af Figur 3, at tilflytterne er markant yngre end befolkningen som helhed. Sammenlignet med den samlede befolkning er der en større andel i aldersgruppen 20-39 år og en større andel af små børn (0-9 år) blandt tilflytterne.

I figuren nedenfor er der set nærmere på tilflytternes og befolkningens tilknytning til arbejdsmarkedet og den højere andel af ledere, arbejdsløse og personer under uddannelse blandt tilflytterne. Andelen af selvstændige er faktisk også en smule lavere blandt tilflyttere. At der er en højere andel af personer under uddannelse blandt tilflytterne skal tolkes med en vis varsomhed. Dette er ikke nødvendigvis personer, der flytter til Bornholm for at følge en uddannelse. Over et år er der typisk en hel del til- og fraflytninger af unge, der typisk returnerer til forældrene, når de er mellem job eller uddannelser.

FIGUR 4: TILFLYTTERE OG PRIMOBEFOLKING FORDELT EFTER SOCIAL GRUPPEN. BORNHOLM, 2015



Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. Forskydning fra 2014 til 2015.

Potentialet for tilflytning

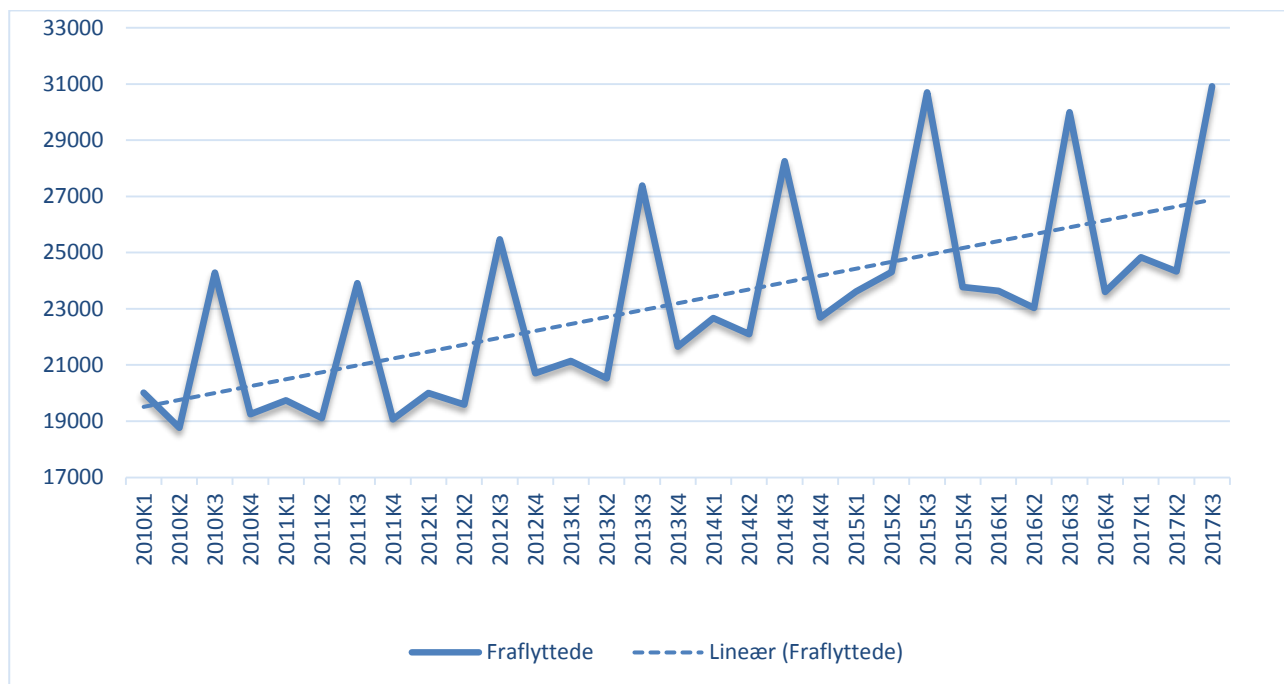
I gennem mange år har der været tilflytning til de store byer og især til Hovedstadsområdet. Flere og flere funktioner er samlet i Hovedstadsområdet. Arbejdsgivere har et incitament til at flytte arbejdspladserne til de store byområder, bl.a. fordi der er nem adgang til arbejdskraft med de rette kompetencer. På samme måde har arbejdstagerne haft et incitament til at søge mod de store byområder, bl.a. fordi der er mange jobmuligheder. Mange uddannelsesinstitutioner er også placeret i Hovedstadsområdet, og alene af den grund vil der vil der være en betydelig tilflytning af unge til Hovedstadsområdet og en efterfølgende fraflytning af de lidt ældre unge.

Befolkningstallet i Hovedstadsområdet har igennem mange år været stigende, med bl.a. stigende boligpriser og andre trængselssymptomer. Dette har i de senere år ført til et vist pres ud af Hovedstadsområdet, og da opsvinget samtidig har givet bedre beskæftigelsesmuligheder i provinsen, er der samtidig et træk væk fra Hovedstadsområdet.

Nedenfor er der set på den stigende fraflytning fra kommunerne i Hovedstadsområdet. I perioden fra 2010 er de kvartalsvise fraflytninger fra hovedstadskommunerne steget fra godt 19.000 til ca. 27.000 personer. Disse flytninger dækker også over interne flytninger mellem de enkelte kommuner i Hovedstadsområdet, men tendensen

er klar. Der er flere, der vælger at flytte fra Hovedstadsområdet. Der er også flere, der flytter til Hovedstadsområdet, men enhver fraflytning repræsenterer et valg af ny bosætningskommune. Derfor er der alt andet lige et stigende potentiale for at tiltrække tilflyttere til øen.

FIGUR 5: FRAFLYTNING FRA KOMMUNERNE I HOVEDSTADSOMRÅDET. KVARTALSOPGJORT. 2010 TIL 2017



Kilde: Danmarks Statistik. Statistikbanken. Tabel BEV22.

Ind- og udpendling, Bornholm

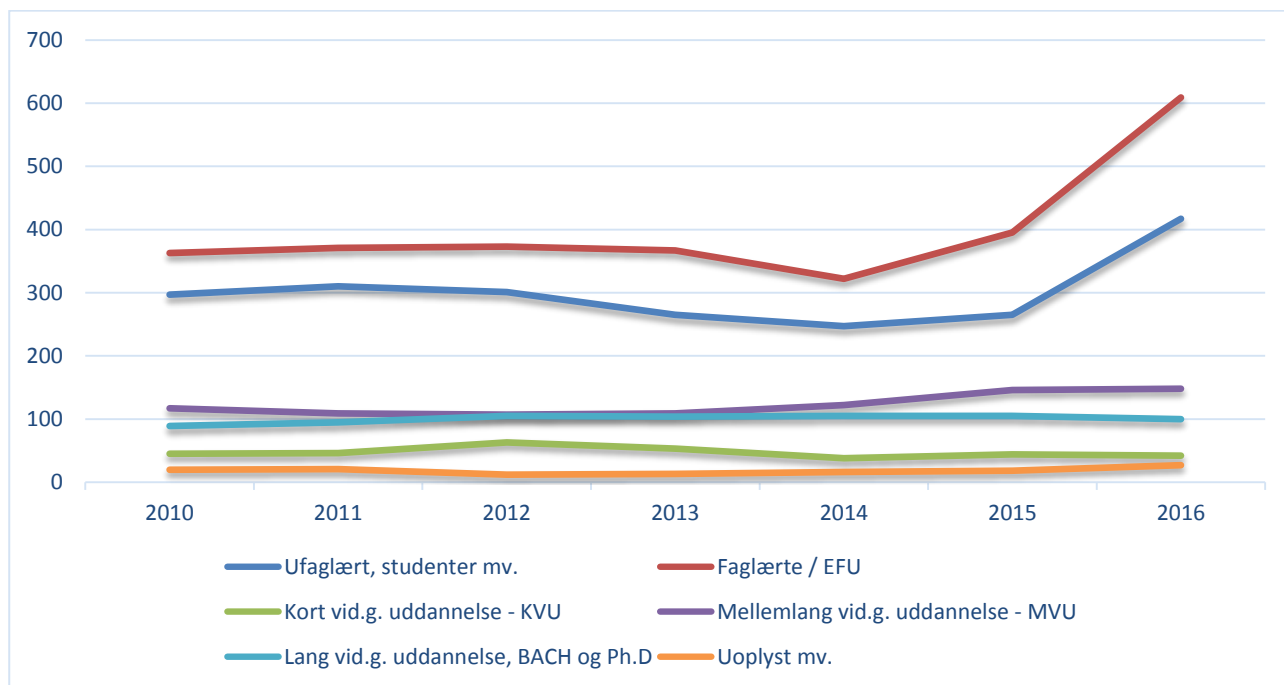
For Bornholms vedkommende har opsvinget endvidere betydet et markant løft i pendlingsomfanget. I perioden 2010-2016 er indpendlingen således øget med 34% og udpendlingen med 44%. Bornholm er på denne måde blevet mere integreret med det øvrige danske arbejdsmarked. Det skal dog bemærkes, at det samlede pendlingsomfang selvfølgelig er mindre på Bornholm end i den øvrige del af landet på grund af øens relativt isolerede beliggenhed. På landsplan er det ca. halvdelen af arbejdsstyrken, der pendler²⁰. På Bornholm er det kun 5% og 8% af arbejdsstyrken, der pendler henholdsvis ind og ud af kommunen.

Pendlingsomfanget er øget, men hvem er det, der pendler? Af nedenstående opgørelse over ud- og indpendlingen fordelt på uddannelsesgrupper, fremgår det, at det i

²⁰ Pendling = arbejdskommune og bopælskommune er forskellig.

langt overvejende grad er de faglærte og til dels de ufaglærte, der har øget pendlingsomfanget i de seneste år (siden 2014). Det ses tydeligt, at denne udvikling tog fart i 2014, da den landsdækkende beskæftigelse begyndte at stige igen efter finanskrisen.

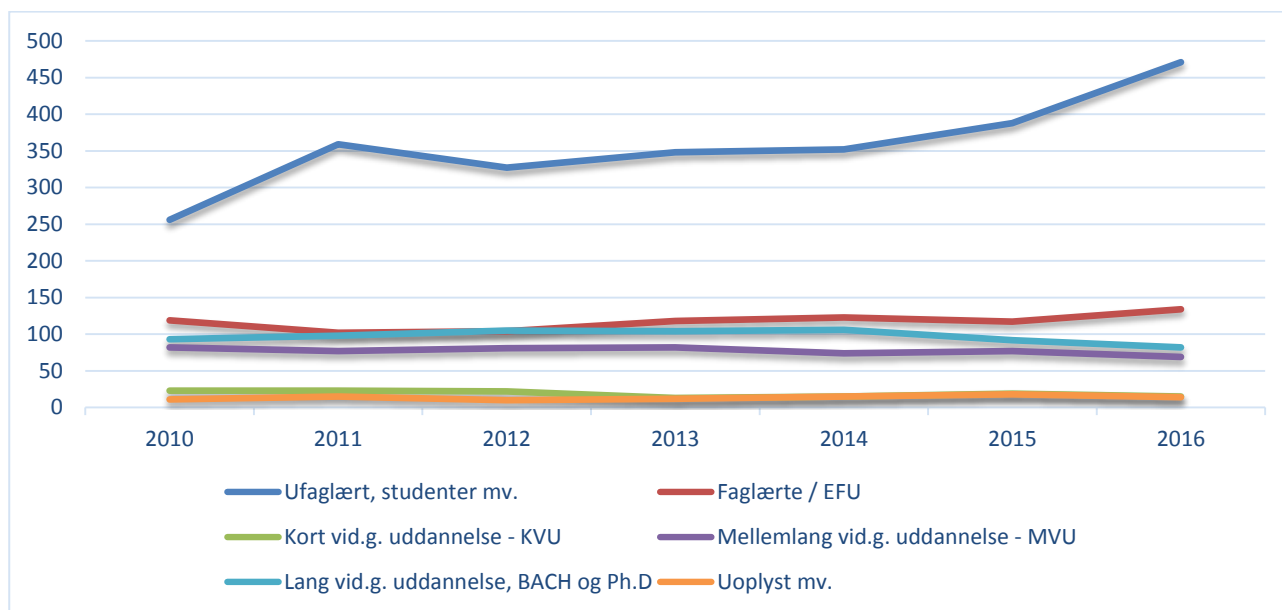
FIGUR 6: UDPENDLINGEN FRA BORNHOLM, FORDELT PÅ UDDANNELSESGRUPPER



Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. Forskydning fra 2014 til 2015.

Hvis der i stedet fokuseres på indpendlingen, dvs. på pendlernes bidrag til det bornholmske arbejdsmarked, er billedet lidt anderledes. Her er det nemlig i langt overvejende grad den ufaglærte gruppe, der i større udstrækning er begyndt at pendle efter job på Bornholm. Det er en ganske interessant udvikling, eftersom netop denne gruppe almindeligvis ikke er parat til at pendle over større afstande.

FIGUR 7: INDPENDLING TIL BORNHOLM, FORDELT PÅ UDDANNELSESGRUPPER



Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. Forskydning fra 2014 til 2015.

Ser man på pendlingen i forhold til køn og alder, er det i langt overvejende grad mænd, der pendler – 72% af udpendlerne i 2016 var mænd. Hovedparten af pendlerne, nærmere bestemt 57% af udpendlerne i 2017, er 50 år eller ældre.

5.3 Den bornholmske beskæftigelsesudvikling fordelt på brancher

Den generelt faldende beskæftigelse på Bornholm dækker selvfølgelig over en ret så forskellig udvikling i de enkelte brancher. I TABEL 5 nedenfor er brancherne rangordnet efter absolut beskæftigelsesændring i perioden 2010-2016. Der ses alene på beskæftigelsen på Bornholm (beskæftigelse efter arbejdssted).

Såfremt der udelukkende fokuseres på de private brancher, er det Maskinindustri samt Hoteller og restauranter, der har præsteret den største beskæftigelsesfremgang. Målt på relativ beskæftigelsesstigning er det dog Transportmiddelindustrien, der præsterede bedst.

I den anden ende af skalaen (igen med fokus på de private brancher) er det transportsektoren og – lidt overraskende – operationel service etc., der har haft den største absolutte beskæftigelsestilbagegang. Operationel service omfatter eksempelvis rengøring, haveservices etc.²¹

²¹ Dansk Erhverv (2005): Fra Industri til Service.

TABEL 5: BRANCHEFORDELTE BESKÆFTIGELSESUDBIKLING, 2010-2016. BORNHOLM

Beskæftigede Bornholm	2016	Ændring i antal 2010-2016	Relativ ændring
Sundhedsvæsen	1.603	353	28,2%
Maskinindustri	571	155	37,3%
Hoteller og restauranter	813	127	18,5%
Forlag, tv og radio	432	30	7,5%
Offentlig administration, forsvar og politi	1.325	25	1,9%
Handel	2.341	18	0,8%
Vandforsyning og renovation	117	17	17,0%
Andre serviceydelser	448	16	3,7%
Transportmiddelindustri	31	10	47,6%
Rådgivning mv.	348	10	3,0%
Vidensservice	104	2	2,0%
Råstofudvinding	22	1	4,8%
Elektronikindustri	3	0	0,0%
Fremstilling af elektrisk udstyr	5	0	0,0%
Plast-, glas- og betonindustri	214	0	0,0%
Tekstil- og læderindustri	16	-4	-20,0%
IT- og informationstjenester	32	-4	-11,1%
Metalindustri	74	-4	-5,1%
Energiforsyning	109	-4	-3,5%
Møbel og anden industri	99	-5	-4,8%
Uoplyst aktivitet	27	-6	-18,2%
Kultur og fritid	276	-8	-2,8%
Træ- og papirindustri, trykkerier	70	-14	-16,7%
Ejendomshandel og udlejning	247	-18	-6,8%
Telekommunikation	20	-33	-62,3%
Landbrug, skovbrug og fiskeri	911	-38	-4,0%
Føde-, drikke- og tobaksvarerindustri	603	-67	-10,0%
Finansiering og forsikring	156	-68	-30,4%
Bygge og anlæg	1.061	-108	-9,2%
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	669	-134	-16,7%
Transport	844	-212	-20,1%
Undervisning	1.142	-258	-18,4%
Sociale institutioner	2.095	-456	-17,9%
Alle erhverv	16.831	-705	-4,0%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

I Bilag 4. Beskæftigelse. Sammenligningskommuner ses en sammenligning af beskæftigelsesudviklingen i kommunerne Odsherred, Lolland, Tønder samt alle yderkommuner under ét. Denne sammenligning tyder på, at Bornholm i højere grad end de andre kommuner er i gang med en transition mod de mere videnstunge serviceopgaver.

Den seneste beskæftigelsesudvikling på Bornholm

Beskæftigelsestilbagegangen på Bornholm i perioden 2010-2016 er nogenlunde lige fordelt på de offentlige og private brancher.

Såfremt man vil have et indtryk af den seneste beskæftigelsesmæssige udvikling, er man nødt til at se på udviklingen i lønmodtagerbeskæftigelsen, da den såkaldte RAS-beskæftigelse, der har været benyttet i ovenstående opgørelser, kun opgøres en gang årligt og altid med ca. et års forsinkelse.

Det senest tilgængelige tal for lønmodtagerbeskæftigelsen er fra 2. kvartal 2017. Lønmodtagerbeskæftigelsen kan på kommunalt plan ikke opgøres på samme detaljerede brancheniveau som i [TABEL 5](#).

Målt på stigning i antal beskæftigede lønmodtagere er det især Handel og transport, Fremstillingssektoren²² samt Erhvervsservice, der har præsteret stigende beskæftigelse på Bornholm i 2016 og 2017. Disse tre brancher har samtidig haft en mere positiv beskæftigelsesudvikling end de samme brancher har kunnet præstere på landsplan. Samlet set er den bornholmske lønmodtagerbeskæftigelse steget med 241 fuldtidsbeskæftigede de seneste to år, men den samlede lønmodtagerbeskæftigelse er alligevel steget lidt mindre end lønmodtagerbeskæftigelsen på landsplan.

²² 2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed.

TABEL 6: UDVIKLING I LØNMODTAGERBESKÆFTIGELSE (FULDTID). FRA FØRSTE KVARTAL 2015 TIL FØRSTE KVARTAL 2017

Indekseret udvikling 2015K2-2017K2. Fuldtidsbeskæftigede lønmodtagere	Danmark	Bornholm	Bornholm Ændring antal	Difference (procent-point) Bornholm minus DK
Alle erhverv	102,74	101,91	241	-0,84
1 Landbrug, skovbrug og fiskeri	102,48	101,09	4	-1,39
2 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	102,89	103,98	66	1,08
3 Bygge og anlæg	107,65	106,88	52	-0,77
4 Handel og transport mv.	103,56	103,95	112	0,39
5 Information og kommunikation	106,92	115,96	34	9,04
6 Finansiering og forsikring	100,21	83,78	-24	-16,42
7 Ejendomshandel og udlejning	104,30	103,52	5	-0,78
8 Erhvervsservice	107,36	110,17	82	2,82
9 Offentlig administration, undervisning og sundhed	99,55	98,78	-64	-0,77
10 Kultur, fritid og anden service	103,61	94,74	-25	-8,88

Kilde: Danmarks Statistik. Statistikbanken. Tabel LBESK31.

Beskæftigelsesudvikling fordelt på hovederhverv og uddannelsesbaggrund

I det følgende ser vi på de langsigtede, dvs. mere strukturelle forandringer på arbejdsmarkedet, og vi fokuserer igen på perioden 2010-2016.

Overordnet set har det danske arbejdsmarked i en længere årrække været under omstilling med faldende beskæftigelse inden for de primære erhverv (landbrug, fiskeri mv.) og inden for fremstillingserhvervene samt med en stigende beskæftigelse inden for de private serviceerhverv. Samtidig er den anvendte type af arbejdskraft under omstilling fra ufaglærte og faglærte til personer med en videregående uddannelse. De samme udviklingsmønstre genfindes i store træk på det bornholmske arbejdsmarked, dog med den markante afvigelse, at vi de seneste to år på Bornholm har haft en positiv beskæftigelsesudvikling inden for både fremstillingserhvervene og erhvervsservice (se TABEL 6).

Samlet set er der tale om en kraftig tilbagegang i beskæftigelsen af ufaglærte og en mere moderat beskæftigelsestilbagegang for en lang række andre uddannelsesgrupper. I perioden 2010-2016 har beskæftigelsen kun været stigende for personer med en lang videregående uddannelse og for gruppen "uoplyst", der i stor udstrækning dækker over udenlandsk arbejdskraft, hvor der ofte ikke er oplysninger om personernes uddannelsesmæssige baggrund.

Inden for de enkelte hovedbrancher er det, opgjort i relative værdier, især Finansiering/forsikring og Erhvervsservice, der har reduceret beskæftigelsen af ufaglært arbejdskraft. Det er også Finansiering/forsikring samt Information/kommunikation, der i størst udstrækning har reduceret anvendelsen af faglært arbejdskraft. Inden for fremstillingserhvervene har beskæftigelsen af faglærte derimod været stigende. De fleste private brancher har øget deres anvendelse af ansatte med mellemlang og lang videregående uddannelse. De fleste private brancher har også øget deres brug af personer med udenlandsk baggrund²³. Antalsmæssigt er det især Landbrug, Bygge- og anlæg samt Handel og transport (en branchegruppe, der omfatter Hotel og restauration), der anvender udenlandsk arbejdskraft.

TABEL 7: ABSOLUT FORSKYDNING I DE FORSKELLIGE BRANCHERS ANVENDELSE AF ARBEJDSKRAFT. BORNHOLM. 2010-2016

Forskydning i antal	Ufaglærte, studenter mv.	Faglærte/EFU	Kort vid.g. uddannelse - KVU	Mellemlang vid.g. uddannelse - MVU	Lang vid.g. uddannelse, BACH og ph.d.	Uoplyst mv.	Alle uddannelser
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-62	3	2	1	8	28	-22
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	-59	71	9	9	16	8	53
Bygge og anlæg	-62	-36	-18	-8	2	10	-112
Handel og transport mv.	-12	-126	-26	33	10	49	-72
Information og kommunikation	25	-27	1	-8	0	0	-9
Finansiering og forsikring	-22	-47	-2	0	0	N/A	-72
Ejendomshandel og udlejning	-15	-16	6	1	3	4	-16
Erhvervsservice	-141	14	-4	-13	2	20	-123
Offentlig administration, undervisning og sundhed	-149	-124	-12	-87	33	3	-335
Kultur, fritid og anden service	-39	22	3	7	14	-1	6
Alle erhverv	-537	-270	-41	-66	88	118	-705

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

²³ Der er ikke i undersøgelsen fokuseret på etnicitet eller oprindelsesland. Der er derfor ikke helt korrekt når gruppen "uoplyst" blot sidestilles med udenlandsk arbejdskraft. Et landsdækkende kontroltjek på gruppen "uoplyst" viser dog, at gruppen indeholder en meget stor andel af udlændige.

TABEL 8: RELATIV FORSKYDNING I DE FORSKELLIGE BRANCHERS ANVENDELSE AF ARBEJDSKRAFT. BORNHOLM. 2010-2016

Forskydning i andel	Ufaglærte, studenter mv.	Faglærte/EFU	Kort vid.g. uddannelse - KVV	Mellem-lang vid.g. uddannelse - MVU	Lang vid.g. uddannelse, BACH og Ph.D	Uoplyst mv.	Alle uddannelser
Branche DB07 (10):							
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-16,1%	0,7%	8,7%	3,8%	72,7%	77,8%	-2,4%
Industri, råstof-indvinding og forsynings-virksomhed	-8,7%	7,3%	12,7%	10,0%	51,6%	22,2%	2,8%
Bygge og anlæg	-18,3%	-4,9%	-30,5%	-32,0%	66,7%	NA	-9,6%
Handel og transport mv.	-0,6%	-7,1%	-17,1%	27,5%	20,4%	83,1%	-1,8%
Information og kommunikation	11,8%	-25,0%	11,1%	-11,9%	0,0%	0,0%	-1,8%
Finansiering og forsikring	-56,4%	-31,8%	-8,0%	0,0%	0,0%	NA	-32,3%
Ejendomshandel og udlejning	-17,0%	-13,8%	23,1%	5,6%	30,0%	80,0%	-6,1%
Erhvervsservice	-29,8%	3,1%	-7,8%	-10,2%	2,0%	66,7%	-9,9%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	-9,7%	-5,4%	-9,4%	-4,5%	6,6%	3,7%	-5,2%
Kultur, fritid og anden service	-13,5%	8,1%	23,1%	14,9%	20,0%	-4,5%	0,8%
Alle erhverv	-9,0%	-3,7%	-7,3%	-2,7%	11,0%	33,1%	-4,1%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

I Bilag 4. Beskæftigelse. Sammenligningskommuner ses en tilsvarende opgørelse af erhvervenes anvendelse af arbejdskraft i hele landet og i de tre sammenligningskommuner. I samme bilag ses en opgørelse over de bornholmske erhvervs aktuelle (2016) beskæftigelse fordelt på hoveduddannelsesgrupper.

For hele landet har der kun været tale om faldende beskæftigelse for ufaglærte. Alle andre uddannelsesgrupper har på landsplan haft stigende beskæftigelse i perioden 2010-2016. De fire yderkommuner har endvidere det til fælles, at de alle har haft faldende beskæftigelse for alle uddannelsesgrupper bortset fra ansatte med en lang videregående uddannelse. Endvidere har de fire kommuner det til fælles, at de har øget

anvendelsen af udenlandsk arbejdskraft, men samtidig har denne stigning været mindre, end man har kunnet registrere på landsniveau.

Såfremt man ser på de enkelte branchers anvendelse af arbejdskraft, kan det fremhæves, at de bornholmske fremstillingserhverv har øget deres beskæftigelse af alle former for uddannet arbejdskraft, og denne beskæftigelsesstigning har været større, end hvad der har kunnet registreres på landsplan.

De fleste private brancher på Bornholm²⁴ har øget beskæftigelsen af personer med en lang videregående uddannelse mere, end hvad der har været gældende på landsplan. For så vidt angår personer med en mellemlang videregående uddannelse er billedet mere broget, men både Landbrug, Fremstillingsindustri samt Handel og transport har øget beskæftigelsen for denne medarbejdergruppe mere, end de tilsvarende erhverv i landet som helhed.

Umiddelbart er der således ikke noget, der tyder på, at de bornholmske virksomheder sakker bagud i uddannelseskapløbet, og omstillingen af det bornholmske erhvervsliv foregår i mindst samme takt som i den øvrige del af landet.

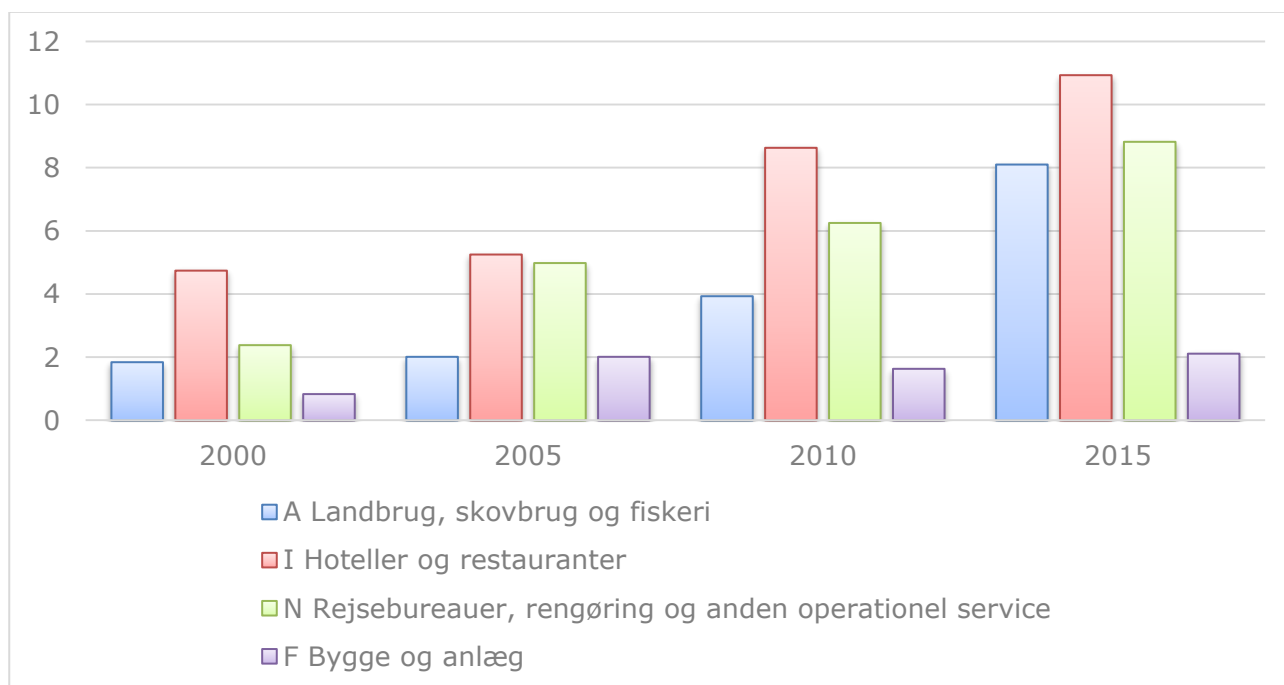
Beskæftigelsen for udenlandsk arbejdskraft

Nogle brancher har i en længere periode været udfordret med henblik på at kunne finde den nødvendige arbejdskraft. Inden for disse erhverv har man bl.a. forsøgt at løse udfordringen ved en stigende anvendelse af udenlandsk arbejdskraft. På landsplan er det primært Landbrug, Hoteller og restaurationer, Anden operationel service (bl.a. rengøring) samt Bygge- og anlægsbranchen, der i stigende omfang anvender udenlandsk arbejdskraft.

²⁴ Ekskl. Information og kommunikation samt Finansiering og forsikring.

Nedenfor ses en opgørelse af den bornholmske udvikling i anvendelsen af udenlands arbejdskraft (personer med indvandrerstatus).

FIGUR 8: UDVIKLING I ANVENDELSE AF UDENLANDSK ARBEJDSKRAFT (INDVANDRERSTATUS), UD-VALGTE ERHVERV, BORNHOLM, PCT-ANDEL AF DE BESKÆFTIGEDE



Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

Ovenstående opgørelse over anvendelse af udenlandsk arbejdskraft omfatter kun personer med registreret bopæl i Danmark. Sæsonbeskæftigelsen, dvs. personer, der typisk flytter til Bornholm i sommerperioden for at arbejde i turistsektoren er ikke omfattet af denne opgørelse. På samme måde er personer ansat af udenlandske vikarbureauer til at udføre tjenesteydelser i Danmark heller ikke omfattet af denne opgørelse.

5.4 Fremskrivning af det bornholmske arbejdsmarked

I det foregående er den faktiske (historiske) beskæftigelse blevet kortlagt. I et erhvervs- og regionaludviklingsmæssigt perspektiv er det imidlertid også vigtigt at se på den forventede erhvervs- og beskæftigelsesudvikling, idet sådanne fremskrivninger kan vise forventede ubalancer. Det giver mulighed for at gennemføre erhvervs- og regionalpolitiske tiltag, der skal afbøde negative konsekvenser af sådanne ubalancer.

Nedenfor er der set på den faktiske udvikling i beskæftigelse og arbejdsstyrke i perioden 2010-2016 fordelt på de beskæftigedes hoveduddannelser samt den forventede udvikling i arbejdsløsheden (balance mellem beskæftigelse og arbejdsstyrke) i perio-

den 2016-2024. I den gængse brug af betegnelsen "ufaglært" forstår man både personer, der udelukkende har en grundskolebaggrund og personer der har taget en gymnasial uddannelse, men som ikke har fulgt op med en efterfølgende erhvervskompetencegivende uddannelse. Nedenstående tabel viser dog, at udviklingen i både beskæftigelse og arbejdsstyrke er ret så forskellige for de to grupper.

Overordnet set er beskæftigelsen reduceret med 705 i perioden 2010-2016, men arbejdsstyrken er reduceret endnu mere, hvilket har resulteret i en faldende ledighed i perioden. Beskæftigelsen har været faldende for de ufaglærte (gruppen under ét), de faglærte og personer med en kort og en mellemlang uddannelse. Omvendt har beskæftigelsen været stigende for personer med en universitetsbaggrund. Den stigende beskæftigelse for gruppen "uoplyst" dækker i praksis næsten udelukkende over en stigende beskæftigelse af personer med en udenlandsk baggrund (hvor uddannelsesstatus ofte vil være ukendt).

TABEL 9: FAKTISK OG FORVENTET UDVIKLING PÅ ARBEJDSMARKEDET, BORNHOLM. 2010-2024.

Højst gennemførte uddannelse	Ændring fra 2010 til 2016		Arbejdsløshed 2016-2024		
	Beskæftigelse	Arbejdsstyrke	2016	2020	2024
Grundskole	-725	-1.026	256	331	360
Gymnasiale uddannelser	188	57	34	-14	-58
Erhvervsfaglige uddannelser	-266	-274	317	-272	-600
KVU: Korte videregående uddannelser	-40	-55	18	-60	-122
MVU: Mellemlange videregående uddannelser	-67	-28	63	-34	-66
BACH: Bacheloruddannelser på universitetet	30	20	12	30	44
LVU: Lange videregående uddannelser	57	79	16	-34	-60
Ph.d.- og forskeruddannelser	0	1	-	-4	-6
90 Uoplyst mv.	119	119	30	34	20
Alle uddannelser	-705	-1.105	745	-25	-490

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted. Arbejdsstyrke efter bopæl.

I fremskrivningsdelen foretages en beregning af (1) den forventede efterspørgsel på arbejdskraft (beskæftigelsen) baseret på den aktuelle erhvervsstruktur og den forventede udvikling i de forskellige sektorer af dansk økonomi og (2) det forventede udbud af arbejdskraft bl.a. baseret på forventet "uddannelsestilbøjelighed" for den yngre del af befolkningen samt forventede flytte- og pendlingsmønstre og forventede tilbage-trækningsalder for forskellige befolkningsgrupper.

Arbejdsmarkedsfremskrivningen er sammenskrevet til en forventet udvikling i arbejdsløshed, og herved kan "negativ arbejdsløshed" fremkomme. Negativ arbejdsløshed kan selvfølgelig ikke forekomme i virkeligheden, men benyttes som udtryk for ubalance på de forskellige dele af arbejdsmarkedet. Den samlede forventede arbejdsløshed "total" er blot en simpel sammentælling af forventet arbejdsløshed i de forskellige uddannelseskategorier og således udtryk for arbejdsløsheden, såfremt personer inden for områder med overskud af arbejdskraft, eksempelvis ufaglærte, kan omskoles til at varetage funktioner inden for områder med mangel på arbejdskraft.

Allerede i dag er der en relativt begrænset arbejdsløshed for personer med en kompetencegivende uddannelse, og inden for en kort årrække forventes en udpræget mangel på arbejdskraft gældende for de fleste personer med en uddannelse. Eneste undtagelse herfra er gruppen af universitetsbachelorere, hvor der efterhånden er et vist udbud, men endnu kun en begrænset efterspørgsel.

Bornholm har i mange år haft et arbejdsmarked med en relativt stor andel af faglært beskæftigelse. Derfor forventes den forventede mangel på faglært arbejdskraft også at blive særlig mærkbar på Bornholm. Allerede i 2020 forventes Bornholm at mangle omkring 270 personer med en faglært uddannelse.

Manglen på især faglært arbejdskraft har Bornholm til fælles med store dele af landet. Af Bilag 5. Fremskrivning af forventet ledighed, hele landet fremgår, at der på nationalt niveau forventes at mangle over 11.000 personer med en erhvervsfaglig uddannelse og ca. 10.000 personer med en kort videregående uddannelse i 2025.

Så lange fremskrivninger er selvfølgelig følsomme over for selv små ændringer i de anvendte forudsætninger.²⁵ Ikke desto mindre viser fremskrivningen, at der eksisterer et ikke uvæsentligt strukturelt problem på det danske arbejdsmarked.

Sikring af den fremtidige tilgang på det erhvervsfaglige område

Der er, også på Bornholm, ved at være en bred erkendelse af, at der må gøres en ekstraordinær indsats for at sikre fremtidens tilgang af erhvervsuddannede. Der gøres en indsats for at få en større andel af de unge til at vælge en erhvervsuddannelse. Med de meget små ungdomsårgange er det også vigtigt, at en større andel af de unge, der starter på en erhvervsuddannelse, rent faktisk også får gennemført uddannelsen. En tidligere undersøgelse af de bornholmske ungdomsuddannelser viser, at kun 60% af dem, der påbegyndte en erhvervsuddannelse også fuldførte en erhvervsuddannelse – og mange først færdiguddannede efter adskillige omvalg og mange år i

²⁵ I hvilken udstrækning erhvervene ændrer deres anvendelse af de forskellige uddannelser, og i hvilken udstrækning de unge ændrer deres valg af uddannelse.

uddannelsessystemet.²⁶ En væsentlig udfordring for mange af disse unge var muligheden for at finde en praktikplads efter afslutning af grunduddannelsen.

Denne udfordring adresseres af et nyt initiativ hvor Business Center Bornholm i samarbejde med en række brancheorganisationer og virksomheder forsøger at skabe flere praktikpladser og en større opmærksomhed omkring praktikpladser, der allerede udbydes på øen. Der er imidlertid tale om en forventet, fremtidig indsats. Når man vender blikket mod det eksisterende/historiske udbud af praktikpladser/uddannelsesaftaler på Bornholm, så har flere års opmærksomhed mod den truende mangel på faglært arbejdskraft dog endnu ikke resulteret i flere praktikpladser.

TABEL 10: ANTAL AF IGANGVÆRENDE UDDANNELSESAFTALER PÅ BORNHOLM.

Uddannelsesområde	Dec-10	Dec-11	Dec-12	Dec-13	Dec-14	Dec-15	Dec-16
Bil, fly og andre transportmidler	39	34	39	36	31	32	35
Bygge og anlæg	98	84	82	69	58	45	65
Bygnings- og brugerservice	13	28	22	21	6		
Dyr, planter og natur	34	34	37	44	42	38	41
Krop og stil	7	8	10	10	8	5	
Mad til mennesker	53	43	42	46	48	46	46
Medieproduktion	5	8	8	9	7	8	8
Merkantil	96	103	92	90	77	72	65
Produktion og udvikling	51	47	56	51	55	63	74
Strøm, styring og it	43	36	36	42	35	35	40
Sundhed, omsorg og pædagogik	147	141	149	136	177	202	158
Transport og logistik	6	6	6	8	7	5	5
Total	592	572	579	562	551	553	541
Total ekskl. sundhed, omsorg, pæd.	445	431	430	426	374	351	383

Kilde: Undervisningsministeriets Praktikpladsstatistik, <https://uvm.dk/statistik/erhvervsuddannelserne/praktikpladsstatistik/maanedlig-praktikpladsstatistik>.

I det nye praktikpladsinitiativ stiller foreløbigt 14 virksomheder garanti for oprettelse af 186 praktikpladser i 2016 (status i november 2017). Der er imidlertid ikke garanti for, at dette i sig selv er ensbetydende med en udvidelse af det nuværende udbud på 350 til 380 årlige uddannelsesaftaler. Der må således gøres en indsats for at få flere virksomheder med i praktikpladsgarantien og for at sikre, at der er tale om en reel udvidelse af praktikpladsomfanget. Ifølge Peter Vesløv²⁷, formand for Business Center Bornholm, arbejdes der på at udvide antallet af virksomheder i ordningen, og her har

²⁶ Se "De bornholmske ungdomsuddannelser. Status og perspektiver" (Center for Regional- og Turismeforskning, 2014).

²⁷ Personlig meddelelse.

erfaringer fra Viborg Kommune vist, at en direkte involvering af topledelsen i virksomhederne gør det muligt at øge virksomhedernes praktikpladsomfang.

5.5 Specialisering, værdiskabelse og produktivitet

Erhvervs- og beskæftigelsesmæssigt er der tale om en betydelig regional specialisering i Danmark. En specialisering, der giver helt forskellige vilkår for økonomisk vækst og også bevirker, at der er tale om meget store forskelle i de regionale arbejdsmarkeder. Når en region er specialiseret inden for en eller flere brancher, er antagelsen almindeligvis, at området må besidde særlige forudsætninger eller særlige kompetencer på det pågældende område. Derfor vil det ofte være nemmere at opnå fremtidig vækst inden for de samme brancher.

For at få et operativt mål for den regionale specialisering kan man eksempelvis beregne et specialiseringsindeks baseret på branchernes RAS-beskæftigelse. Indekset angiver, om kommunen er mere (værdier over 1) eller mindre (værdier under 1) specialiseret i forhold til den gennemsnitlige beskæftigelse for hele landet målt på antallet af job inden for den specifikke branche. Et indeks på >1 betyder således, at beskæftigelsen inden for den pågældende branche ligger over den landsdækkende beskæftigelse i samme branche.

I **TABEL 11** nedenfor er den branchemæssige, regionale specialisering (værdier >1) markeret med fed skrift. Værdier over 1 betyder, at der arbejder en større andel af den lokale arbejdsstyrke inden for den pågældende branche sammenlignet med landsniveau. Brancherne er i tabellen rangordnet efter omfang af specialisering på Bornholm.

Bornholm har den mest udprægede specialisering indenfor **(1)** Landbrug mv., **(2)** Forlag, TV, radio (hvilket dog primært kan tilskrives DR og TV2), **(3)** Fødevarerindustri samt **(4)** Maskinindustri.

TABEL 11: SPECIALISERINGSINDEKS EFTER HOVEDBRANCHER

Relativ specialiseringsindeks (RAS 2016)	Bornholm	Lolland	Tønder	Odsherred
Landbrug, skovbrug og fiskeri	2,07	2,63	3,92	1,85
Forlag, tv og radio	1,91	0,94	0,23	0,20
Føde-, drikke- og tobaksvarerindustri	1,84	1,13	1,49	0,71
Maskinindustri	1,82	1,10	0,07	0,11
Plast-, glas- og betonindustri	1,42	1,33	0,74	0,39
Hoteller og restauranter	1,21	0,73	1,12	0,84
Bygge og anlæg	1,06	0,98	1,05	1,66
Andre serviceydelser	1,02	1,32	1,00	0,83
Transport	0,98	1,23	0,66	0,46
Ejendomshandel og udlejning	0,91	2,47	1,24	1,04
Handel	0,88	0,99	1,03	1,04
Råstofudvinding	0,85	0,12	0,22	0,24
Transportmiddelindustri	0,82	0,21	6,45	0,28
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	0,74	0,99	0,84	0,97
Træ- og papirindustri, trykkerier	0,59	0,07	4,86	0,12
Rådgivning mv.	0,53	0,44	0,38	0,48
Møbel og anden industri	0,52	1,54	1,06	0,69
Vidensservice	0,48	0,25	0,62	0,53
Tekstil- og læderindustri	0,46	0,44	0,33	0,53
Finansiering og forsikring	0,33	0,32	0,30	0,51
Metalindustri	0,31	1,28	4,24	0,73
Telekommunikation	0,25	0,58	0,07	0,02
IT- og informationstjenester	0,09	0,08	0,09	0,17
Fremstilling af elektrisk udstyr	0,08	0,33	0,49	8,15
Kemisk industri	0,04	0,21	0,00	0,02
Elektronikindustri	0,03	1,23	N/A	3,34
Olieraffinaderier	0,00	0,00	0,00	0,00
Medicinalindustri	0,00	0,10	0,00	1,90
Forskning og udvikling	0,00	0,26	N/A	0,00
Alle erhverv	1,00	1,00	1,00	1,00

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted samt Egen beregning.

Maskinindustrien samt Hotel og restauranter er to interessante brancher, eftersom Bornholm både er specialiseret inden for disse sektorer, og samtidig har der været en særlig stor beskæftigelsesfremgang i disse brancher i perioden 2010-2016. Det tyder på, at Bornholm har en særlig styrke inden for disse to områder. Bornholm er samtidig specialiseret inden for Fødevareindustri og Betonindustri, men rent beskæftigelsesmæssigt har disse blot ikke kunnet "levere" i samme omfang. Til gengæld udgør

Bygge- og anlægssektoren også en branche, der fortjener en vis opmærksomhed. Bornholm er, godt nok kun i mindre grad, specialiseret i denne branche, men samtidig har denne branche over de seneste seks år præsteret en produktivtetsvækst, der ligger over landsniveau (se næste afsnit).

Økonomisk udvikling

Dansk økonomi, herunder også den bornholmske, har, siden finanskrisen ramte i 2008, langsomt men sikkert bevæget sig ud af krisen og er nu kommet tilbage på vækstsporet.

Et udtryk for den økonomiske aktivitet og udvikling fås ved at se på værdiskabelsen i de enkelte erhverv. Herved fås et indtryk af erhvervenes samlede bidrag til øens økonomi. Den samlede værdiskabelse kan herefter sættes i forhold til arbejdsindsats (fuldtidsbeskæftigelsen), hvorved der fås et udtryk for arbejdsproduktiviteten i brancherne. For at få et udtryk for den reelle produktivitetsudvikling er der foretaget en omregning til faste priser (2010-prisniveau).

Nedenfor ses en opgørelse af den bornholmske bruttoværditilvækst fordelt på de private hovedbrancher. Opgjort i absolutte tal er Industri og Handel de to største sektorer på Bornholm. Det ses dog, at mens bruttoværditilvæksten har været positiv for Industrien (602-748 mio. kr. i perioden 2010-2016), har den været faldende inden for Handelsbranchen (878-735 mio. kr. i samme periode).

TABEL 12: BRUTTOVÆRDITILVÆKST (MIO. KR., 2010-PRISNIVEAU) FORDELT PÅ DE PRIVATE HOVEDBRANCHER. BORNHOLM

Bornholm	2010	2013	2016
Branche DB07:			
Landbrug, skovbrug og fiskeri	338	431	489
Råstofindvinding	15	20	22
Industri	602	782	748
Bygge og anlæg	477	482	599
Handel	878	656	735
Transport	461	604	714
Hoteller og restauranter	213	226	265
Information og kommunikation	166	196	212
Finansiering og forsikring	219	154	148
Vidensservice	165	191	215
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	92	88	86
Alle erhverv	8.056	8.193	8.761

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2014 og 2015 er på basis af de foreløbige nationalregnskab. 2016 er på basis af modelberegning.

Herefter sættes værdiskabelsen i forhold til den beregnede arbejdsindsats (fuldtidsbeskæftigelsen) for at få et udtryk for produktivitetsniveauet og udviklingen i de enkelte hovedbrancher.

TABEL 13: PRODUKTIVITET (BRUTTOVÆRDITILVÆKST, KR. PR. FULDTIDSBESKÆFTIGET – 2010 NIVEAU) FORDELT PÅ DE PRIVATE HOVEDBRANCHER. BORNHOLM

Kr. pr. fuldtidsbeskæftigede	2010	2013	2016
Branche DB07:			
Landbrug, skovbrug og fiskeri	366.197	493.700	578.014
Råstofindvinding	789.474	869.565	956.522
Industri	386.393	540.802	499.666
Bygge og anlæg	410.146	463.462	476.911
Handel	365.225	289.881	316.810
Transport	315.106	444.444	546.289
Hoteller og restauranter	286.290	305.819	311.033
Information og kommunikation	342.975	397.566	424.850
Finansiering og forsikring	982.063	900.585	855.491
Videnservice	375.854	417.943	457.447
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	139.394	117.490	133.748
Alle erhverv	453.042	490.540	509.983

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2014 og 2015 er på basis af de foreløbige nationalregnskab. 2016 er på basis af modelberegning.

I perioden 2010-2016 er den samlede bornholmske produktivitet (alle erhverv) steget fra godt 453.000 kr. til knapt 510.000 kr. pr. fuldtidsbeskæftiget. Den højeste produktivitet findes inden for Råstofudvinding efterfulgt af Finansiering/forsikring, som dog er lavere i 2016 end i 2010. Den samlede produktivitet på Bornholm (opgjort i faste priser) er steget med 12,6% i perioden 2010-2016.

Såfremt der ses på den relative produktivitsudvikling inden for de enkelte erhverv, fremgår det, at den mest positive produktivitsudvikling har fundet sted inden for transport samt inden for de primære erhverv (landbrug, skovbrug og fiskeri), men flere andre af de private erhverv har haft en produktivitsudvikling, der overgår den gennemsnitlige bornholmske produktivitsudvikling (jf. TABEL 14).

Handel samt Finansiell og forsikring er blandt de brancher, hvis relative produktivitsudvikling har været negativ.

TABEL 14: RELATIV PRODUKTIVITETSUDVIKLING FORDELT PÅ HOVEDBRANCHER, 2010-2016

Indeks (2010=100)	2010	2013	2016
Branche DB07:			
Landbrug, skovbrug og fiskeri	100,0	134,8	157,8
Råstofindvinding	100,0	110,1	121,2
Industri	100,0	140,0	129,3
Bygge og anlæg	100,0	113,0	116,3
Handel	100,0	79,4	86,7
Transport	100,0	141,0	173,4
Hoteller og restauranter	100,0	106,8	108,6
Information og kommunikation	100,0	115,9	123,9
Finansiering og forsikring	100,0	91,7	87,1
Vidensservice	100,0	111,2	121,7
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	100,0	84,3	95,9
Alle erhverv	100,0	108,3	112,6

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2014 og 2015 er på basis af de foreløbige nationalregnskab. 2016 er på basis af modelberegning.

Når man ser på den bornholmske produktivitetsudvikling i de enkelte brancher og sammenligner med tilsvarende brancher i de fire sammenligningskommuner og landet som helhed (se Bilag 6. Beskæftigelse, værdiskabelse og produktivitet. Detaljeret brancheopgørelse), så fremgår det, at Lolland har præsteret den største vækst i produktiviteten blandt de fire, og Bornholm er på en 2. plads.

I tre brancher Industri, Bygge- og anlæg samt Transportsektoren er det Bornholm, der præsterer den største vækst. Relateres dette til Bornholms specialiseringsindeks, ses det, at Bornholm er specialiseret og præsterer en høj produktivitetsudvikling inden for Industri samt Bygge og anlæg. Dette kunne indikere, at Bornholm også har en begyndende styrkeposition inden for Bygge og anlæg.

5.6 Eksport og interregional handel

Beregning af udvikling i interregional handel og eksport er foretaget med udgangspunkt i det regionaliserede nationalregnskab. Hovedprincippet er her, at handel og eksport henføres til det erhverv og den region, hvor den produktive aktivitet foregår. Den samlede produktionsværdi fordelt på erhverv og regioner er opgjort på basis af den faktiske produktionsværdi i det pågældende erhverv og den pågældende region. De enkelte erhvervs regionale produktion og anvendelse af varer (herunder eksport og interregional handel) er beregnet på grundlag af nationale samhandelsmatricer.

Opgjort i faste 2010-priser (hvilket er en indikator for den mængdemæssige udvikling i eksporten) er den danske eksport til udlandet øget med 32,9% i perioden 2010-2015 (se Tabel 15). Samtidig er den danske import fra udlandet kun øget med 31,8%

Ser man på den bornholmske eksport til udlandet i samme periode (se TABEL 16), fremgår det, at den bornholmske eksport til udlandet er øget med 32,2%. Overordnet betragtet har det bornholmske erhvervsliv altså formået at holde trit med den generelle eksportudvikling i dansk erhvervsliv.

Ses på den interregionale eksport (for Bornholms vedkommende en indikator for den bornholmske samhandel med det øvrige Danmark), viser opgørelsen, at den bornholmske samhandel med det øvrige land er steget langt mere end den generelle danske interregionale samhandel (en bornholmsk stigning på 31,6% mod en tilsvarende stigning på landsniveau på 15,8%).

Den stigende økonomiske aktivitet på Bornholm i perioden 2010-2015 skyldes således i en vis udstrækning, at Bornholm har øget samhandlen med den øvrige del af landet.

TABEL 15: UDVIKLING I INTERREGIONAL HANDEL OG EKSPORT FRA 2010 TIL 2015. FASTE PRISER. HELE LANDET OG BORNHOLM

Udvikling i eksport. Mio. kr.	Dif 2010 til 2015			
	2010	2015	Absolut	Relativ
Hele landet:				
Interregional eksport	776.616	899.348	122.732	15,8%
Eksport af dansk produktion til udlandet	654.285	869.486	215.201	32,9%
Bornholm:				
Interregional eksport	3.149	4.144	995	31,6%
Eksport af dansk produktion til udlandet	3.177	4.199	1.022	32,2%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2014 og 2015 er på basis af de foreløbige nationalregnskab. 2016 er på basis af modelberegning.

Såfremt man ser nærmere på den erhvervsmæssige fordeling af eksport til udlandet fra Bornholm (se TABEL 16), er det især fremstillingserhvervene (Industrien), de primære erhverv samt Handel og transport, der driver udviklingen. Især de primære erhverv har præsteret en stor vækst i eksporten i perioden 2010-2015 (se TABEL 16).

En mere detaljeret opdeling af eksporten påviser, at det ud over de primære erhverv især er Fødevarefremstilling, Maskinindustri samt Transport, der har haft en stigning i eksporten. Det er også interessant at bemærke, at Erhvervsservice (salg af serviceydelser til andre erhverv) har præsteret en ganske pæn relativ stigning i eksporten, om end denne sektor stadig er af mindre betydning på Bornholm. I denne erhvervsgruppe er det i særlig grad undergruppen Rådgivning mv., der har haft et stigende eksportomfang.

TABEL 16: UDVIKLING I EKSPORT AF PRODUKTION TIL UDLANDET. BASISPRISER. BORNHOLM. 2010 TIL 2015

Branchefordelt eksport. Bornholm. Mio. kr.	Dif. 2010 til 2015			
	2010	2015	Absolut	Relativ
Landbrug, skovbrug og fiskeri	306	514	208	68,0%
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	1.459	1.871	412	28,2%
Bygge og anlæg	67	57	-10	-14,9%
Handel og transport mv.	786	1.004	218	27,7%
Information og kommunikation	33	27	-6	-18,2%
Finansiering og forsikring	16	15	-1	-6,3%
Erhvervsservice	33	50	17	51,5%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	15	16	1	6,7%
Kultur, fritid og anden service	5	10	5	100,0%
Uoplyst aktivitet	457	636	179	39,2%
Alle varer	3.177	4.199	1022	32,2%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2014 og 2015 er på basis af de foreløbige nationalregnskab. 2016 er på basis af modelberegning.

Bornholm har også haft en pæn stigning i den interregionale eksport i perioden 2010-2015.

Overordnet betragtet er det de samme erhverv, der har haft stigende eksport til udlandet, der også har haft en stigning i den interregionale handel (de primære erhverv, Fremstillingserhvervene, Handel og transport, samt Erhvervsservice). Der er dog en væsentlig forskel i forhold til den egentlige eksport. Hvor Bygge- og anlægssektoren ikke har nogen nævneværdig betydning, når det kommer til bornholmsk eksport til udlandet, så er Bygge- og anlægssektoren den bornholmske erhvervssektor, der har præsteret den største vækst (34%) i den interregionale eksport i perioden 2010-2015 (TABEL 17), hvilket viser at branchen har fået bedre fat i salg af bygge- og anlægsprojekter uden for øen.

TABEL 17: UDVIKLING I INTERREGIONAL "EKSPORT" AF PRODUKTION. BASISPRISER. BORNHOLM. 2010 TIL 2015

Interregional "eksport". Bornholm. Mio. kr.	Dif 2010 til 2015			
	2010	2015	Absolut	Relativ
Landbrug, skovbrug og fiskeri	278	538	260	93,5%
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	887	1.099	212	23,9%
Bygge og anlæg	823	1.103	280	34,0%
Handel og transport mv.	601	735	134	22,3%
Information og kommunikation	60	81	21	35,0%
Finansiering og forsikring	3	2	-1	-33,3%
Ejendomshandel og udlejning	213	173	-40	-18,8%
Erhvervsservice	19	51	32	168,4%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	124	222	98	79,0%
Kultur, fritid og anden service	32	20	-12	-37,5%
Uoplyst aktivitet	108	119	11	10,2%
Alle varer	3.149	4.144	995	31,6%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2014 og 2015 er på basis af de foreløbige nationalregnskab. 2016 er på basis af modelberegning.

6 Iværksætteri

Kortlægning af iværksætteraktiviteten ved af den nationale iværksætterstatistik har den fordel, at Danmarks Statistik har "renset data", således kun reelt aktive virksomheder indgår i statistikken. Ulempen er, at der ikke er adgang til helt nye data på samme måde, som hvis data blev trukket direkte fra CVR-registreret, og det er heller ikke muligt at benytte iværksætterstatistikken til at lave mere detaljerede analyser af beskæftigelsen. Derfor har vi i nærværende Erhvervsanalyse valgt at lave en supplerende analyse af den bornholmske iværksætteraktivitet på basis af beskæftigelsesstatistikken.

6.1 Den nationale iværksætterstatistik

På landsplan blev der i 2015 etableret ca. 30.000 nye virksomheder med knap 10.000 fuldtidsansatte. Sættes det i forhold til den erhvervsaktive del af befolkningen, svarer det til, at der blev oprettet omkring otte nye virksomheder pr. 1.000 indbyggere mellem 16-64 år. Der etableres generelt flere nye virksomheder i bykommunerne og færrest i yder- og landkommunerne. I fx Gentofte og København blev der oprettet henholdsvis 16 og 12 virksomheder pr. 1.000 indbyggere mellem 16-64 år. I den anden ende af skalaen ligger kommunerne Lolland, Nyborg og Sønderborg med omkring fem nye virksomheder pr. 1.000 indbyggere i den erhvervsaktive alder.

Over de sidste 10 år er der gennemsnitlig etableret 32.000 nye virksomheder pr. år. Iværksætteraktiviteten i 2015 ligger derved i den lave ende.

På Bornholm blev der i 2014 og 2015²⁸ etableret hhv. 139 og 132 reelt aktive virksomheder. Sættes det i forhold til den erhvervsaktive befolkning, ses det, at Bornholm har en iværksætteraktivitet på niveau med Lolland, men en hel del under landsniveau og under de to andre sammenligningskommuner.

²⁸ Se Danmarks Statistik, 2017.

TABEL 18: ANTAL REELT NYETABLEREDE VIRKSOMHEDER IALT OG PR. 1000 PERSONER I ARBEJDSSTYRKEN. 2014 OG 2015

	Område	2014	2015
Nye virksomheder (antal)	Hele landet	31.089	29.911
	Bornholm	139	132
	Lolland	150	122
	Odsherred	166	168
	Tønder	164	159
Nye virksomheder pr. 1.000 personer i den arbejdsdygtige alder (16-64 år)	Hele landet	9,05	8,64
	Bornholm	6,24	5,98
	Lolland	6,24	5,16
	Odsherred	9,26	9,38
	Tønder	9,05	8,64

Kilde: DST, Statistikbanken, Tabel DEM09.

Ovenstående analyse tager udgangspunkt i Danmarks Statistiks "Erhvervsdemografi", der igen hviler på nyregistrerede juridiske enheder i Det Centrale VirksomhedsRegister (CVR). Reelt nye virksomheder afgrænses på baggrund af en såkaldt aktivitetsgrænse. Aktivitetsgrænsen er defineret som mindst et ½ årsværks beskæftigelse eller en omsætning, der svarer til mindst et ½ årsværk. En virksomhed, som har haft lavere aktivitet i en periode, men kommer over aktivitetsgrænsen i et givet år, betragtes som ny i det pågældende år. En virksomhed, der opstår som følge af hel eller delvis overtagelse eller udskillelse af allerede igangværende aktiviteter, anses ikke for ny.

Det er et generelt billede, at iværksætteraktiviteten er lavere i landets yder- og landkommuner. På den måde adskiller den lave iværksætteraktivitet på Bornholm sig ikke fra landets andre yder- og landkommuner.

TABEL 19: IVÆRKSÆTTERAKTIVITET OPDELT EFTER KOMMUNETYPE

	Nye firmaer ifht. samtlige aktive firmaer i pct.	Nye firmaer pr. 1.000 indbygger mellem 16-64 år
I alt	10,1	8,3
Yderkommune	6,8	6,6
Landskommune	8,1	6,9
Mellemkommune	9,6	7,6
Bykommune	12,0	9,5

Anm.: Befolkningen er opgjort pr. 1. januar 2016.

Kilde: DST-analyse, okt. 2017: Store kommunale forskelle i iværksætteri

Til gengæld er der som regel en bedre overlevelse blandt virksomheder etableret i yder- og landkommuner. Det hænger til dels sammen med forskelle i branchestruktur. En større del af iværksætterne i yder- og landdistrikter er inden for Fremstillingserhvervene samt inden for Bygge- og anlægsbranchen. Der er større kapitalkrav forbundet med etablering af virksomheder inden for disse erhverv.²⁹

TABEL 20: OVERLEVELSESRATE (OVER 5 ÅR) FOR IVÆRKSÆTTERE, FORDELT PÅ KOMMUNETYPE

	Firmaer i 2010	Firmaer der fortsat eksisterer i 2015	Overlevelsesandel
	antal		pct.
I alt	30 799	13 268	43
Yderkommune	2 192	954	44
Landskommune	7 299	3 303	45
Mellemkommune	4 261	1 862	44
Bykommune	17 047	7 149	42

Kilde: DST-analyse, okt. 2017: Store kommunale forskelle i iværksætteri.

6.2 Supplerende iværksætterstatistik på basis af beskæftigelsesstatistikken

For at få et mere detaljeret billede af de bornholmske iværksættere, bl.a. i forhold til branchefordeling og iværksættervirksomhedernes brug af arbejdskraft, har vi i det følgende valgt at se på "antal nye arbejdssteder på Bornholm". Dette gør det muligt at se nærmere på forskydning i arbejdskraftanvendelsen på de enkelt arbejdssteder og på sammensætningen af medarbejdergruppen i hhv. de etablerede og de nye virksomheder. Opgørelse af nye arbejdssteder er ikke fuldkommen sammenfaldende med virksomhedsstatistikens opgørelse af nye virksomheder. Blandt andet vil der være et vist omfang af de nye arbejdssteder på Bornholm, der ved nærmere analyse viser sig at være tidligere virksomheder, der så at sige "dukker op i ny forklædning" (bl.a. i form af virksomhedsomdannelser og ændringer i ejerkredsen). Vi har dog skønnet, at muligheden for mere detaljerede analyser opvejer ulempen ved brug af et andet statistisk datagrundlag.

Vi er primært interesserede i antal etableringer inden for den private sektor. Sektor-tilknytning er i arbejdsstyrkestatistikken defineret ud fra ejerform (om virksomhederne primært er i privat eller offentlig eje). Derfor kan der godt optræde private arbejdssteder i brancher, der ellers almindeligvis opfattes som offentlige (eksempelvis "Offentlig administration og undervisning" samt "Kultur, fritid og anden service").

²⁹ Sammenlignet med erhvervsservicebrancherne, hvor det ofte er muligt at starte op uden investering i fysiske aktiver.

For at få et bedre grundlag for at vurdere omfanget og arten af iværksætteraktiviteten på Bornholm har vi endvidere valgt at se på iværksætteraktiviteten over en lidt længere periode. Vi har således defineret iværksætterne som de arbejdssteder, der er etableret siden 2009, og nedenfor (Tabel 21) er der foretaget en fordeling af beskæftigelsen på hhv. eksisterende (etableret før 2009) og nye arbejdssteder. Det fremgår, at der i perioden 2009-2015 er etableret i alt 876 arbejdssteder, der også har overlevet frem til 2015. Alt andet lige er der selvfølgelig størst overlevelsessandsynlighed blandt de senest etablerede, da de, populært udtrykt, ikke har haft så mange år til at fejle.

Gennemsnitligt for alle brancher under ét udgør andelen af nye arbejdssteder 38% af samtlige arbejdssteder i den private sektor. Antalsmæssigt er det inden for Handel og transport samt inden for Erhvervsservice, at der er etableret flest nye arbejdssteder.

TABEL 21: ANTAL ARBEJDSSTEDER I 2015, FORDELT PÅ OM DE EKSISTEREDE FØR 2009 ELLER DE ER ETABLERET I 2009 TIL 2015

Den private sektor Antal arbejdssteder	Eksisterede i 2008	Nye 2009-2015	I alt 2015	% på nye
01 Landbrug, skovbrug og fiskeri	371	110	481	23%
02 Industri, råstofindvinding og	125	61	186	33%
03 Bygge og anlæg	118	75	193	39%
04 Handel og transport mv.	399	266	665	40%
05 Information og kommunikation	29	24	53	45%
06 Finansiering og forsikring	10	11	21	52%
07 Ejendomshandel og udlejning	73	50	123	41%
08 Erhvervsservice	118	154	272	57%
09 Offentlig administration, undervis.	90	63	153	41%
10 Kultur, fritid og anden service	96	62	158	39%
Total	1429	876	2305	38%

Kilde: Den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS). Specialudtræk ved CRT.

Når Danmarks Statistik fokuserer på iværksætternes overlevelse, beregner de, hvor mange der overlever de første fem år. Det fremgår af TABEL 22 nedenfor, at 41% af de bornholmske virksomheder etableret i 2010 overlevede de første fem år. Man skal være lidt varsom med at sammenligne direkte til overlevelsesraten i virksomhedsstatistikken (se Tabel 20), da definitionen af "nyetablering" er forskellig. Derfor er der gennemført en beregning af femårs-overlevelsen for alle iværksættere i alle landets kommuner, grupperet efter hovedbranche og opgjort efter samme principper (= nye arbejdssteder) som benyttet i nærværende bornholmske undersøgelse. Det fremgår at femårs-overlevelsen er højest på Bornholm, uanset hvilke områder der sammenlignes med.

TABEL 22: 5-ÅRS OVERLEVELSESRATE (2010 TIL 2015) FOR NYE ARBEJDSSTEDER

Branche	Bornholm	Yderkommuner	Landkommuner	Mellemkommuner	Bykommuner	Total
01 Landbrug, skovbrug og fiskeri	58%	49%	47%	48%	46%	48%
02 Industri, råstofindvinding og	13%	32%	35%	33%	31%	33%
03 Bygge og anlæg	54%	36%	38%	33%	31%	34%
04 Handel og transport mv.	38%	34%	32%	30%	30%	31%
05 Information og kommunikation	17%	35%	29%	28%	28%	29%
06 Finansiering og forsikring	N/A	46%	47%	44%	39%	41%
07 Ejendomshandel og udlejning	57%	46%	45%	44%	41%	43%
08 Erhvervsservice	32%	31%	33%	34%	30%	31%
09 Offentlig administration, und	50%	42%	41%	38%	36%	38%
10 Kultur, fritid og anden service	44%	37%	37%	38%	33%	35%
Total	41%	38%	36%	35%	32%	33%

Kilde: Den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS). Specialudtræk ved CRT.

Nedenfor (se TABEL 23) er der set nærmere på beskæftigelsen i den private sektor og på, om de beskæftigede er tilknyttet et arbejdssted, der eksisterede før 2009, eller om de er tilknyttet et arbejdssted etableret i perioden 2009-2015. Den samlede beskæftigelse i den private sektor var i 2015 på 9.637 personer. Heraf arbejdede 2.004 personer på nye arbejdssteder. Det svarer til, at 21% af de beskæftigede arbejder på nye arbejdssteder. Det er særligt inden for Information og kommunikation samt Erhvervsservice, at nyetableringerne har stor betydning for beskæftigelsen.

Beskæftigelsen i de "gamle" virksomheder (der eksisterede både i 2015 og 2008) fremgår også af tabellen. De beskæftigede i 2008 (første kolonne) 7.633 personer. Denne beskæftigelse er i 2015 vokset til 7.669 personer (femte kolonne). Alt i alt har de altså præsteret en samlet beskæftigelsesvækst på 36 personer. Langt hovedparten af beskæftigelsen er således skabt i de nye virksomheder.

Ved fortolkning af tallene skal man være opmærksom på, at udgangsåret 2008 er på toppen af en højkonjunktur. I 2015 er opsvinget endnu ikke begyndt at slå igennem. Der er derfor tale om en periode med relativ stor tilbagegang i den samlede beskæftigelse, hvilket altså primært skyldes at en række virksomheder har drejet nøglen om.

TABEL 23: ANTAL BESKÆFTIGEDE I 2015, FORDELT PÅ OM ARBEJDSSTEDET EKSISTEREDE FØR 2009 ELLER DET ER ETABLERET I 2009 TIL 2015

	Eksist. i 2008+15	Nye 2009- 2015	I alt 2015	% på nye	Eksist. i 2008+15	Ænd.eks. 2008-15
01 Landbrug, skovbrug og fiskeri	707	191	898	21%	709	2
02 Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	1.578	201	1.779	11%	1.723	145
03 Bygge og anlæg	775	270	1.045	26%	789	14
04 Handel og transport mv.	2.664	713	3.377	21%	2.768	104
05 Information og kommunikation	417	43	460	9%	308	-109
06 Finansiering og forsikring	45	20	65	31%	53	8
07 Ejendomshandel og udlejning	191	65	256	25%	202	11
08 Erhvervsservice	570	296	866	34%	437	-133
09 Offentlig administration, undervisning	404	120	524	23%	373	-31
10 Kultur, fritid og anden service	282	85	367	23%	307	25
Total	7.633	2.004	9.637	21%	7.669	36

Kilde: Den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS). Specialudtræk ved CRT

Mange iværksættere starter op som enkeltmandsvirksomheder og bliver aldrig større. Andre får en enkelt ansat ud over iværksætteren selv. Nedenfor ses nærmere på de nyetablerede arbejdssteder efter den arbejdsstedsstørrelse, de har opnået i 2015.

I perioden 2009-2015 (syv år) blev der oprettet 876 nye arbejdssteder, der stadig eksisterede i 2015. 605 af disse, svarende til 69%, er stadig enkeltmandsvirksomheder i 2015. Omvendt er der i den anden ende af skalaen 31 arbejdssteder, der har opnået en størrelse på mere end 10 beskæftigede i 2015. Disse 31 nye arbejdssteder beskæftiger i alt 531 personer i 2015.

TABEL 24: NYE ARBEJDSSTEDER OG BESKÆFTIGELSE FORDELT PÅ ARBEJDSSTEDETS STØRRELSE I 2015, DEN PRIVATE SEKTOR

Besk.	Frekvens	Besk. i alt	Gennemsnit	Frekvens %	Besk. i alt %
1	605	605	1	69%	30%
2	97	194	2	11%	10%
3	55	165	3	6%	8%
4-5	41	181	4,4	5%	9%
6-9	47	328	7,0	5%	16%
10 +	31	531	17,1	4%	26%
I alt	876	2004	2,3	100%	100%

Kilde: Den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS). Specialudtræk ved CRT

TABEL 25: UDDANNELSESFORDELING (ANDEL INDEN FOR BRANCHEN) BLANDT DE ETABLEREDE VIRKSOMHEDER PÅ BORNHOLM, 2015

Etablerede virksomheder Andel ansatte, udd.fordelt	Grund	GYM	EFU	KVU	MVU	UNI-BACH	LVU	Uoplyst
Branche DB07 (10):								
Landbrug, skovbrug og fiskeri	35%	2%	50%	2%	2%	0%	2%	8%
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	28%	4%	55%	4%	5%	1%	1%	3%
Bygge og anlæg	25%	2%	65%	5%	2%	0%	0%	1%
Handel og transport mv.	44%	4%	42%	3%	2%	1%	1%	2%
Information og kommunikation	41%	4%	28%	5%	6%	0%	0%	15%
Finansiering og forsikring	13%	4%	49%	11%	4%	0%	7%	11%
Ejendomshandel og udlejning	23%	5%	43%	15%	5%	2%	4%	4%
Erhvervsservice	26%	6%	42%	4%	6%	1%	9%	6%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	19%	4%	26%	4%	22%	1%	21%	3%
Kultur, fritid og anden service	37%	4%	49%	2%	3%	1%	1%	2%
Alle erhverv	34%	4%	47%	4%	4%	1%	3%	4%

Kilde: Den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS). Specialudtræk ved CRT.

TABEL 26: UDDANNELSESFORDELING (ANDEL INDEN FOR BRANCHEN) BLANDT IVÆRKSÆTTERVIRKSOMHEDER PÅ BORNHOLM, 2015

Iværksætter virksomheder Andel ansatte, udd.fordelt	Grund	GYM	EFU	KVU	MVU	UNI-BACH	LVU	Uoplyst
Branche DB07 (10):								
Landbrug, skovbrug og fiskeri	32%	1%	41%	6%	7%	0%	2%	10%
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	36%	5%	43%	3%	3%	2%	2%	3%
Bygge og anlæg	21%	3%	68%	2%	1%	0%	1%	4%
Handel og transport mv.	40%	8%	38%	1%	4%	1%	1%	7%
Information og kommunikation	14%	19%	26%	7%	16%	0%	12%	7%
Finansiering og forsikring	15%	10%	55%	10%	5%	0%	5%	0%
Ejendomshandel og udlejning	32%	3%	34%	8%	15%	0%	6%	2%
Erhvervsservice	17%	5%	46%	5%	14%	2%	7%	5%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	18%	10%	33%	4%	23%	0%	11%	2%
Kultur, fritid og anden service	16%	15%	45%	1%	9%	5%	2%	6%
Alle erhverv	29%	7%	44%	3%	7%	1%	3%	6%

Kilde: Den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS). Specialudtræk ved CRT.

Som udgangspunkt er det værd at bemærke, hvor ens uddannelsessammensætningen er blandt de beskæftigede i hhv. etablerede og iværksættervirksomheder. Blandt de bemærkelsesværdige forskelle kan nævnes, at nyetablerede inden for Fremstillingsindustrien i langt højere grad anvender ufaglært arbejdskraft end de etablerede virksomheder inden for samme branche. Inden for Information og kommunikation ser man, at de nystartede virksomheder i langt højere grad end de etablerede virksomheder inden for samme branche anvender arbejdskraft med videregående uddannelse.

Overordnet betragtet har 14,4% af de beskæftigede i de nyetablerede virksomheder en videregående uddannelse³⁰. Blandt de eksisterende virksomheder er det 11,6% af de beskæftigede, der har en videregående uddannelse. Etableringen af nye virksomheder har således været med til at øge det formelle kompetenceniveau.

Også hvis man sammenligner de nyetablerede bornholmske arbejdssteder med nyetablerede virksomheder på landsplan, beskæftiger de bornholmske virksomheder en høj andel af personer med en videregående uddannelse. Som nævnt beskæftiger den

³⁰ Dvs. personer med en kort videregående, en mellemlang videregående, en universitetsbachelor eller en lang videregående uddannelse.

nystartede på Bornholm 14,4% med en videregående uddannelse. På landsplan beskæftiger de nyetablerede 10,2% med en videregående uddannelse.

De bornholmske iværksættervirksomheder er med andre ord relativt højtuddannede.

6.3 Iværksætternes baggrund og motivation

Som led i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse er der spurgt ind til de bornholmske iværksætternes baggrund og motivation for valg af Bornholm til placering af virksomheden. Det skal erindres, at spørgeskemaundersøgelse er gennemført blandt virksomheder med mindst to ansatte. Dvs., der er tale om iværksættere, der har haft en vis succes. Der deltog 52 iværksættere i undersøgelsen, defineret som virksomheder etableret i 2009 eller senere.

Hvor det ofte er lysten til selv at kunne bestemme eller ønsket om selv at kunne høste frugterne af eget arbejde, der motiverer iværksætteren til at starte egen virksomhed, så er det andre motiver, der præger beslutningen om netop at etablere virksomhed på Bornholm.

TABEL 27: IVÆRKSÆTTERNES MOTIV FOR AT ETABLERE VIRKSOMHED PÅ BORNHOLM

I hvilken grad valgt I at etablere virksomhed på Bornholm (N=49)	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
På grund af konkurrencefordel ved placering på Bornholm	23%	13%	14%	43%	7%
På grund af gode vækstbetingelser på Bornholm	19%	18%	7%	38%	18%
For at skaffe familien beskæftigelse og indkomst	54%	11%	9%	16%	10%
For at muliggøre flytning til Bornholm	13%	4%	4%	77%	2%
For at kunne forblive boende på Bornholm med familien	35%	8%	7%	41%	9%
For at undgå pendling til arbejde udenfor Bornholm	22%	4%	7%	60%	7%
For at opnå god livskvalitet / sammenhæng mellem arbejde og fritid	43%	12%	12%	24%	9%

Kilde: CRT/Jysk Analyse spørgeskemaundersøgelse, oktober 2017.

Etablering af virksomhed på Bornholm er, som ved etablering andre steder, præget af et ønske om at skaffe beskæftigelse og indkomst til sig selv og sin familie – altså et økonomisk argument. Men selve beslutningen om at etablere sig på Bornholm skyldes primært, at det giver en god mulighed for at opnå balance mellem arbejde og fritid.

Etablering af virksomhed på Bornholm er på den anden side sjældent besluttet for at undgå at skulle pendle til job uden for Bornholm eller for at muliggøre flytning til Bornholm. Iværksætterne mener heller ikke i udpræget grad, at en placering på Bornholm indebærer konkurrencemæssige fordele, eller at placeringen på anden måde giver særligt gode vækstbetingelser.

TABEL 28: DE BORNHOLMSKE VIRKSOMHEDSLEDERES TILKNYTNING TIL BORNHOLM

	Etablerede		Iværksættere	
	Antal	Andel	Antal	Andel
Er født og opvokset på Bornholm og har boet der hele mit liv	102	33,3%	10	20,4%
Er født og opvokset på Bornholm og har kun boet andet sted i forbindelse med uddannelse	37	12,1%	10	20,4%
Er født og opvokset på Bornholm, men har boet og arbejdet et andet sted i en del år	89	29,1%	14	28,6%
Er tilflytter til Bornholm	71	23,2%	13	26,5%
Ved ikke	7	2,3%	2	4,1%
Total	306	100,0%	49	100,0%

Kilde: CRT/Jysk Analyse Spørgeskemaundersøgelse, okt. 2017.

Iværksætternes tilknytning til Bornholm, set i forhold til de etablerede virksomhedsledere, fremgår af Tabel 28. Blandt de etablere virksomhedsledere er der markant flere, der er født og opvokset på Bornholm og som har boet der hele livet, sammenlignet med forholdet blandt iværksætterne. Det kan i en vis udstrækning hænge sammen med forskelle i gennemsnitsalderen. Alt andet lige må det forventes, at iværksætterne er yngre end de etablerede virksomhedsledere, og det er i dag mere almindeligt at flytte rundt i landet i forbindelse med job og uddannelse.

Til gengæld er der tydelig forskel på andelen af tilflyttere blandt de etablere virksomheder og iværksætterne. Der er således ikke umiddelbart noget, der tyder på, at tilflyttere har fået stigende betydning for iværksætteriet på Bornholm.

Træk på offentlig erhvervsfremme i forbindelse med etableringen

Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse omfatter 49 virksomheder etableret i perioden 2009-2015. Af disse have syv iværksættere (13%) modtaget rådgivning eller anden form for bistand fra det offentlige erhvervsfremmesystem.

Man skal være varsom med at konkludere for håndfast på baggrund af en population på kun 49 virksomheder, men umiddelbart skulle man forvente, at en større andel af iværksættere, der har opnået en vis succes (mindst to ansatte) ville have været i kontakt med den offentlige erhvervsfremme.

Det er primært de største af iværksættervirksomhederne samt virksomheder inden for Fremstillingserhvervene, der har modtaget støtte/rådgivning fra erhvervsfremmesystemet. Blandt de virksomheder, der har modtaget bistand, er der dog stor tilfredshed med den ydede støtte.³¹

³¹ Alle har vurderet den ydede støtte til at være "en meget stor hjælp" eller "en stor hjælp".

7 De bornholmske satsningsområder

Hidtil har vi set på de enkelte brancher og deres præstationer med hensyn til beskæftigelse, værdiskabelse og produktivitetsudvikling. I dette afsnit ser vi lidt nærmere på to af de bornholmske satsningsområder ifølge den gældende Erhvervsudviklingsstrategi: Fødevarerektoren og Turismesektoren.

7.1 Fødevarerektoren

Væsentlige dele af dette afsnit hviler på en opdatering af de to notater "Den bornholmske fødevarerektor" (2016) samt "Fiskeriets udfordringer og muligheder" (2017). Begge notater fra Center for Regional- og Turismeforskning.

7.1.1 Udvikling i produktionsomfang i den primære sektor

Den primære fødevarereproduktion udgøres af den aktivitet, der finder sted inden for hhv. landbruget og fiskeriet. Rent beskæftigelsesmæssigt har begge sektorer mistet en stor del af fordums styrke. Inden for fiskeriet på grund af faldende kvoter og indenfor landbruget på grund af omfattende rationaliseringer, der har gjort det muligt at producere de samme (eller stigende) mængder med mindre indsats af arbejdskraft.

Landbruget

Stort set siden 2. Verdenskrig er antallet af landbrugsbedrifter gået tilbage, og produktionen er samlet på færre og større bedrifter. Denne udvikling foregår endnu, om end i knapt så kraftig omfang som tidligere. Antallet af bedrifter inden for de to økonomisk tunge animalske driftsgrene (mælke- og svineproduktion) er ligeledes kendetegnet ved en fortsat tilbagegang i antallet af bedrifter.

TABEL 29: UDVIKLING I ANTALLET AF BORNHOLMSKE BEDRIFTER. KILDE: STATISTIKBANKEN, TABEL BDF11

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Alle bedrifter	481	464	408	453	382	449	373
Bedrifter, malkekvæg	43	37	40	35	41	37	32
Svinebedrifter	69	103	43	61	62	48	50
-heraf sobesætninger ¹	50	41	39	38	38	35	32

Note 1: Oplyst fra Bornholms Landbrug, Stig Andersen.

Svineproduktion

I 2014 var svineslagteriet på Bornholm i fare for at blive lukket på grund af dårlig økonomi i produktionen, men ved en fælles indsats fra kommune, medarbejdere og landmænd lykkedes det at ændre produktionsforudsætningerne så meget, at produktionen kunne fortsættes. En af betingelserne var, at den årlige produktion af slagtesvin på Bornholm over en periode på tre år skulle øges med 50.000 stk. til ca. 500.000 slagtninger pr. år.

Antal bedrifter med sohold er i 2017 faldet til 32 med i alt ca. 17.000 søer. Disse afleder en potentiel slagtesvineproduktion på i alt 540.000 slagtesvin, sådan som effektiviteten er i dag. Da der stadig er en vis eksport af smågrise, men langt fra så meget som for år tilbage, kommer den planlagte slagtesvineproduktion til nogenlunde at svare til de lovede 500.000 stk. Bornholms Landbrug forventer en fortsat strukturudvikling i soholdene.³² Dvs., at flere sohold falder ud, og at der sker udvidelser på nogle af de resterende ejendomme. Sideløbende hermed stiger ydelsen i besætningerne. Der forventes en nogenlunde stabil slagtesvineproduktion over de kommende to-tre år.

I det seneste slagteriår 2016/2017 (afsluttet 30. september 2017) blev der slagtet ca. 505.000 slagtesvin og derudover ca. 8.500 søer samt andet, der falder uden for definitionen af slagtesvin. Den 1. november 2017 omfattede leverandørgruppen 69 personer, der til sammen producerede på 120 forskellige lokaliteter. Nogle soholdere har en klimastald eller slagtesvinestald andetsteds, og slagtesvineproducenter kan have flere end én ejendom med slagtesvineproduktion. Leverandørgruppen, hvoraf 17 leverer over 10.000 svin pr. år, er altså lidt større end det officielle antal (50) svinebedrifter på Bornholm.

Mælkeproduktion

De bornholmske mælkeproducenter har i lighed med de bornholmske svineproducenter marginalt højere produktionsomkostninger end deres kolleger i det øvrige land. Normalt har det bornholmske mejeri (via en stor eksport af ost) i en lang årrække kunnet tilbyde de bornholmske mælkeproducenter en bedre afregningspris end den store gruppe af producenter, der leverer til Arla. Det er dog ikke gældende for 2017. Her har mælkeprisen på Bornholm været nogenlunde den samme som for en Arla-leverandør. Det skyldes Bornholms Andelsmejeris fokus på osteproduktion med lange priskontrakter kontra Arlas bredere palet, hvor skummetmælkspulver og smørproduktion har været lukrative i 2017.

I perioden 2008-2016 er antallet af malkekøer på Bornholm reduceret fra 5.200 til 5.000 stk., og i samme periode er antallet af leverandører til mejeriet reduceret fra 50 til 32. Det gennemsnitlige antal køer pr. bedrift er altså steget fra 104 i 2008 til 156 i 2016. I samme periode er mælkeproduktionen (i en vis udstrækning på grund af mælkekøens ophævelse) steget fra 44 mio. kg. i 2008 til 57,2 mio. kg. i 2016. Koncentrationen af en stadigt større produktion på færre bedrifter fortsætter med andre ord.³³

³² Oplyst af Bornholms Landbrug, svineproduktionsrådgiver Stig Andersen. Mail af 14/12 2017.

³³ Oplyst af Bornholms Landbrug, økonomirådgiver Henry Jespersen. Mail af 27/11 2017.

Anden landbrugsproduktion

Flere bedrifter har primært planteproduktion på ejendommen, og det gælder hovedparten af øens deltidsbedrifter. Antallet af bedrifter, der primært producerer frugt og grønt, har i hele perioden udgjort fem-syv bedrifter, så med hensyn til værdiskabelse og beskæftigelse har gartneriproduktion stadig minimal betydning.

Fiskeriet

- Der landes fisk for 61 mio. kr. på Bornholm (2016).
- Der landes konsumfisk for 26,9 mio. kr. på Bornholm (2016).
- De bornholmske fiskefartøjer lander fisk for i alt 217,4 mio. kr., ekskl. dybvandsrejser (2016).
- Det skønnes, at der på Bornholm konsumeres fisk og fiskeprodukter for knapt 46 mio. kr., værdi opgjort hos forbruger (2016).
- Der er 64 fiskefartøjer tilbage med erhvervsstatus på Bornholm. Det vil sige fartøjer, hvor ejeren har fiskeri som hovederhverv. Kun 34 af disse fartøjer er over 10 meter.
- Der er i alt 110 personer på Bornholm, der har fiskeri som hovederhverv (selvstændige og ansatte).
- Der er 123 personer på Bornholm, der arbejder med forarbejdning af fiskeriprodukter, men der er kun i meget begrænset omfang tale om forarbejdning af fisk landet på Bornholm.
- Torsk er blevet den helt dominerende konsumfisk på Bornholm. 93% (værdibase-ret) af de landede konsumfisk er torsk.
- Østersøtorske er et lavværdiprodukt. For øjeblikket (2016) sælges Østersøtorske således til ca. 1/3 af prisen for torsk fanget i Skagerrak.
- Prisen på Østersøtorske, der landes på Bornholm, er også lavere end prisen på Østersøtorske, der landes i andre dele af landet. Der kan være flere årsager hertil, bl.a. manglende konkurrence blandt opkøbere på Bornholm (der er kun én), bedre kvalitet af de Østersøtorske, der landes andre steder samt større transportomkostninger frem til næste led i værdikæden ved landing på Bornholm. Sandsynligvis er der tale om en kombination af ovennævnte faktorer.

Udfordringer for fiskerisektoren:

- Et presset økosystemet i Østersøen.
- Sæler er et stort problem for det kystnære fiskeri omkring Bornholm.
- Reducerede kvoter/faldende fangstmuligheder i Østersøen.
- Frasalg af kvoter fra Bornholm og dermed yderligere reduktion i bornholmske landinger.
- Lav værdi på standardprodukter fra Østersøen.

- Stort set ingen forædling, og dermed lav værditilvækst, på den bornholmske konsumfisk.

Potentialer for fiskerisektoren:

- Etablering af havbrug (opdræt af fisk).
- Øget forarbejdning (øget værditilvækst) på Bornholm. Kun 12% af konsumfisk landet på Bornholm forbruges/forarbejdes på øen.
- Større omfang af direkte salg fra fisker til forbruger.
- Bedre udnyttelse af arter, som ikke hidtil er udnyttet specielt godt, fx rødspætte, skrubbe og brisling. De danske kvoter i Østersøen udnyttes ikke fuldt ud.
- Etablering af nye afsætnings- og distributionssystemer med tættere relationer mellem fiskere og forbrugere, fx baseret på levering af fiskekasser direkte til forbrugere gennem abonnementsordninger.
- En større udnyttelse af fiskeriets og havnenes rekreative og turismemæssige potentialer. Forskellige former for lystfiskerturisme på Bornholm giver allerede i dag anledning til et afledt turismeforbrug på 20-25 mio. kr.
- Der er med Bornholms Landbrug som koordinator og støtte fra den bornholmske Fiskeri Lokale AktionsGruppe (FLAG) igangsat forskellige projektinitiativer til udvikling af småskala kystfiskeri på Bornholm, herunder projektet "Bornholmske Kystfiskere".³⁴

Det er altid vanskeligt at tale om udfordringer og potentialer for en hel værdikæde, for det, der er en mulighed for én part i værdikæden, kan være en trussel for en anden. Øget samarbejde i den bornholmske værdikæde bliver ofte fremhævet som en mulighed. Men praksis viser, at det ikke er lige nemt. Alle vil gerne have del i de værdistigningsgevinster, der ligger i de øvrige dele af værdikæden, men samtidig er ingen, meget naturligt, parate til at give slip på nogen form for indtjening, medmindre der helt tydeligt opstår en gevinst på anden måde. Eksempelvis vil lokale fiskere gerne have en ekstra pris for fisk, der landes til lokal forarbejdning. Men samtidig er de små fødevarerforædlende virksomheder og restauranter presset på pris og vil nødtigt give mere for råvarerne, såfremt de ikke er sikre på at kunne opnå en merpris på den lokale friskfangede fisk.

De (mindre) bornholmske fiskefartøjer, der er tvunget til at fange fisk i Østersøen og lande dem på Bornholm, er i høj grad pressede på indtjeningen. Dette skyldes bl.a. de kraftigt reducerede torskekvoter, senest i 2017. Såfremt disse fiskere ikke finder alternative indtjeningskilder, vil deres virksomheder næppe overleve (Andersen, Frost, Andersen, 2016).

³⁴ <http://www.bornholmslandbrug.dk/om-os/projekter/projekt-kystfiskeri/>.

Til gengæld ser situationen noget bedre ud for de dele af den bornholmske fiskeflåde, der har mulighed for at fange og lande fisk uden for Østersøen. Her har omsætningen i 2016 være noget bedre end i de foregående år.

Spørgsmålet er, om det er muligt at lade sig inspirere af de små landbaserede fødevarereproducenter på Bornholm, der i de seneste år har haft succes med at udvikle og afsætte lokale fødevarereprodukter, ikke mindst gennem samarbejde om storytelling og branding. De råvareproducenter (landmænd og gartnere), der har haft succes med at få en højere pris for deres produkter, har alle involveret sig i enten forædling, distribution eller markedsføring af deres produkt. Som man siger: ingenting kommer af ingenting. Spørgsmålet er dog, om der er bornholmske fiskere, der er parate til sådan en satsning, og om de har den nødvendige adgang til ressourcer (kapital, arbejdskraft og viden) til at kunne gennemføre sådan en alt andet end simpel omstillingsproces. Ovennævnte projekt "Bornholmske Kystfiskere" har til formål at undersøge og støtte realiseringen af sådanne muligheder, men det er endnu for tidligt at konkludere på resultaterne.

Der foretages i dag kun en meget begrænset forarbejdning af konsumfisk landet på Bornholm, og derfor er der i teorien plads til større værdistigning på Bornholm. I dag er det kun omkring 12% af de typisk bornholmske konsumfisk (torsk, laks og rødspætter), der anvendes på Bornholm, enten i detailhandlen eller til forarbejdning i industrien og restaurationssektoren.

Enkelte mindre aktører ønsker at arbejde med forskellige strategier til øget værditilvækst, men foreløbigt står de privatøkonomiske interessenter ikke i kø for at investere i sektoren. Inden for udvikling af havbrug er der interessenter på banen, men her skal der gennemføres en ændring af de danske miljøregler, før en etablering er mulig.

7.1.2 Udvikling i beskæftigelse, værdiskabelse og produktivitet

I den primære sektor, med de tre underbrancher Landbrug/gartneri, Skovbrug og Fiskeri, har beskæftigelsen været svagt faldende fra 2007 frem til 2016 med et samlet beskæftigelsesfald på 54 job. Inden for fødevarerefremstilling har der i samme periode været tale om en samlet beskæftigelsesnedgang på 198 job. I de seneste år, fra 2013 til 2016, ser beskæftigelsen dog ud til at være stabiliseret.

Bruttoværditilvækst (værdiskabelse) er et mål for, hvor meget den enkelte virksomhed/branche (ved at benytte arbejdskraft og kapitalapparat) bidrager til at forøge værdien af varer og tjenester. Det udregnes ved produktionsværdien fratrukket værdien af de råvarer, hjælpestoffer og serviceydelser, der er købt hos andre virksomheder eller i udlandet. Populært sagt kan man sige, at bruttoværditilvæksten er den del af produktionsværdien, der er til rådighed til aflønning af den indsatte arbejdskraft samt til overskud i virksomheden.

Sættes bruttoværditilvæksten i forhold til den indsatte mængde af arbejdskraft, fås et udtryk for produktiviteten (eller mere præcist, arbejdsproduktiviteten). Såfremt man skal have et udtryk for den reelle produktivetsstigning i samfundet, eller i et erhverv, skal bruttoværditilvæksten opgøres i faste priser, idet en stigning i værditilvæksten så vil være udtryk for en reel værdistigning og ikke blot en stigning i prisniveauet.

Opgørelsen over udviklingen i bruttoværditilvækst og produktivitet er baseret på det officielle regionaliserede nationalregnskab fra Danmarks Statistik. For 2013-2015 er der, som tidligere nævnt, tale om foreløbige data. For 2016 er der tale om modelberegne værdier på basis af bl.a. indberettede E-indkomstdata.

Som det ses i Tabel 30, har bruttoværditilvæksten inden for Fødevareindustrien været faldende fra 2013 til 2016. Dette er dog med det forbehold, at der er tale om foreløbige data. Endvidere er Fødevareindustrien på Bornholm, både økonomisk og beskæftigelsesmæssigt, domineret af nogle få, større virksomheder inden for forarbejdning og fremstilling (fx Danish Crown, Espersen, Bornholms og Andelsmejeriet). Disse virksomheder præger branchen i så stor udstrækning, at det kan være vanskelig at måle, hvordan det i øvrigt går i branchen.

TABEL 30: NØGLETAL FOR DEN BORNHOLMSKE FØDEVARESEKTOR

	2010	2013	2016
Beskæftigelse (RAS):			
Landbrug, skovbrug og fiskeri	949	946	911
Føde-, drikke- og tobaksvareindustri	717	635	640
Bruttoværditilvækst (Mio. kr.):			
Landbrug, skovbrug og fiskeri	338	431	489
Føde-, drikke- og tobaksvareindustri	215	248	182
Produktivitet (kr./fuldtidsansat)			
Landbrug, skovbrug og fiskeri	366.197	493.700	578.014
Føde-, drikke- og tobaksvareindustri	349.026	466.165	350.000
Produktivitet i forhold til landsniveau (indeks):			
Landbrug, skovbrug og fiskeri	119,4	164,5	140,5
Føde-, drikke- og tobaksvareindustri	65,6	80,3	67,7

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2016 er på basis af modelberegning.

Antallet af fødevarefremstillende virksomheder på Bornholm har i flere år ligget på 35-40, men sektoren har igennem flere år tabt beskæftigelsesmæssig betydning. Det gælder stort set for samtlige underbrancher. Samlet set er beskæftigelsen i sektoren

reduceret med 75 jobs (ca. 11%) i perioden 2010-2016, hvilket er en større tilbagegang end for det bornholmske arbejdsmarked samlet (hvor tilbagegangen, jf. tidligere opgørelse, er på 9,8%). Størst er tilbagegangen inden for bagerier og brødfremstilling, hvor beskæftigelsestilbagegangen er på ca. 30%. Der er tale om en underbranche, der i en årrække har været presset af bl.a. supermarkedernes fremstilling af bake-off-produkter.

TABEL 31: RAS-BESKÆFTIGELSE, FØDEVAREFREMSTILLING BORNHOLM, 2010-2015

RAS beskæftigelse, fødevarefremstilling	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Slagterier	253	252	242	209	211	200
Fiskeindustri	142	143	132	127	126	146
Mejerier	87	88	81	80	84	74
Bagerier, brødfabrikker mv.	117	95	91	96	93	81
Anden fødevareindustri	50	45	49	67	75	73
Drikkevarerindustri	17	17	12	13	13	17
Engroshandel m. føde-, drikke- og tobaksvarer	48	50	50	43	41	48
Total	714	690	657	635	643	639

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen.

Beskæftigelsen i den bornholmske fødevarefremstillingssektor er, som nævnt ovenfor, faldet med 11% i perioden 2010-2015. På landsplan er den tilsvarende beskæftigelse faldet med 3%. Så også i forhold til de udvalgte sammenligningsområder har Bornholm haft det største beskæftigelsesfald i sektoren, jf. Tabel 32.

Fødevaresektorens faldende beskæftigelse kan generelt betragtes som et udtryk for effektivisering og større værditilvækst. Tabel 30 tyder dog ikke på, at branchen er blevet bedre til at tjene penge.

Denne udvikling ligger på linje med tidligere analyser, der samlet set viser en årelang tilbagegang i den bornholmske fødevaresektors beskæftigelsesmæssige betydning, hvilket ikke umiddelbart stemmer overens med den i offentligheden meget omtalte succes for den bornholmske fødevaresektor. Man skal dog være opmærksom på, at ovenstående billede dækker over flere modsatrettede tendenser inden for branchen. Eksempelvis er beskæftigelsen i de traditionelle (store) fødevarevirksomheder faldet, hvorimod de nye, specialiserede fødevarevirksomheder har skabt beskæftigelse, dog desværre ikke i tilstrækkeligt omfang til at kompensere for jobtilbagegangen i de traditionelle dele af landbruget og fødevareindustrien. Der findes imidlertid ingen entydig måde statistisk at adskille "traditionel" fødevareproduktion og "specialiseret" fødevareproduktion, som gør det muligt at belyse sådanne modsatrettede tendenser kvantitativt. I Afsnit 7.1 undersøger vi, på baggrund af de gennemførte interview med 20

bornholmske succesvirksomheder, nogle af de mere kvalitative og dynamiske aspekter af udviklingen i det bornholmske erhvervsliv, herunder ovennævnte modsatrettede udviklingstendenser i forskellige dele af fødevarerektoren.

TABEL 32: INDEKSERET (2010=100) BESKÆFTIGELSE I FØDEVAREFREMSTILLINGSSEKTOR. BORNHOLM, FORSKELLIGE KOMMUNETYPEN SAMT HELE LANDET

Indekseret RAS-beskæftigelse	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Bornholm	100	97	92	89	90	89
Yderkommuner	100	98	98	97	95	96
Landkommuner	100	101	97	95	96	95
Mellemkommuner	100	98	96	97	100	101
Bykommuner	100	96	94	95	95	97
Hele landet	100	98	96	96	96	97

Kilde: SAM-K/LINE®

Ud af de 35-40 fødevarereproducerende virksomheder på Bornholm, er de 31 organiseret i selskabsform, hvor der er offentlig adgang til virksomhedernes regnskaber. Hvordan ser det ud med økonomien i denne del af den bornholmske fødevarereproduktion? I analysen af dette spørgsmål ses der bort fra Espersen og Danish Crown, der kun har en del af deres aktiviteter på Bornholm, og hvor det ud fra eksterne regnskaber kan være vanskeligt at vurdere økonomien i den bornholmske produktion. Der ses også bort fra "Bornholms" (konservesfabrikken i Nexø) og Sct. Clemens (andelsmejeriet i Klemensker), der alene i kraft af deres størrelse ville dominere det samlede resultat.

TABEL 33: NØGLETAL FOR 27 BORNHOLMSKE FØDEVAREPRODUCERENDE VIRKSOMHEDER ORGANISERET I SELSKABSFORM

27 fødevarereproducerende virksomheder. Beløb i 1.000 kr.	2014	2015	2016
Bruttofortjeneste ³⁵	57.425	65.005	65.600
Resultat af primær drift ³⁶	7.456	11.813	6.723
Årets resultat ³⁷	3.522	6.331	3.553
Gennemsnitlig forrentning af egenkapitalen	8,10%	11%	6,20%
Antal virksomheder med positiv EK-forrentning	17	15	15
Antal med minimum 10% forrentning af EK	15	13	12
Samlet aktivmasse, ultimo	124.305	133.740	133.534
Samlet egenkapital	43.644	57.539	56.892

Kilde: Regnskaber udtrukket fra VIRK. Egen bearbejdning.

³⁵ Bruttofortjeneste: Omsætning minus direkte produktionsomkostninger (vareforbrug).

³⁶ Bruttofortjeneste minus personaleomkostninger og afskrivninger relateret til primærdrift.

³⁷ Virksomhedens resultat efter skat.

En samlet oversigt over de 27 virksomheder findes i Bilag 10. Fødevarevirksomheder i selskabsform. Sammendrag af regnskabsdata, 2016

Der er ingen tendens til bedre (eller værre) økonomiske resultater i branchen. Gennemsnitligt betragtet er resultatet acceptabelt med en egenkapitalforrentning på mellem 6% og 8%, men det dækker over store forskelle. Der er vedvarende 12-15 virksomheder, der kan præstere en positiv forrentning af egenkapitalen, og der er i stor udstrækning tale om de samme virksomheder fra år til år.

Overordnet betragtet er det således en relativ lille gruppe virksomheder, der tegner det bornholmske fødevareeventyr. Det skal dog nævnes, at denne lille, "håndholdte" analyse ikke viser, hvorledes det går med økonomi og beskæftigelse i de virksomheder, der er organiseret i enkeltmandseje, eller hvordan det går med de virksomheder, der ikke arbejder med fødevarefremstilling, men som alligevel ser sig som en del af den bornholmske fødevareklynge (eksempelvis primærproducenter eller restauranter).

7.2 Turismesektoren

Turisme har stor betydning for værdiskabelse og beskæftigelse i Danmark. Bornholm er et af Danmarks mest turismeintensive områder, så derfor har turisme endnu større betydning for den bornholmske samfundsøkonomi.

TABEL 34: HOVEDTAL FOR TURISME I DANMARK OG MULTIPLIKATORER FOR 2015

2015 Danmark	Mia. kr.	Effekt af 1 mio. kr. i turisme-forbrug	Multiplikatorer
Turismeforbrug	97,5	1.000.000	1
Værditilvækst – direkte	29,7	304.631	0,3
Værditilvækst – inkl. afledte effekter	56,6	580.063	0,58
Personskatter	15,3	156.652	0,16
Vareskatter, moms og virksomhedsskatter	24,8	254.019	0,25
Skatter i alt	40,0	410.672	0,41
Beskæftigelse – inklusiv afledte effekter	117.995	1,21	

Kilde: Turismesatellitregnskab for Bornholm, 2015, upubliceret.

TABEL 35: HOVEDTAL FOR TURISME PÅ BORNHOLM OG MULTIPLIKATORER FOR 2015

2015 Bornholm	Mio. kr.	På Bornholm alene, mio. kr.	Effekt af 1 mio. kr. af turisme-forbrug	Multi-plikatorer
Turismeforbrug	1.788		1.000.000	1
Værditilvækst – direkte	649	435	363.168	0,36
Værditilvækst – inkl. afledte effekter	1.081	547	604.585	0,60
Personskatter	241		134.967	0,13
Vareskatter, moms og virksomhedsskatter	502		280.794	0,28
Skatter i alt	743		415.761	0,42
Direkte beskæftigelse, årsværk	1.266	916	708	0,71
Beskæftigelse, inkl. afledt effekt, årsværk	1.895	1.105	1.237	1,13

Kilde: Turismesatellitregnskab for Bornholm, 2015, upubliceret.

Turisterne forbruger i alt 1,79 mia. kr. på Bornholm. Dette giver anledning til en samlet værditilvækst (både på Bornholm og uden for Bornholm) på 1,08 mia. kr. og en samlet beskæftigelse på 1.895 personer. Værditilvækst og beskæftigelse er fordelt på en række brancher, men overnatning, restauration, transport og detailhandel hører til de sektorer, der i størst udstrækning har gavn af turismen.

Hvis man udelukkende ser på den *direkte* økonomiske og beskæftigelsesmæssige effekt af den bornholmske turisme på Bornholm – dvs. effekten på den bornholmske beskæftigelse og indtjening (anden kolonne i tabellen), ses det, at der skabes en *direkte* bornholmsk værditilvækst på 547 mio. kr., og en *direkte* bornholmsk beskæftigelse på 916 årsværk.

Den samlede bornholmske værditilvækst lå i 2015 på 8.558 mio. kr., og turismen bidrog altså med 435 mio. kr. eller 5,1%. Den samlede bornholmske beskæftigelse³⁸ var i 2015 på 17.203 arbejdspladser, og turismen bidrog altså med 916 årsværk (5,3%).

Multiplikatorerne kan benyttes til at vurdere, hvad en given stigning i turismeforbruget vil betyde for den samlede værdiskabelse, skatteindbetalinger samt beskæftigelse.

³⁸ Den såkaldte KRNR-beskæftigelse, beskæftigelsen i det kommunalfordelte nationalregnskab.

Grundlaget for opgørelsen af turismens direkte og afledte effekter er det såkaldte regionale turismesatellitregnskab (RTSA), som er udarbejdet efter internationalt anerkendte metoder. Modellen er udviklet i et tæt samarbejde mellem VisitDenmark og Center for Regional- og Turismeforskning.³⁹

Et af udgangspunkterne for beregning af turismens økonomiske betydning for værditilvækst og beskæftigelse i samfundet er en landsdækkende undersøgelse af turisternes døgnforbrug, som VisitDenmark gennemfører med tre års mellemrum blandt ca. 15.000 respondenter.

7.2.1 Antal overnatninger på Bornholm

Overnatninger på de kommercielle overnatningssteder er i vid udstrækning registeret af Danmarks Statistik. De mindre overnatningssteder er dog ikke forpligtet til at indberette, så for disse steder er der tale om et estimat baseret på spørgeskemadata. For de ikke-kommercielle overnatningsformer (overnatning hos familie og venner samt benyttelse af eget eller lånt sommerhus) samt for endagsturismen er der også tale om estimater baseret på ældre spørgeskemaanalyser.

TABEL 36: BEREGNET ANTAL "OVERNATNINGER" PÅ REGISTREREDE OG IKKE-REGISTREREDE OVERNATNINGSTEDER, INKL ENDAGSTURISTER

Samlet antal overnatninger på Bornholm				
(1.000 antal)	2012	2013	2014	2015
Hotel – ferie	222,75	221,45	215,70	236,36
Hotel – forretning	35,88	24,29	29,54	30,53
Camping	198,35	263,78	285,04	288,62
Vandrerhjem	42,34	41,42	39,90	40,13
Lejet feriehus	732,78	814,73	937,83	994,39
Eget feriehus	466,20	466,20	466,20	466,20
Lånt sommerhus	78,96	78,96	59,23	59,23
Feriecenter	127,51	121,41	120,66	116,15
Lystbåd	36,08	39,58	35,30	36,28
Bondegård	0,55	0,55	0,55	0,55
Krydstogt	40,52	35,27	39,46	9,79
Familie/venner	674,40	674,40	674,40	674,40
Endagsturister	53,94	53,94	53,94	53,94
Endagsforretningsrejsende	52,39	34,11	35,10	33,42
Alle overnatningsformer	2.762,65	2.870,09	2.992,85	3.039,99

Kilde: Turismesatellitregnskab for Bornholm, 2015, upubliceret.

³⁹ Se eksempelvis Zhang, J. & A. Hedetoft: Turismesatellitregnskab og turisternes forbrugsmønstre i Danmark. I Økonomi & Politik, nr. 4, december 2011, for en nærmere omtale af metode.

Samlet set er antallet af overnatninger steget med godt 10% på Bornholm i perioden 2012-2015. Målt på antal overnatninger er det i særlig grad camping og lejet feriehus, der har været i fremgang. For så vidt angår besøg hos venner og familie, skal der gøres opmærksom på, at der benyttes estimer, der ikke har været ændret siden 2006.

7.2.2 Turismeforbrug

I alt forbrugte turisterne i Danmark i 2015 varer og tjenesteydelser for 97,5 mia. kr. Heraf blev de 38,9 mia. kr. brugt af udlændinge og 58,6 mia. kr. af danskere. Over en årrække har det udenlandske turismeforbrug været faldende og det danske forbrug stigende. De udenlandske turisternes forbrug udgør knapt 40% af det samlede turismeforbrug. De udenlandske turisternes forbrug gør samtidig turismen til et af de væsentlige eksporterhverv (VisitDenmark, 2015).

På Bornholm udgjorde turisternes samlede forbrug i 2015 i alt 1,79 mia. kr., svarende til ca. 1,8% af det samlede turismeforbrug i Danmark. Som det fremgår af tabellen nedenfor, er det kun ca. en tredjedel (656 mio. kr.) af turismeforbruget, der kan henføres til de turismekaraktéristiske produkter/brancher. Resten af turismeforbruget kommer andre brancher til gode.

TABEL 37: TURISMEFORBRUG FORDELT PÅ PRODUKTGRUPPER, 2014 OG 2015

(mio. kr.)	Udenlandsk forbrug		Dansk forbrug		Samlet forbrug	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Turismekaraktéristiske produkter:						
Overnatningen	78,3	84,1	103,6	111,4	181,9	195,5
Restaurant	88,6	90,5	131,6	139,4	220,2	229,9
Transport	32,1	31,8	140,4	136,8	172,5	168,6
Rejse-service	4,8	4,2	12,3	11,0	17,1	15,2
Forlystelse	6,6	6,2	39,8	40,6	46,4	46,8
I alt	210,4	216,8	427,7	439,2	638,1	656,0
Turismeforbundne produkter:						
Benzin og andre brændstof	35,7	34,9	202,6	197,0	238,3	232,0
Føde-, drikkevarer og tobak	55,5	58,4	126,0	129,2	181,5	187,6
Andet	2,4	2,0	6,2	6,4	8,6	8,5
I alt	93,5	95,3	334,8	332,7	428,3	428,0
Ikke-turismespecifikke varer	236,2	243,0	443,9	461,1	680,1	704,1
I alt	540,1	555,1	1.206,4	1.233,0	1.746,5	1.788,1

Kilde: Turismesatellitregnskab for Bornholm, 2015, upubliceret.

Som det fremgår af tabellen, bidrager udlændinge med 555 mio. kr. eller 31% af det samlede turismeforbrug på Bornholm i 2015. Udenlandske turisternes forbrug vægter altså noget mindre på Bornholm end i landet som helhed.

7.2.3 Turismen på Bornholm sammenlignet med andre erhverv

Satellitregnskabet for turismen på Bornholm gør det muligt at beskrive turismens økonomiske betydning i forhold til samfundsøkonomien generelt. Dermed kan turismen sættes i forhold til andre erhverv. Nedenfor beskrives turismens relative betydning:

- Hvor stor en andel udgør turismen af det samlede udbud på Bornholm?
- Hvor stor direkte værditilvækst skaber turismeforbruget, og hvor stor en andel udgør dette af samfundets værditilvækst i alt?

Med et samlet forbrug på 1,79 mia. kr. udgør turismen 6,8% af det totale udbud på Bornholm. Udbuddet er udtryk for værdien af den samlede produktion, inkl. import.⁴⁰ For at etablere det samlede udbud af et produkt i Danmark er det nødvendigt at tage produktionen og tillægge import, skatter og afgifter for direkte at kunne sammenligne udbuddet med turismeforbruget "over disken", der inkluderer moms og afgifter.

En anden måde at måle turismens betydning er ved at se på den afledte værdiskabelse fra turismen sat i forhold til den samlede værdiskabelse på øen. Bruttoværditilvækst er defineret som den del af forbruget, der er tilbage af den samlede omsætning, når vareforbruget, der er brugt i forbindelse med produktionen, er fratrukket. Af det samlede bornholmske turismeforbrug på 1,79 mia. kr., som løber gennem kasseapparaterne, er der 649 mio. kr. (jf. Tabel 38), eller ca. 36%, tilbage i direkte værditilvækst, dvs. til profit og aflønning af arbejdskraft. Det er ikke hele denne værditilvækst, der vil komme bornholmske virksomheder til gode. Hovedparten vil selvfølgelig opstå på Bornholm, men en del af værditilvæksten vil opstå i andre kommuner. Som det fremgår af tabellen, er det ca. 435 mio. kr. af den samlede værdiskabelse, der vil opstå på Bornholm.

TABEL 38: VÆRDITILVÆKST AFLEDT AF BORNHOLMS TURISME, MIO. KR., 2015

Mio. kr.	Alle kommuner	Kommunen selv	Andre kommuner
Direkte effekter	649,37	434,76	214,61
Direkte og afledte effekter	1.081,04	546,61	534,43

Kilde: Turismesatellitregnskab for Bornholm, 2015, upubliceret.

Som det fremgår af opgørelsen i Tabel 12, var den samlede bornholmske værdiskabelse i 2015 på 8,56 mia. kr. Turismens bidrag til den samlede værditilvækst fremgår

⁴⁰ Udbuddet består af dansk produktion plus import, og repræsenterer dermed det, der i Danmark enten bliver brugt i produktionen, som privat eller offentligt forbrug, investeringer eller eksport. Skal ikke forveksles med BNP, der er dansk produktion minus forbrug i produktion og dermed et mindre beløb.

ikke direkte af tabellen, da turisme jo er et fænomen, der påvirker omsætning og værdiskabelse inden for en lang række erhverv. Den beregnede direkte værditilvækst fra den bornholmske turisme på Bornholm er turismens umiddelbare bidrag til den totale værditilvækst på Bornholm, og beløbet på 435 mio. kr. svarer til 5,1% af den samlede værditilvækst på Bornholm. Beregningen er det tætteste vi kommer på turismens andel af den samlede værdiskabelse på Bornholm.

7.2.4 Skatteprovenu fra turismen

Når turisterne bruger penge, skaber de, ud over beskæftigelse og værditilvækst, også større skattegrundlag for staten og kommunerne. Skatteprovenuet optræder dels gennem moms og afgifter ved det direkte salg til turisten. Derudover opstår provenuet via personskatter, de "turismeskabte" ansatte betaler til stat, kommune og kirke samt via selskabsskatter, som virksomhederne betaler af deres overskud.

I Tabel 39 ses et overblik over de samlede skatte- og afgiftsmæssige effekter af den bornholmske turisme. Alt i alt genererede den bornholmske turisme skatter og afgifter for 743 mio. kr. i 2015. Heraf falder de 241 mio. kr. som personlige skatter. Af de personlige skatter betales ca. 122 mio. kr. i kommunale skatter, og af disse vil ca. 61 mio. kr. tilfalde Bornholms Regionskommune. Resten af skatteprovenuet (682 mio. kr.) går enten i statskassen, i form af vareafgifter og moms, eller til kommuneskatter i andre kommuner.

TABEL 39: SKATTER OG VAREAFGIFTER DER KAN HENFØRES TIL TURISME, 2015

Mio. Kr.	Alle kommuner	Bornholms Regionskommunes andel
Personskatter i alt	241,33	
Kommuneskatter	121,56	61,06⁴¹
Kirkeskatter	3,27	
Sundhedsbidrag	19,21	
Statsskatter	97,31	
Virksomhedsskat	32,05	
Moms	314,41	
Vareafgift og andre skatter	155,62	
Virksomhed, moms og vareafgift i alt	502,08	
Samlede skatter	743,41	

Kilde: Turismesatellitregnskab for Bornholm, 2015, upubliceret.

⁴¹ Beregning af andelen af de kommunale skatter, der tilfalder Bornholms Regionskommune, er baseret på et skøn, der ikke tager højde for de afledte effekter på de mellemkommunale udligninger.

7.2.5 Beskæftigelse

Beskæftigelse er, på samme måde som værdiskabelse, et fænomen, der kan opgøres og beskrives på mange forskellige måder. I lighed med opgørelsen af værdiskabelsen læner vi os i turismesatellitregnskabet op ad det regionaliserede nationalregnskab. Her er beskæftigelsen som hovedregel gjort op som det samlede antal fuldtidsbeskæftigede på arbejdsstederne i regionen. Dette er ikke det samme som det antal personer, der (på et eller andet tidspunkt i løbet af året) har haft heltids- eller deltidsbeskæftigelse. Antal fuldtidsbeskæftigede i det regionaliserede nationalregnskab (den såkaldte KRNR-beskæftigelse) er således udelukkende en beregnet størrelse, hvor eksempelvis to halvtidsbeskæftigede omregnes til en fuldtidsbeskæftiget.

Den samlede såkaldte KRNR-beskæftigelse⁴² på Bornholm har i de seneste fire-fem år ligget på mellem 16.200 og 17.200 beskæftigede.

TABEL 40: BESKÆFTIGELSESEFFEKT FORDELT PÅ BORNHOLM OG ØVRIGE KOMMUNER, 2015

Antal	Alle kommuner	Kommunen selv	Andre kommuner
Direkte effekter	1.266	916	350
Direkte og afledte effekter	1.895	1.105	791

Kilde: Turismesatellitregnskab for Bornholm, 2015, upubliceret.

I Tabel 40 er der fokuseret på den beregnede beskæftigelseseffekt afledt af turisternes forbrug. Beskæftigelseseffekten er opdelt på antal arbejdspladser relateret til de direkte effekter samt antal arbejdspladser relateret til de direkte og afledte effekter. Såfremt der kun ses på arbejdspladser, der genereres af det *direkte* turismeforbrug, svarer det til i alt 1.266 arbejdspladser. Heraf opstår de 916 arbejdspladser på Bornholm og de resterende 350 arbejdspladser i landets øvrige kommuner.

De 916 arbejdspladser på Bornholm svarer til ca. 5,3% af den samlede KRNR-beskæftigelse. Det er i princippet den beskæftigelsesmæssige effekt af den bornholmske turisme på Bornholm.

Indregnes de afledte effekter, genererer den bornholmske turisme i alt 1.895 arbejdspladser, heraf 1.105 arbejdspladser på Bornholm.

En styrke ved den turismeafledte beskæftigelse er, at der er tale om job, der i betydelig udstrækning kan bestrides af ufaglærte eller folk med en kort uddannelse, hvilket netop er en type job, der i stor udstrækning er forsvundet fra Danmark (og i udpræget grad fra Danmarks yderområder), siden finanskrisen satte ind.

⁴² KRNR-beskæftigelsen er ikke fuldkommen sammenfaldende med den registerbaserede beskæftigelse (RAS-beskæftigelsen), der er baseret på en opgørelse af beskæftigelsen på et bestemt tidspunkt af året (ultimo november).

En ulempe ved den turismeafledte beskæftigelse er, at markedet er præget af meget store sæsonudsving. Den kraftige sæsonafhængighed er, ud fra en arbejdsmarkeds-synsvinkel, en af de mindre heldige egenskaber ved turismebeskæftigelse.

8 Muligheder og udfordringer for det bornholmske erhvervsliv

Vi har i de foregående kapitler set på Bornholms erhvervsliv med de kvantitative, brancheorienterede termer og kategorier, som offentlige statistiske datakilder bygger på. Dette afsnit giver plads til nogle kvalitative observationer og analyser af bornholmske virksomheders aktuelle produktionsformer samt fremtidige udfordringer og muligheder. Analysen tager metodisk udgangspunkt dels i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse målrettet de bornholmske virksomheder med mere end to ansatte og dels i interviewene med 20 bornholmske casevirksomheder, heraf 10 "etablerede" og 10 "nyetablerede".⁴³

Etablerede virksomheder

- JENSEN Denmark A/S
- Borntek Industri A/S
- KH Maskinværksted
- Bornholmerslagteren (SJ Bornholm ApS)
- PL Entreprise A/S (PLE)
- Green Solution House (GSH)
- Feriepartner Bornholm
- William Dams Boghandel
- JF Data
- BHS Logistics A/S (BHS)

Nyetablerede virksomheder

- Tejn Maskinværksted ApS
- Den Danske Keramikfabrik (DDK)
- Bornholms Mosteri
- Hallegaard Slagtehus ApS
- Byg Grønt (BG)
- Nordlandet restaurant ApS
- Blomsterverden.dk
- Okker Gokker
- Memoo I/S
- Gudhjem Bus

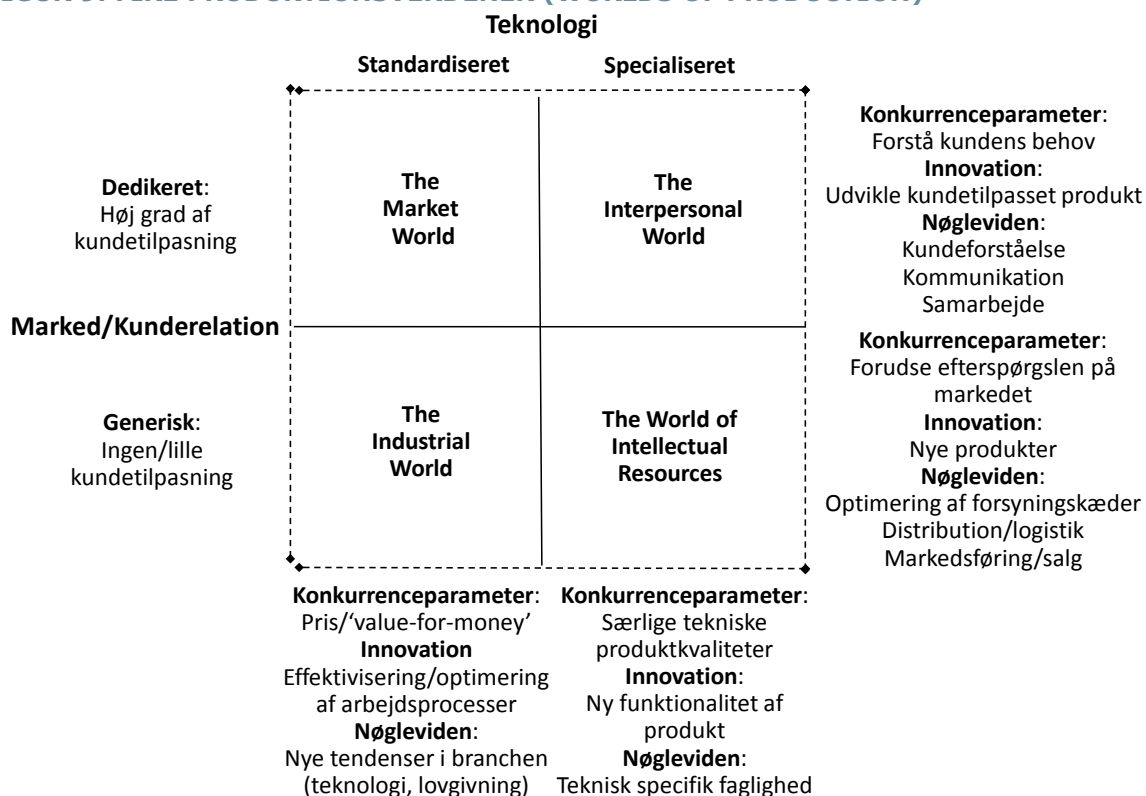
⁴³ For de 10 "etablerede" virksomheder var kriteriet for "succes", at virksomheden har haft en beskæftigelsesvækst på minimum fem ansatte inden for de sidste tre år. For de "nyetablerede" var succeskriteriet, at virksomheden som minimum skulle have ansatte. Vi endte med en relativ bred tidsmæssig definition på "nyetableret", idet der i data indgår virksomheder, eller nye versioner af virksomheder, etableret i perioden 2010-2017. Endvidere er der ved udvælgelsen af succesvirksomheder taget hensyn til at få en vis branchemæssig repræsentation.

8.1 De fire produktionsverdener i Bornholms erhvervsliv

Den overordnede ramme for analyse af bornholmske virksomheders forretningsstrategi, og heraf afledte muligheder og begrænsninger, bygger på den såkaldte "Worlds of production"-model (WOP) udviklet af Storper & Salais (1997). Modellen beskriver fire forskellige "produktionsverdener", virksomheder kan operere i, som definerer nogle grundlæggende betingelser for konkurrence, innovation og brug af arbejdskraft, teknologi og viden (se Figur 9).

Modellen er anvendelig i et erhvervsudviklingsperspektiv, fordi den tydeliggør sameksistensen af meget forskellige produktions- og forretningsformer, som det i høj grad kan være relevant at tage i betragtning i den offentlige erhvervsfremme og erhvervspolitik. Modellen er særligt anvendelig, når den anvendes i et dynamisk udviklingsperspektiv, idet den ikke blot angiver fire produktionsverdener, hvori virksomheder statisk opererer, men også angiver forskellige retninger og muligheder for, hvordan virksomheder kan udvikle og differentiere sig i forhold til konkurrenterne.

FIGUR 9: FIRE PRODUKTIONSVERDENER (WORLDS OF PRODUCTION)



Kilde: Storper og salais, 1997.

De fire produktionsverdener er dannet ved at krydse to centrale dimensioner af virksomheders produkter: Teknologi og Markeds-/kunderelation (se FIGUR 9). I den første dimension (Teknologi) skelnes mellem, om virksomhedens produkter og produktionsmetoder er *standardiserede* eller *specialiserede*. "Standardiserede" betyder ikke "uden

eller med lav kvalitet", som det ofte antages i offentlige diskussioner, men at produkterne lever op til og kan beskrives ved hjælp af industrielle standarder eller etablerede normer (konventioner). På markeder for standardvarer er der relativt mange producenter (konkurrenter) – eller alternativt, få meget store, markedsdominerende virksomheder (fx Arla inden for mejeribranchen).

I modsætning hertil er "specialiserede" produkter lavet via særlige, dvs. mindre udbredte, men ikke nødvendigvis nye og teknisk avancerede, metoder og er rettede mod særlige behov på markedet. Det kan for eksempel være "økologisk sødmælk", som ikke bare er komælk med en bestemt fedtprocent, men også har andre teknisk dokumenterbare produktkvaliteter. Det kan også være Danish Crowns Bornholmergrisprodukter, der produceres ved hjælp af specielle produktionsmetoder og markedsføres som højprofilerede specialprodukter ved siden af en portefølje af standardprodukter.

Fra servicesektoren kan forskellen mellem standardiseret og specialiseret eksemplificeres med revisorbistand, som enten kan bestå i at lave standardiseret kontrol af og regnskaber for (alle) virksomheder, sportsforeninger og lignende, eller det kan bestå i specialiserede ydelser rettet mod særlige behov på markedet, fx særlige skattetekniske forhold eller regnskabskrav på et givet eksportmarked. Det kan også være restauranter, der enten er baserede på velkendte standardmenuer, der appellerer til et bredt kundesegment eller baserede på en særlig gastronomisk profil (fx "Ny Nordisk Mad"), der appellerer til et mindre publikum med en særlig smag. Virksomheder kan naturligvis også kombinere standardiserede og specialiserede produkter, som eksemplificeret med Danish Crown ovenfor. Dog indebærer det ofte, at virksomheden opererer på to forskellige markeder med forskellige implikationer for teknologi, forsynings- og værdikæder, regulering osv., hvilket bestemt ikke er uproblematisk.

På markeder for standardvarer er prisen en afgørende konkurrencefaktor, og innovation og udvikling fokuserer derfor ofte på effektivisering og rationalisering af produktionsprocesser, arbejdskraft- og teknologianvendelse, organisation osv. Viden om nye markedstendenser (fx konkurrenternes teknologi) og lovgivning inden for branchen er meget vigtig på standardiserede markeder. På markeder for specialvarer handler konkurrencen mindre om prisen og mere om produkternes særlige tekniske specifikationer. (For)brugere af specialiserede produkter er specialister, eksperter eller connaisseurs, hvilket stiller særlige krav til producenternes teknologi, arbejdskraft og vidensniveau. Innovation handler derfor ofte om udvikling af ny/forbedret funktionalitet.

Det skal understreges, at hvad der på et givet tidspunkt klassificeres som henholdsvis standardiseret og specialiseret ændrer sig over tid. Et produkt og en produktionsteknologi, der på et givet tidspunkt er "specialiseret", vil på et senere tidspunkt måske være "standardiseret" (og vice versa). Det skal ligeledes understreges, at klassifikationen afhænger af det specifikke branche- og produktområde. En given teknologi (fx

software til grafisk design) kan være "standard" i arkitektbranchen, men "specialiseret" i plastindustrien.

Den anden dimension (Markeds-/kunderelationen) handler ikke om karakteristika ved selve produktet og produktionsteknologien, men om hvilken relation virksomheden har til markedet/kunden, og i hvilken grad den tilpasser sine produkter til den enkelte kunde. I markedsdimensionen skelnes der mellem to grundlæggende forskellige situationer. I den ene situation får alle kunder (stort set) det samme produkt, og produktionen er organiseret som en form for "lagerproduktion", hvor kunderne kan vælge fra en på forhånd opstillet portefølje af produkter. I den anden situation tilpasses produktet den enkelte kunde, og det produceres som en "ordreproduktion" på baggrund af en forudgående dialog og aftale med en kunde, hvorigennem kravene til produktet specificeres. I førstnævnte tilfælde er produkter/ydelser *generiske*, mens de i det andet tilfælde er *dedikerede*.

Generiske produkter (hvad enten de er standardiserede eller specialiserede, og hvad enten de er fysiske varer eller immaterielle serviceydelser) er en form for hyldevarer, som er rettede mod alle potentielle kunder med et bestemt behov. Produktionen af generiske produkter kan planlægges og gennemføres ud fra den forventede efterspørgsel inden for visse givne rammer (antal, størrelse, farve, "bronze-sølv-guld"-kvaliteter osv.) Markeder for generiske produkter er spotmarkeder, hvor en producent og en kunde (ofte formidlet via diverse mellemlid) mødes og indgår en handel. Relationen mellem producent og kunde er relativt anonymiseret, og transaktionen foregår uden detaljeret dialog, da den nødvendige information, om hvad kunden kan forvente af produktet, er tilgængelig på markedet fx via etiketter, certifikater og produktspecifikationer. Eksempelvis opererer fødevarerproducenter, der afsætter deres produkter via detailhandel (supermarkeder) og ikke tilpasser produkterne den enkelte kunde, på generiske produktmarkeder.

Heroverfor er dedikerede produkter tilpasset særlige behov hos den enkelte kunde, og det produceres alene "on demand". Salget af dedikerede varer afhænger af en forudgående dialog/interaktion mellem parterne, hvorigennem kunden stiller sine betingelser, og virksomheden vurderer, om den kan (og vil) imødekomme disse. Virksomheder i maskinindustrien, der laver maskiner og delkomponenter på ordre fra andre virksomheder og tilpasset disses særlige krav og ønsker (på Bornholm fx virksomheder som *JENSEN Denmark A/S*, *Borntek*, *KH Maskinværksted* og *Tejn Smedeforretning*), opererer på dedikerede produktmarkeder.

De fleste serviceydelser (fx taxikørsel, hotel- og restaurationsvirksomhed, revision, software- og konsulenttjenester, håarklipning og byggeri) er dedikerede. Nogle servicevirksomheder opererer dog på generiske markeder, fx offentlige eller private uddannelses- og kursusaktiviteter, der gennemføres regelmæssigt, og hvor produktet ikke

tilpasses den enkelte kunde/kursist, men består i formidling af viden med anvendelsesperspektiver for alle i en given kunde-/befolkningsgruppe (fx den nye Microsoft Office-pakke, matematik på 9. klasseniveau, italiensk for begyndere). Også virksomheder inden for detail- og engroshandel (inklusiv den interviewede *Blomsterverden.dk*) må betragtes som generiske i den forstand, at deres salg ganske vist afhænger af en forudgående "ordre" og kontakt med kunden (virksomheden lægger derfor vægt på, at telefonmedarbejderen taler med bornholmsk dialekt, jf. casebeskrivelsen i Bilag 11. Casevirksomheder, men produkterne er på forhånd producerede hyldevarer, som ikke tilpasses den enkelte kunde.

Viden om hinanden og tillid mellem parterne er vigtige på dedikerede kundemarkeder. For nogle virksomheder er selve mødet og en dedikeret interaktion med kunden (fysisk eller medieret via internettet mv.) ligefrem en væsentlig del af produktet og virksomhedens værdiskabelse. Det gælder for virksomheder i "oplevelsesøkonomien" som restauranter, hoteller og visse detailhandelsbutikker, der tilfører deres produkter/serviceydelser ekstra værdiskabende oplevelseselementer fx gennem storytelling og personaliserede måder at tiltale og servicere den enkelte kunde. Kommunikation, kundeforståelse, samarbejde er således helt centrale kompetencer for virksomheder med dedikerede produkter.

Kombineres de to dimensioner i en matrix, får man fire forskellige "produktionsverdener". Hver er kendetegnet ved et særligt sæt af grundlæggende betingelser for konkurrenceevne, teknologianvendelse, innovation, viden og kompetencer osv. (se [FIGUR 9](#)).

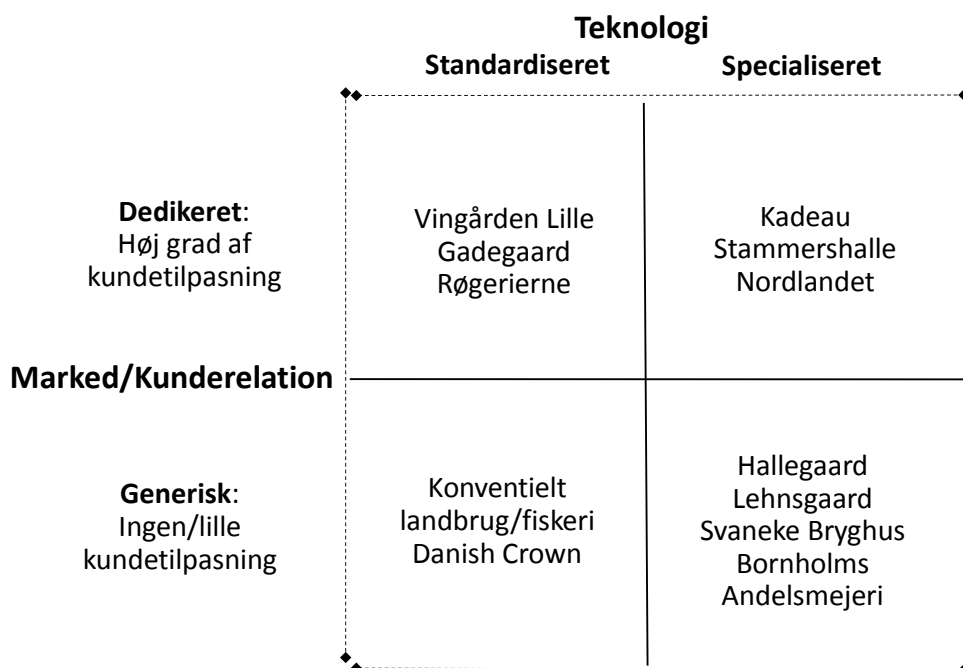
Siden 1970'erne har industriel masseproduktion af standardvarer i den vestlige verden (dvs. den standardiserede-generiske *Industrial World*) været hårdt presset af øget konkurrence fra lavtlønslande, som har tvunget mange virksomheder til at differentiere sig i forhold til konkurrenterne. Enten gennem specialisering af produkter og teknologier (dvs. øgning af produkternes forsknings- og vidensindhold og arbejdskraftens kvalifikationer) og/eller gennem dedikation og kundetilpasning til særlige kundesegmenter (dvs. tættere samarbejdsrelationer med bestemte kundegrupper).

Sådanne generelle udviklingstendenser i økonomien kan illustreres med udviklingen inden for fødevarerfremstilling gennem de sidste årtier og fremvæksten af markeder for diverse "alternative" typer af fødevarer, baseret på særlige kvaliteter såsom økologi, lokal/regional oprindelse, håndværkstraditioner, fairtrade osv. En udvikling, som Bornholm i en dansk sammenhæng i høj grad har deltaget i. Hvor udbuddet af fødevarer tidligere var domineret af højeffektive, priskonkurrerende, storskalabaserede produktionsformer og standardvarer afsat via supermarkeder (*The Industrial World*), er der de seneste år udviklet nye produktions-, distributions- og afsætningsformer og skabt nye virksomheder inden for de tre øvrige produktionsverdener.

Eksemplificeret med bornholmske fødevarer virksomheder (se FIGUR 10) har virksomheder som fx Lehnsgaard, Svaneke Bryghus, Bornholms Andelsmejeri samt de to her interviewede virksomheder, Bornholms Mosteri og Bornholmerslagteren, satset på differentiering via *specialiseret-generisk* nicheproduktion af produkter med særlige tekniske, højprofilerede kvaliteter, der ikke tilpasses den enkelte kunde, men henvender sig til forbrugere/kunder med særlige kvalitetskrav og større betalingsvillighed (*World of Intellectual Resources*). Den standardiserede-dedikerede *Market World* kan eksemplificeres med de mange røgerier, Vingården Lille Gadegaard og i nogen grad de øvrige håndværksproduktioner af is, chokolade, karameller, bolsjer osv. Disse virksomheder fremstiller deres fysiske varer ved hjælp af velkendte standardiserede (håndværks)teknologier, men produkterne distribueres og sælges kun delvist gennem generiske, anonymiserede afsætningskanaler (fx supermarkeder). Salget foregår især gennem "direkte salg" og dedikeret betjening af den enkelte kunde forbundet med kundens besøg i butikslokaler og produktionsfaciliteter, dvs. på kundetilpasset storytelling og oplevelseselementer. Værditilvæksten skabes med andre ord (ikke blot) gennem de fysiske produktionsprocesser, men i høj grad også gennem dedikeret kundebetjening. Endeligt repræsenterer restauranter som Kadeau, Nordlandet og Stammershalle den specialiserede-dedikerede *Inter-Personal World*, som både satser på specialiserede produkter og produktionsteknologier og på en dedikeret betjening af den enkelte kunde/gæst.

Den øgede konkurrence på fødevaremarkederne, skabt gennem fremvæksten af sådanne nye produkttyper og markeder, har efterfølgende tvunget de store aktører i *The Industrial World* (Arla, Danish Crown, Carlsberg, COOP osv.) til, ved siden af deres standardiserede produkter, at udvikle specialprodukter (fx Carlsbergs mikrobryggeri Jacobsen, Danish Crowns Bornholmergris og supermarkedskædernes nylige satsning på "lokale fødevarer").

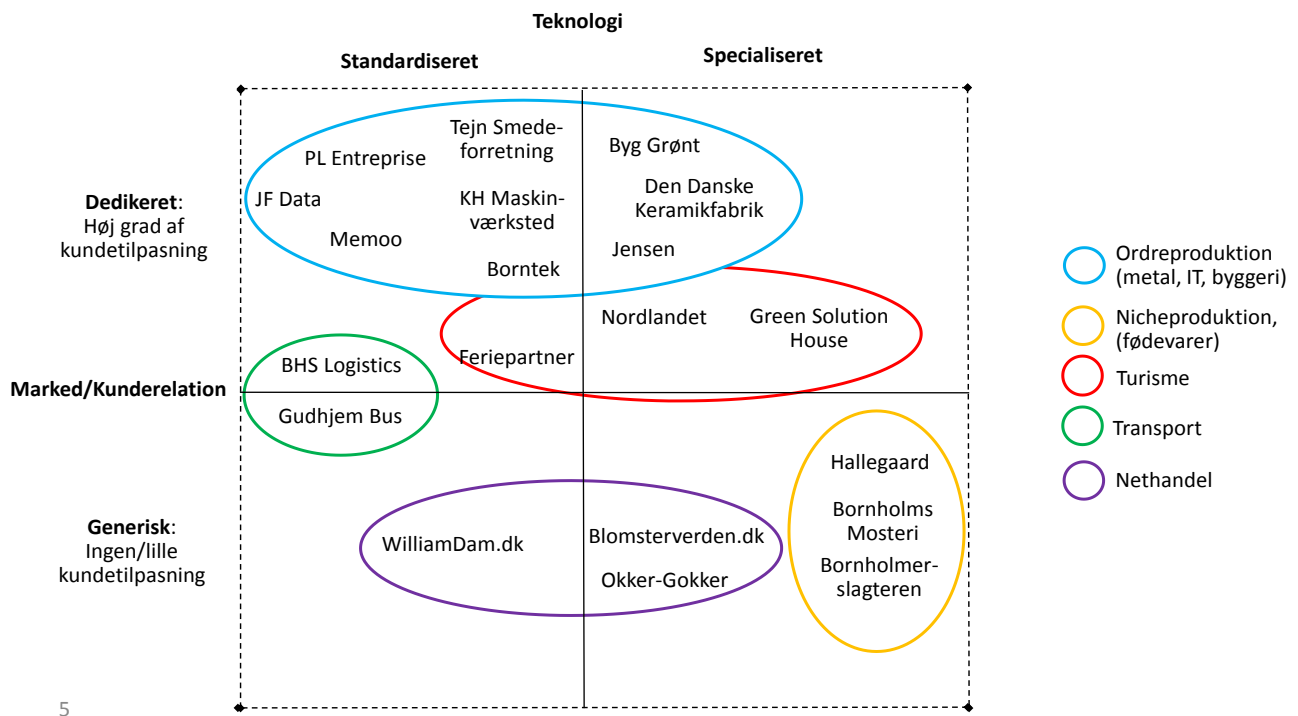
FIGUR 10 BORNHOLMSKE FØDEVAREVIRKSOMHEDER PLACERET I WOP-MODELLEN



De fire produktionsverdener er ikke blot anvendelige til at beskrive væsensforskellige forretningsmodeller og udviklingsstrategier inden for fødevarerektoren, men kan bruges til klassificering af virksomheder i økonomien som helhed, herunder Bornholms erhvervsliv. I Figur 11 nedenfor er de 20 virksomheder, som er interviewet i forbindelse med Erhvervsanalysen, placeret i den af de fire produktionsverdener, som vi vurderer, de tilhører ift. deres hovedaktivitet.

Samtidig er de 20 interviewvirksomheder grupperet i fem cirkler (med forskellig farve). Hver kendetegnet ved et sæt af basale markedsvilkår, kompetencebehov, udfordringer mv. Det skal understreges, at virksomhedernes præcise placering på x- og y-aksen i modellen (bortset fra placeringen i et af de fire kvadrater) er tilfældig og afspejler praktiske/grafiske hensyn til at tegne cirklerne så enkelt og med så få overlap som muligt.

Figur 11 De 20 casevirksomheder placeret i WOP-modellen



Kort om de forskellige cirkler og casevirksomhedernes placering i modellen

BLÅ CIRKEL: ORDREPRODUKTION

Den blå cirkel i Figur 11 angiver en branchemæssigt forskelligartet sammensat gruppe af ordreproducerende virksomheder, der er kendetegnet ved, at produkterne (ofte kun en enkelt af en slags) laves efter en indledende dialog med kunden, hvorigennem det ønskede produkt specificeres (dvs. dedikation). Den indeholder ni af de 20 interviewede virksomheder (fire metalvirksomheder, to it-virksomheder, to byggefirmaer og kunsthåndværksvirksomheden *Den Danske Keramikfabrik*) og er dermed den største af de fem virksomhedsgrupper.

Hvorvidt denne fordeling er repræsentativ for hele Bornholms erhvervsliv kan ikke vides med sikkerhed, men den må vurderes som en central gruppe af virksomheder, der angiver en erhvervsmæssig styrkeposition på Bornholm. Også de mange nyetablerede virksomheder på Bornholm inden for Erhvervsservice, som i det seneste år har skabt stor værditilvækst (jf. Kapitel 4), må antages at begå sig på sådanne dedikerede forretningsområder. Stort set hele metalindustrien, som jo er en branche med en relativ høj specialiseringsgrad på Bornholm (jf. Afsnit 5.5), kan rubriceres som kundetilpasset ordreproduktion. Seks af virksomhederne i gruppen anvender standardiserede produktionsmetoder, mens to (på visse områder) benytter mere specialiserede teknologier.

Især de seks virksomheder i det standardiserede-dedikerede hjørne eksemplificerer denne type af aktiviteter, dvs. de tre metalvirksomheder *KH Maskinværksted*, *Tejn Smedeforretning* og *Bornstek*, it-virksomhederne *JF Data* og *Memoo* samt byggefirmaet *PL Enterprise*. Disse virksomheder udfører en meget bred vifte af opgaver for meget forskelligartede kunder og med udgangspunkt i en samling af (for den givne branche) almindelige, standardiserede teknologier. Konkurrenceevnen og spidskompetencen ligger ikke i en specifik type af forarbejdnings- eller arbejdsproces, men i forståelsen af kundens behov og evnen til at konstruere løsninger herpå. Blandt de tre metal-underleverandører synes *Bornstek* dog i nogen grad at satse på teknologisk særligt krævende (specialiserede) typer af underleverandøropgaver og forarbejdningsprocesser, men virksomheden er alligevel placeret i det standardiserede-dedikerede hjørne. Muligheden for at opdyrke særlige teknologiske specialer og bevæge sig mod højre i modellen er dog generelt en mulighed for alle i denne virksomhedsgruppe.

Også de tre virksomheder i det øvre højre hjørne, dvs. metalvirksomheden *JENSEN Denmark*, byggefirmaet *Byg Grønt* og kunsthåndværksvirksomheden *Den Danske Keramikfabrik*, er kendetegnet ved ordreproduktion (meget ofte unikproduktion), men disse virksomheder gør (på visse felter) brug af specialiserede teknologier, som ikke er udbredte på markedet, dvs. blandt konkurrenterne. *JENSEN Denmark* laver kundetilpassede maskinsystemer til industrivaskerier, og deres produkter har særlige teknologiske fortrin, fx vedrørende høj energieffektivitet og store automatiseringspotentialer. *Byg Grønt* laver alle typer af (kundespecificerede) bygge- og renoveringsopgaver, men adskiller sig fra konkurrenterne ved deres særlige bæredygtige materialer og renoveringsmetoder. I *Den Danske Keramikfabrik* består kundegruppen især af kunsthåndværkere (herunder ejerne selv), der udformer og producerer keramikprodukter med særligt høje håndværksmæssige kvaliteter.

For de ordreproducerende virksomheder er innovation af nye produkter ikke en særlig strategisk aktivitet, der organiseres ved siden af driften, men en integreret del af udførelsen af de forskelligartede ordrer. De har derfor vidtrækkende samarbejds- og netværksrelationer til kunder og teknologileverandører, ofte over store dele af verden. De har ikke kun behov for høje teknisk-faglige kompetencer (faglærte inden for metal og byggeri), men i høj grad også for personlige kompetencer hos arbejdskraften såsom evnen til at forstå kunders behov, kommunikation, samarbejde, kreativitet i opgaveudførelsen osv.

GUL CIRKEL: NICHEPRODUKTION (FØDEVARER)

Den gule cirkel i Figur 11 angiver et andet vigtigt forretningsområde for især fremstillingsindustrien på Bornholm, nemlig specialiseret-generisk lagerproduktion, eller "nicheproduktion". Cirklen indeholder især mange af de nyere bornholmske fødevarer virksomheder, herunder de tre interviewede: *Hallegaard*, *Bornholms Mosteri* og *Bornholmerslagteren*. Produkterne for denne virksomhedskategori er (som hovedregel) ikke

tilpasset den enkelte kunde, men produceres på et fast, relativt uflexibelt produktionsanlæg særligt indrettet til bestemte produktionsprocesser. Kunder (som fx supermarkeder eller restauranter) kan afgive specificerede ordrer om levering af bestemte produkter, men (i hovedsagen) kun inden for en på forhånd defineret portefølje af varer. *Bornholms Mosteri* har dog også et strategisk mål om at udvikle og levere særlige produkter til individuelle kunder, dvs. ordreproduktion (de har fx udviklet en æblegløgg til en cafékæde).

Årsagen til betegnelsen som nicheproduktion (i modsætning til masseproduktion) er forbundet med specialiseringen og satsningen på særlige kvaliteter (fx vedrørende råvarer, produktionsmetoder, beliggenhed, sociale, kulturelle og miljømæssige værdier el.lign.). Særlige kvaliteter, som adskiller produkterne fra lignende konkurrerende produkter og gør dem mere attraktive for (visse) forbrugere/kunder, hvilket derfor tillader producenterne at forlange højere priser. Eksempelvis anvender Hallegaard særlige slagte- og forarbejdningsmetoder til sine kødprodukter. Det stiller ikke blot store krav om faglige produktionskompetencer, men også til markedsføring og storytelling om de særlige kvaliteter, hvorpå merprisen er baseret.

Selvom råvarerne for nogle nicheproducenter ikke er lokale (fx øl, most, sild, og chokolade), er det geografiske udgangspunkt for produktionen på Bornholm vigtig for deres markedsføring, branding og værdiskabelse. På dette punkt har de fælles interesser med de fødevarerproducenter på Bornholm, som ikke er (generiske) nicheproducenter med afsætning uden for øen, men som er dedikerede til direkte salg til turister (fx røgerier og iscaféeer). Generelt kunne der være behov for en lokal udviklingsindsats for at opdyrke forsyninger af lokalt dyrkede råvarer (fx frugt og bær til mosteriet). Mulighederne for at skabe øget værdi gennem brug af lokale råvarer har været det bærende element i *Hallegaards* etablering af et multislagtehus for alle typer af bornholmsk opdrættede dyr. Med kød produceret på Bornholm kan bornholmske gourmetrestauranter (fx Kadeau, Nordlandet og Stammershalle) fortælle en mere autentisk historie om deres menuer. Gruppen af nicheproducenter af fødevarer er efter en årrække præget af nyetableringer og efterspørgsel efter næsten enhver slags specialprodukter i disse år udsat for stigende konkurrence og samtidige krav om høj kvalitet og lave priser på afsætningsmarkederne, domineret af de store supermarkedskæder. Mange af nicheproducenterne af bornholmske fødevarer (fx *Bornholms Mosteri*) har således stigende behov for opskalering og effektivisering af produktionen. Udfordringen i den forbindelse er at bevare de højtprofilerede produktkvaliteter og undgå de lave prisniveauer forbundet med en storskalabaseret standardiseringsstrategi. For at gennemføre en opskalering af produktionen, en fortsat udvikling og sikring af de tekniske produktkvaliteter, og i det hele taget en professionalisering af de relativt nyetablerede virksomheder, er der stigende behov for fødevarer- og produktionsteknisk uddannet personale.

RØD CIRKEL: TURISME

Turisme er et meget vigtigt erhverv på Bornholm og er i interviewundersøgelsen repræsenteret ved tre af de 20 virksomheder: *Feriepartner Bornholm*, *Green Solution House* og *Restaurant Nordlandet*. Bortset fra den fælles indtjeningsbasis i at modtage og servicere turister på Bornholm (dvs. dedikeret, kundetilpasset produktion), er disse tre virksomheder ganske forskellige.

Feriepartner Bornholm repræsenterer den traditionelle sommerhusferieturisme, hvor udlejerne især konkurrerer på priser, og hvor indtjeningen især er forbundet med høj kapacitet og effektivitet (standardisering). Den langt overvejende del af Bornholms turismeerhverv (fx store dele af camping- og hotelturismen) befinder sig i dette standardiserede-dedikerede hjørne af Figur 11. Deroverfor har vi *Green Solution House* og *Nordlandet*, som begge satser på specialiserede turismeprodukter – førstnævnte (især) forbundet med en høj miljømæssig profil og sidstnævnte (især) forbundet med en høj gastronomisk profil. Begge drager således nytte af Bornholms profil inden for bæredygtighed og fødevarer, og begge eksemplificerer nye strategier til at differentiere sig ift. standardiserede, mainstream turismeprodukter, som angiver nogle bredere udviklingsmuligheder for Bornholms turisme. Faktisk er der med projektet *Bæredygtig Bundlinje Bornholm*, støttet af Bornholms Vækstforum og Bornholms Regionskommune, sat en ramme om udvikling (specialisering) af Bornholms turisme med udgangspunkt i bæredygtighed og cirkulær økonomi. Også aktiviteterne for at udvikle outdoor-turisme på Bornholm kan betragtes som en specialiseringsstrategi.

Det betyder dog ikke, at specialisering er den eneste relevante udviklingsstrategi for Bornholms turisme. *Feriepartner Bornholm* forfølger således en skala- og standardiseringsbaseret strategi for at intensivere og videreudvikle deres nuværende profil og position ved at øge deres kapacitet af udlejningssteder, som er fremmet af nye skattefradragsregler i Danmark for privatpersoners udlejning af sommerhuse.

De to segmenter inden for turismesektoren, der satser på henholdsvis standardisering og specialisering, er ikke altid forenelige i en fælles markedsførings- og udviklingsstrategi, men er på den anden side begge afhængige af at trække flere turister til øen. I den forbindelse har specialiseringssegmentet, der satser på gastronomi, bæredygtighed, outdoor-produkter el.lign., bedre muligheder for at udvide aktiviteterne over større dele af året end standardiseringssegmentet, der især er baseret på sommerferiemarkedet.

GRØN CIRKEL: TRANSPORT

Også transport er af geografiske årsager et vigtigt erhverv på Bornholm, og de to casevirksomheder, *Gudhjem Bus* og *BHS Logistics*, repræsenterer forskellige aktivitetsområder inden for erhvervet. Førstnævnte laver busrejser for turister (især bosatte på Bornholm), mens sidstnævnte beskæftiger sig med transport af gods.

BHS Logistics er baseret på dedikerede serviceydelser, der altid er tilpassede den enkelte kunders ønsker og behov (fx transport fra A til B). Produkterne hos *Gudhjem Bus* er derimod generiske (rejseprodukter til bestemte destinationer, som interesserede kunder kan bestille, men ikke grundlæggende påvirke). Begge virksomheder er dog (primært) baserede på standardiserede serviceydelser, hvor de anvendte teknologier (fx køretøjerne) ikke adskiller sig nævneværdigt fra konkurrenternes.

Det er imidlertid interessant, at begge virksomheder – nødvendiggjort af stigende konkurrence på deres markeder – på det seneste har forfulgt en strategi om øget dedikation til bestemte kundesegmenter, som dog samtidig indebærer ibrugtagning af mere specialiserede teknologier. *Gudhjem Bus* har således udviklet rejseprodukter for særlige grupper af turister (fx unge og børnefamilier) og som det eneste busselskab på Bornholm introduceret wi-fi i deres busser. *BHS Logistics* har lagt en vækststrategi om at "vokse sammen med vores kunder", fokuseret på at levere særlige serviceydelser målrettet medicinalindustrien. Strategien stiller særligt høje krav til de anvendte teknologiske systemer og til håndtering og overvågning af godset i vognene, hvilket har nødvendiggjort ansættelse af en farmakonom. Ligesom på andre markeder med hård priskonkurrence (fx fødevarerproduktion) består innovationsstrategierne i Bornholms transportsektor således i at udvikle nye, mere profitable aktivitetsområder, der er målrettet særlige kundesegmenter, som (især på godsområdet) realiseres via ny teknologianvendelse.

LILLA CIRKEL: NETHANDEL

Det sidste her fremhævede forretningsområde med potentialer for Bornholms erhvervsliv er nethandel, som er repræsenteret ved tre casevirksomheder: *William-Dam.dk*, *Blomsterverden.dk*, og *Okker-Gokker*. Den førstnævnte eksemplificerer, som den eneste af de 20 casevirksomheder, den standardiserede-generiske produktionsverden, hvor produktionen ganske vist er baseret på bestillinger afgivet af individuelle kunder, men hvor teknologi og arbejdsprocesser for de ansatte er identiske fra bestilling til bestilling og derfor stærkt standardiserede. *WilliamDam.dk* konkurrerer således især på pris og effektivitet og formår at gøre dette succesfuldt pga. deres størrelse som en af de største aktører i Danmark inden for netbaseret boghandel.

Blomsterverden.dk og *Okker-Gokker* er derimod specialiserede net- og fysiske butikker baseret på særlige kvaliteter i deres produkter. Begge virksomheder er nyetablet og kunne principielt have lokaliseret sig i andre dele af landet, men har positivt valgt Bornholm pga. vurderinger af, at her er særlige udviklingspotentialer (i *Okker-Gokkers* tilfælde forbundet med bæredygtighed og Bright Green Island-strategien, og i *Blomsterverden.dk* forbundet med Bornholms særlige natur og dialekt, der giver handelen ekstra autenticitet).

Etablering af netbutikker, især inden for specialiserede produktområder, kunne måske udgøre et erhvervsområde med vækstmuligheder på Bornholm. Fx kunne der i relation til fremvæksten af forskellige former for outdoor-turisme (cykling, løb, rappelling, kajak os.) etableres butikker med salg af udstyr til de gæstende turister og med nethandel til udøvere andre steder.

OPSUMMERING

Som opsummering på denne kvalitative analyse af produktionsformer samt fremtidige udfordringer og muligheder for bornholmske virksomheder kan man sige, at den industrielle standardiserede produktions- og afsætningsmodel orienteret mod pris, skala og effektivitet (fx landbrug, fiskeri og relaterede industri- og servicevirksomheder) stadig står for en anseelig del af Bornholms økonomi. Denne industrielle produktionsverden har dog i en lang årrække været præget af alvorlige udfordringer, herunder en meget hård priskonkurrence, som til stadighed reducerer beskæftigelsen kraftigt.

Over for dette tilbagegangsbillede for mere standardiserede aktivitetsfelter fortæller de interviewede vækstvirksomheder (af naturlige årsager) en mere positiv fortælling. Et udbredt træk ved deres udviklingsstrategier er, at de fokuserer på øget indtjening gennem specialiserede produkter og serviceydelser (nicheproducenter af "bornholmske fødevarer", outdoor-, gastro- og bæredygtig turisme, grønt byggeri osv.) og/eller gennem stadigt mere dedikerede og tætte relationer til kunderne (metalindustrien, byggeriet, it-service, transporterhverv osv.).

Virksomhedsudvikling og jobskabelse på Bornholm sker derfor sjældent gennem simpel udvidelse af produktionskapaciteten inden for bestemte standardiserede arbejds- og produktionsprocesser for bestemte typer af ansatte ("mere af det samme"), men især gennem målrettet proaktiv opdyrkning af nye, profitable produkter, metoder og kunderelationer. Det stiller høje krav til de ansatte om specialiserede faglige kompetencer og færdigheder, evne og lyst til at lære nyt, engagement i arbejdet, samarbejde med kolleger, kunder, leverandører osv.

Metalindustri, regionale fødevarer, turisme og transport definerer nogle branchemæssige styrkepositioner på Bornholm, som da også står i centrum for målrettet erhvervsudviklingsindsats. Men derudover er der grund til at understrege vigtigheden af udfordringer og udviklingsmuligheder, som går på tværs af brancher og sektorer. Et kendetegn ved mange af succesvirksomhederne, på tværs af metalindustri, turisme, it-service og transport, som i den forbindelse kunne fremhæves, er deres "kundedrevne ordre- og serviceproduktion" med alt hvad det indebærer i organisationen og dens forskellige funktioner. Det understreger yderligere vigtigheden af kompetencer (og uddannelsesstilbud), kundekontakt, kommunikation, samarbejde, innovation og læring.

8.2 Generel karakteristik af bornholmske virksomheders evne/vilje til vækst

Af den tidligere vækstanalyse, der blev gennemført i 2013, fremgik det, at virksomhederne opfattede adgang til kvalificeret arbejdskraft samt adgang til kapital som væsentlige hindringer for vækst og udvikling. Men spørgsmålet blev dengang ikke udfoldet yderligere. På hvilke måder kommer den manglende adgang til kvalificeret arbejdskraft eksempelvis til udtryk? Og hvorledes forsøger virksomheden at håndtere udfordringerne i den forbindelse? Endvidere viser en række nyere undersøgelser (se Kapitel 4), at virksomhedernes adgang til fremtidens digitale og teknologiske udvikling og til implementering af disse teknologier er af afgørende betydning for virksomhedernes teknologiske udvikling og deres vækstmuligheder. Derfor vil der i afdækningen af muligheder og udfordringer for det bornholmske erhvervsliv i særlig grad blive lagt vægt på adgang til arbejdskraft og kapital samt udfordringer i forbindelse med overgang til ny teknologi.

Den foregående vækstanalyse var bygget op på en tese om, at virksomhedernes vækstambition og deres forudsætninger var af afgørende betydning for deres evne til at realisere en potentiel vækstmulighed. Hvorvidt virksomheden havde *ambition om vækst* blev operationaliseret ved et enkelt spørgsmål: "Har virksomheden ambition om højere vækst end andre i branchen?". På tilsvarende vis blev virksomhedens *forudsætninger for vækst* (organisatoriske ressourcer) operationaliseret ved, om virksomheden havde:

- en nedskreven forretningsplan
- en professionel bestyrelse
- ansatte med en lang videregående uddannelse.

Flere undersøgelser har vist, at disse faktorer har afgørende betydning for virksomhederne evne til at realisere en eventuel vækstambition. I Vækstanalysen fra 2013 kategoriserede man virksomheder, der opfyldte to af ovenstående tre kriterier som "kan-virksomheder" – dvs. virksomheder, der har en tilstrækkelig kapacitet til at realisere et vækstønske. Tilsvarende blev virksomheder, der havde ambition om højere vækst end andre virksomheder i branchen kategoriseret som "vil-virksomheder".

I nærværende undersøgelse har de bornholmske virksomheder tilsvarende redegjort for deres ambitioner og organisatoriske ressourcer. Spørgsmålene er ikke udformet på eksakt samme måde i de to undersøgelser, hvilket gør det vanskeligt at sammenligne de to undersøgelser direkte.

TABEL 41: VÆKSTAMBITION OG ORGANISATORISKE RESSOURCER

Vækstambition	Analyse 2013	Analyse 2017	Difference procentpoint
Højere vækst end andre i branche	45%	20%	- 25
Vækst som andre i branchen	43%	24%	- 19
Ikke nogen vækst	7%	48%	+ 41
Vil være mindre end i dag	2%	6%	+ 4
Ved ikke	3%	7%	+ 4
Organisatoriske ressourcer	Analyse 2013	Analyse 2017	Difference
Har akademiker ansat	20%	(28%) ⁴⁴	
Har en professionel bestyrelse	22%		
Har en lønnet bestyrelse		9%	
Har en ulønnet bestyrelse		22%	
Har en nedskrevet forretningsplan	50%	42%	

Kilde: CRT/Jysk Analyse, spørgeskemaanalyse.

Ud fra virksomhedernes egne tilbagemeldinger ses et markant fald i virksomhedernes udtalte vækstambition. Umiddelbart er det vanskeligt at forklare denne forskel. Spørgsmålene er udformet på samme måde. Analysen i 2013 omfattede 209 virksomheder med to eller flere ansatte, mens analysen i 2017 omfattede 306 virksomheder med to eller flere ansatte. Tages resultatet for pålydende, må det tolkes som en reduceret vækstambition blandt de bornholmske virksomhedsledere.

Når det kommer til fortolkning af spørgsmål vedr. organisatorisk kapacitet, er billedet lidt mere broget. I den nye spørgeskemaundersøgelse er der ikke spurgt ind til, om virksomhederne har akademikere ansat. Til gengæld ved vi fra registerdata, at 28% af den samlede gruppe af virksomheder i den private sektor med to eller flere ansatte har en akademiker ansat.

For så vidt angår spørgsmålet om virksomhedens adgang til en bestyrelse, har vi denne gang omformuleret spørgsmålet, da vi fra praksis har erfaret, at mange virksomheder benytter ikke-lønnede "bestyrelser" som aktive sparringspartnere til ledelsen. Opgørelsen viser da også, at hovedparten af de virksomheder, der har en bestyrelse netop har en ulønnet bestyrelse. Samlet set har 31% af virksomhederne en lønnet eller ulønnet bestyrelse. Derudover har 42% af virksomhederne en nedskreven forretningsplan (men samtidig er det kun 18% af virksomhederne, der har opdateret denne forretningsplan inden for de sidste par år).

⁴⁴ Andel af arbejdssteder i den private sektor med mere end to ansatte, der beskæftiger personer med en lang videregående uddannelse.

Fremfor at operere med den tidligere opdeling i "kan-og-vil-virksomheder" (vækstambition og organisatorisk kapacitet) og "vil-men-kan-mindre-virksomheder" (vækstambition men mindre organisatorisk kapacitet), har vi kategoriseret virksomhederne efter deres evne til at skabe merbeskæftigelse (stigende beskæftigelse i virksomheden over de foregående tre år) og deres vækstambition.

FIGUR 12: KATEGORISERING AF VIRKSOMHEDER I SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE EFTER VÆKSTAMBI- TION OG VÆKSTEVNE

Total valid %	Har skabt merbeskæftigelse	Har ikke skabt merbeskæftigelse	Ved ikke	I alt
Høj vækst ambition	41 (14%)	21 (7%)	1	63
Begrænset vækstambition	93 (32%)	137 (47%)	4	228
Ved ikke	4	6	5	15
I alt	138	158	10	306

Kilde: CRT/Jysk Analyse, spørgeskemaanalyse.

Hovedparten af virksomhederne (47%) har ikke ambitioner om beskæftigelsesvækst og har heller ikke skabt vækst i de sidste fem år

Som udgangspunkt er målgruppen for en beskæftigelsesfokuseret erhvervsfremmepolitik de 63 (21%) af virksomhederne, der har erklæret vækstambition. De 21 virksomheder (7%), der har vækstambition, men endnu ikke har realiseret ambitionen om merbeskæftigelse, er en interessant gruppe.

Med en grov inddeling kan man sige, at halvdelen af de bornholmske virksomheder er uinteressante ud fra en erhvervsfremmesynsvinkel, idet de ikke har nogen ambition om vækst, og de heller ikke har skabt øget beskæftigelse i de foregående tre år. Den interessante del er de ca. 20% af virksomhederne, der har ambition om vækst.

Vækstarbejdssteder

At målgruppen for en beskæftigelsesfokuseret erhvervsfremmepolitik er relativt begrænset bekræftes af nedenstående (Tabel 42) opgørelse af antal vækstarbejdspladser. Vækstarbejdssteder er defineret som arbejdssteder, der de sidste tre år (2012-2015) har haft en vækst i antal beskæftigede på mindst fem. Det kan således både være nyetablerede virksomheder samt virksomheder der eksisterede før 2009, der befinder sig i denne gruppe. Blot 53 bornholmske arbejdssteder kan defineres som vækstarbejdssteder ud fra denne definition. Samlet set står denne gruppe virksomheder dog for en samlet beskæftigelse på 2.095 (ca. 20% af den samlede beskæftigelse) i den private sektor. Endvidere ses det, at disse vækstvirksomheder har haft en samlet beskæftigelsesvækst på 850 job (svarende til en beskæftigelsesvækst på 68%).

Af konfidentialitetshensyn har det været nødvendigt at sammenlægge nogle af brancherne. Derfor er eksempelvis landbrug, skovbrug, fiskeri, industri og råstofproduktion slået sammen til én meget uensartet gruppe. Inden for denne undergruppe er det dog helt overvejende Industrien, der har præsteret denne beskæftigelsesvækst på i alt 181. Det ses, at der findes bornholmske vækstvirksomheder inden for en lang række brancher. I den sammenlagte gruppe (fra branchegruppe 05 til branchegruppe 09) er det i langt overvejende grad virksomheder inden for Erhvervsservice, der har skabt beskæftigelsesvæksten.

TABEL 42: ANTAL BORNHOLMSKE VÆKST-ARBEJDSSTEDER SAMT ANTAL ANSATTE PÅ DISSE ARBEJDSSTEDER

	Private arbejdssteder i 2015	Beskæft. i 2015, private arb.sted	Antal vækst arb. sted	Besk. i 2012, vækst- arb.sted	Besk. i 2015, vækst- arb.sted	Ændring i besk. i vækst- arb.sted
01 Landbrug, skovbrug og fiskeri	667	2677	8	334	515	54%
02 Industri, råstof-indvinding mv.	193	1045	12	153	299	95%
03 Bygge og anlæg	665	3377	20	304	461	52%
04 Handel og transport mv.						
05 Information og kommunikation						
06 Finansiering og forsikring	862	4158	9	411	751	83%
07 Ejendomshandel og udlejning						
08 Erhvervsservice						
09 Offentlig administration, undervisning	311	891	4	43	69	60%
10 Kultur, fritid og anden service						
Total	2698	12148	53	1245	2095	68%

Kilde: Den registerbaserede arbejdsstyrkestatistik (RAS). Specialudtræk ved CRT.

8.3 De succesfulde virksomheder

De enkelte virksomheders udvikling bliver bestandigt udfordret af forandringer i omverdenen, ny teknologi, ændrede markedsvilkår og rammebetingelser samt nye konkurrenter. En succes i dag kan hurtigt blive truet på sin eksistens i morgen. Ikke desto mindre er der en række virksomheder, der har præsteret jævnt og stabilt over en længere periode. Disse robuste "kan-og-vil-virksomheder" udgør så at sige rygraden i den regionaløkonomiske vækst, og deres oplevelser af udviklingspresset, og ikke mindst deres håndtering af dette pres, kan tjene som inspiration for andre.

Et af de bagvedliggende rationaler for denne del af analysen er altså at benytte de succesfulde virksomheders forretningsmodeller som inspiration for de øvrige bornholmske virksomheder.

Hvorledes arbejder succesfulde virksomheder med udvikling af nye produkter og produktionsprocesser? Hvor åbne/lukkede er de i forhold til andre virksomheder? I hvilken udstrækning gør de brug af videnssamarbejde og rådgivere uden for Bornholm? I hvilken udstrækning er de tilknyttede nationale klynger og netværk? Gør disse virksomheder brug af offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud på Bornholm og udenfor Bornholm? Hvilke strategier benytter de for at sikre tilstrækkelig arbejdskraft? Udgør grøn forretningsudvikling eller deltagelse i grønne certificeringsordninger en del af forretningsstrategien i de succesfulde virksomheder? I "Vækstanalyse Bornholm" blev også manglende adgang til kapital nævnt som udviklingsbarriere. Er dette stadig en problemstilling for de succesfulde virksomheder i 2017? Og hvilke strategier har de i givet fald gjort brug af for at overkomme disse forhindringer?

For de succesfulde iværksætteres vedkommende vil det være interessant at opnå et dybere kendskab til deres motivation og planer for udvikling af deres virksomheder. Kan man eventuelt påvise nogle blødere værdier/livssyn end traditionelle rammebetingelser, der har haft betydning for, at ejerne har valgt at etablere sig på Bornholm? Er Bornholm særligt attraktiv for bestemte "typer" af iværksættere?

Organisatorisk ramme for vækst

Som udgangspunkt var der en forventning om, at succesfulde, vækstorienterede virksomheder i betydelig udstrækning ville have de organisatoriske rammer på plads i form af nedskrevne forretningsplaner, professionelle bestyrelser eller akademikere i medarbejderkredsen.

En række af de udvalgte succesvirksomheder har i forvejen mange ansatte, og derfor er det naturligt, at de er organiserede med formel bestyrelse, formelle planlægningsværktøjer (herunder brug af forretningsplaner) og akademikere ansat. Ser man på de mindre virksomheder (20 ansatte eller færre) og iværksættere, er der dog en betragtelig del, der har arbejder med professionelle bestyrelser (eller rådgivende grupper) og med nedskrevne forretningsplaner. Bornholms Mosteri, Den danske Keramikfabrik,

Nordlandet, Blomsterverden og Hallegaard er alle iværksættervirksomheder, der har etableret en bestyrelse/rådgivende gruppe, og det synes at være en almindelig fremgangsmåde til sikring af en dedikeret virksomhedsrettet sparring til den daglige ledelse.

Enkelte af iværksætterne og de mindre virksomheder har akademikere ansat, men det er de færreste, der tillægger det betydning i sig selv. I stedet fremhæves betydningen af adgang til den rette faguddannede medarbejderstab som væsentlig for virksomhedernes mulighed for at kunne realisere deres vækstambitioner.

Vækstbarriere – mangel på kompetent arbejdskraft

På basis af tidligere analyser var det en forventning, at de vækstorienterede virksomheder ville være begrænset i deres vækst på grund af manglende adgang til arbejdskraft med de rette kompetencer.

Det billede, der tegner sig blandt de 20 succesvirksomheder er dog en anelse mere diffust. En række virksomheder *har* problemer med at skaffe arbejdskraft, men situationen er meget forskellig fra medarbejdergruppe til medarbejdergruppe. Endvidere giver flere virksomheder udtryk for, at manglen på arbejdskraft ikke er så udtalt som tidligere.

Blandt de virksomheder, der nævner adgang til arbejdskraft som en begrænsning for virksomhedens udvikling kan nævnes JENSEN Denmark (it-eksperter inden for industriel programmering), Borntek (lærlinge), KH Maskinværksted (videregående uddannede), Byg Grønt (tømrere), BHS Logistics (speditører), Hallegaard (pølseemager), DKK, keramikfabrikken (keramikker med speciale i produktionsflow), Nordlandet (kokke og tjenerer), PLE (ingeniører, byggeledere og bygningskonstruktører – særligt med overbygning til en håndværksfaglig uddannelse).

Flere af virksomhederne nævner dog samtidigt, at det over de seneste år er blevet nemmere at rekruttere, især folk med en videregående uddannelse. Det er blevet populært at bo på Bornholm, og det oplever virksomhederne ved, at det er nemmere at rekruttere udenøse specialister. Endvidere fremhæver flere af virksomhederne, at de modtager mange uopfordrede ansøgninger, og at de derfor ofte har en pulje af interesserede at trække på. Det kan også være en af forklaringerne på, at man så relativt sjældent ser jobopslag fra den private sektor på Bornholm.

Der er imidlertid også flere, der nævner, at mangel på medarbejdere hidtil ikke har været noget nævneværdigt problem. Green Solution House, Bornholms Mosteri, Blomsterverden og William Dams Boghandel har ikke oplevet nævneværdige rekrutteringsudfordringer.

For så vidt angår ufaglært arbejdskraft er arbejdskraften i princippet til rådighed, men virksomhederne mener, der mangler folk med de rette personlige egenskaber (folk

der vil arbejde og vil service). Det gælder fx Feriepartner Bornholm, Nordlandet samt Green Solution House, som overvejende beskæftiger udenlandske rengøringsmedarbejdere, primært på grund af udlændingenes positive indstilling til arbejdet.

I det hele taget er de personlige egenskaber som service-attitude, engagement, kreativitet og kommunikationsevner af stigende betydning for mange virksomheder. Bl.a. nævner KH Maskinværksted, BHS Logistics, Blomsterverden og William Dam disse egenskaber ift. øget kontakt med kunder. "Man kan selv lære dem de faglige kvalifikationer, hvis de menneskelige kompetencer er til stede".

På det faglærte område er manglen massiv for en lang række uddannelser (bl.a. elektrikere, industriteknikere, smede, tømrere, kokke, tjenere, ingeniører, bygningskonstruktører og generelt personer med kendskab til produktionsflow). Mulighed for outsourcing samt mulighed for ansættelse af udlændinge nævnes som mulige strategier.

Blandt personer med en videregående uddannelse (typisk teknikere, it-folk og akademikere) er billedet diffust. Tilsyneladende er det blevet nemmere at rekruttere til Bornholm, end det har været. Bl.a. på grund af et generelt positivt billede af Bornholm, som gør det nemmere at motivere folk til at flytte. JF Data nævner, at mange it-medarbejdere i København gerne vil stå af en travl hverdag og aktivt søger job på Bornholm. JENSEN Denmark nævner også, at det er blevet nemmere at rekruttere til videregående stillinger, men både JENSEN Denmark og Memoo nævner dog samtidig, at det stadig er vanskeligt at skaffe it-folk med de kompetencer, de har brug for på Bornholm.

Alt i alt ses en overordnet tendens til, at det i løbet af de seneste år er blevet nemmere at få folk til at flytte til Bornholm i forbindelse med jobåbninger. Der er endda eksempler på, at folk udefra aktivt opsøger bornholmske virksomheder for at høre om jobmuligheder (JENSEN Denmark og Okker-gokker).

"Vi har aldrig haft så nemt ved at skaffe akademikere end som nu. Det går bedre. Det tror vi skyldes, at vi er blevet bedre til at gøre opmærksom på mulighederne (for job hos JENSEN Denmark), men det skyldes også, at Bornholm har fået et bedre image."

JENSEN Denmark

Vækstbarriere – mangel på adgang til kapital

Fra den tidligere vækstanalyse var der en forventning om, at en anden væsentlig vækstbarriere for de bornholmske virksomheder ville være manglende adgang til finansiering.

Finansiering af forretningsidéer foregår som udgangspunkt på markedsvilkår. Problemet opstår, hvis markedet ikke virker, så virksomhederne ikke kan få finansieret forretningsmæssigt sunde projektidéer på grund af markedsfejl. Det vil sige, at projekterne afvises af pengeinstitutter/kreditforeninger/kapitalfonde på basis af ikke-forretningsmæssige kriterier – eksempelvis afvist alene på grundlag af geografisk lokalisering eller tilhørsforhold til en bestemt branche.

Virksomheden, der har fået afslag på finansiering af en forretningsidé, vil ofte opfatte dette som et "urimeligt" afslag, hvorimod pengeinstitutterne på deres side mener, at eventuelle afslag er givet på et forretningsmæssigt grundlag.

Især iværksættervirksomhederne opfatter pengeinstitutternes udlånspolitik som restriktiv og ikke særlig iværksættervenlig. Tejn Smedeforretning, Blomsterverden og Okker-Gokker nævner specifikt udfordringer med lånefinansiering på Bornholm.

Flere af casevirksomhederne har imidlertid haft succes med at finansiere dele af deres forretning med indskud fra kapitalfonde og business angles (eksempelvis Bornholmer-slagteren, Okker-Gokker og Bornholms Mosteri)

Inden for rammerne af den kommunale erhvervsfremme er der kun begrænsede muligheder for at påvirke virksomhedernes finansieringsvilkår. På Bornholm eksemplvis via Bornholms Erhvervsfond, Fonden for Beskæftigelsesfremmende Initiativer og Den Animalske Fond. Det er dog relativt begrænset med projekter, det er muligt at finansiere via disse fonde.

Bornholms Erhvervsfond

Fonden yder støtte i form af lån eller eventuelt tegning af aktier eller anparter til nye eller bestående erhvervsvirksomheder på Bornholm. Som udgangspunkt skal projekterne have et afsætningsmæssigt perspektiv, der går ud over det regionale. Fonden har foretaget udlån/investeringer for ca. 10,5 mio. kr. og 12,4 mio. kr. i hhv. 2015 og 2016.

Fonden for Beskæftigelsesfremmende Initiativer på Bornholm

Det er fondens formål at yde støtte til erhvervs- og beskæftigelsesfremmende initiativer på Bornholm. Fonden har særlig fokus på iværksætteri og initiativer, der anses for at have en positiv beskæftigelseseffekt. Fonden har en årlig låne-/investeringsramme på ca. 300.000 kr.

Der er ikke noget entydigt billede af casevirksomhedernes oplevelse af finansiering via Erhvervsfonden. Nogle har en kritisk holdning til fondens arbejdsform, mens andre er fuldt ud tilfredse. Blandt de kritiske casevirksomheder er KH Maskinværksted, Blomsterverden og Hallegaard. De nævner specifikt, at de finder ansøgningsproceduren alt for tung. Det nævnes, at kun fondens bestyrelse kan tage stilling til låneanmodninger,

og da bestyrelsen mødes med relativt lange intervaller, kan ansøgningsprocessen opleves som urimeligt lang. Der er dog på den anden side også casevirksomheder (Tejn Smedeforretning, GSH og Borntek), der fuldt ud er tilfredse med Erhvervsfondens tilbud.

Flere virksomheder nævner, at en stor virksomhed på østlandet (Ocean Prawn) betyder langt mere for finansiering af nye virksomheder og nye forretningsidéer end den officielle bornholmske erhvervsfond.

Forretningsmæssige udfordringer

Med udgangspunkt i en række nationale og internationale undersøgelser var der en forventning om, at virksomhederne i høj grad ville være udfordret af en nødvendig omlægning til en mere digital forretningsstrategi.

Ingen af de interviewede bornholmske virksomheder nævner af egen drift specielle udfordringer eller bekymringer i relation til omstilling til en mere digital forretningsstrategi. Måske et udtryk for, at de ikke ser dette som en udfordring. Måske blot et tegn på, at der ikke er så mange af de bornholmske virksomheder, der opererer inden for den "generiske produktionsverden", hvor mulighed for automatisering er mere oplagt? I den "dedikerede verden", hvor arbejdet først specificeres på baggrund af konkret ordre og ofte i et tæt samarbejde med den ordregivende virksomhed, er det vanskeligere at operere med automatiserede produktionsprocesser.

Spørgsmålet er selvfølgelig også, hvad man rent operationel skal lægge i begrebet "digital forretningsudvikling", eller "Industri 4.0". Ingen af de interviewede virksomheder, måske bortset fra JENSEN Denmark, arbejder med IoT (Internet of Things – et netværk af alle elektroniske enheder i stand til at indsamle og dele data via sensorer). Men på det mindre avancerede område arbejder flere af virksomhederne med automatisering af produktions- og administrative processer. Eksempelvis har PL Entreprise lige være indstillet til prisen som årets ejerledervirksomhed på grund af deres anvendelse af ny teknologi i produktionen. Endvidere arbejder flere virksomheder med udvikling af netbutik-koncepter, og mange turistvirksomheder (godt nok uden for kredsen af casevirksomheder) arbejder med digital forretningsudvikling via bl.a. integration af platforme til salg, booking, bogføring og evaluering. Destination Bornholm arbejder eksempelvis med teknologi, der skal gøre det muligt at indsamle og nyttiggøre "big data" (turisterne digitale fodspor) til både markedsføring, evaluering og produktudvikling.

Men overordnet betragtet er det altså ikke en udviklingsopgave, der bekymrer de bornholmske casevirksomheder. De frygter ikke, at udviklingen umiddelbart afsporer deres grundlæggende forretningsidé.

Kompetenceudvikling

Virksomhederne gør stadig brug af de offentlige efteruddannelses tilbud, især inden for det faglærte og ufaglærte område. Samtidig er virksomhederne dog meget specialiserede, og derfor er det vanskeligt for den lokale udbyder (Campus Bornholm) at levere efteruddannelse på tilstrækkelig specialiseret niveau. Desuden bliver virksomhedernes produktionsprocesser mere teknologitunge, og relevant efteruddannelse kræver, at uddannelsesinstitutionerne råder over den seneste teknologi. Det er ikke forventeligt, at alle lokale uddannelsesinstitutioner kan følge med på alle områder. Derfor er der i stigende grad sket en national faglig specialisering inden for de erhvervsfaglige uddannelser, således relevant faglig uddannelse og efteruddannelse kun udbydes ét sted i landet. Derfor benyttes Campus Bornholm i stigende omfang kun til basale/standardiserede certificeringskurser, fx svejsekurser, truckcertifikat, hygiejnebeviser, lastvognskørekort etc.

I princippet burde Campus Bornholm tilbyde efteruddannelse tilpasset det lokale behov. Det forsøger man bl.a. at sikre gennem de lokale uddannelsesudvalg (LLU). Tilsyneladende fungerer systemet ikke optimalt, og flere virksomheder efterlyser en mere aktiv og opsøgende indsats fra skolens side. Spørgsmålet er dog, om det ikke, bortset fra de generelle kurser, er en "mission impossible" fra skolens side. Virksomhedernes behov og ønsker bliver stadigt mere specifikke, og skolen er underlagt en stram taksameterstyring, der gør det økonomisk umuligt at operere med små hold.

Uden for det offentlige efteruddannelsessystem tilbyder en række brancheorganisationer også branchetilpassede kurser. Dele af indholdet på disse kurser kan være leveret fra de offentlige udbydere, men der deltager også private rådgivere eller private leverandører som oplægsholdere på kurserne. Derfor opleves disse kurser ofte som mere relevante og "up-to-date" end de offentlige kurser. Blandt casevirksomhederne angiver JENSEN Denmark, Borntek, Bornholmerslagteren, KH-Maskinværksted, JF Data, Feriepartner Bornholm, BHS Logistics, Hallegaard, Nordlandet og PLE at gøre brug af disse brancheorganiserede kurser.

Derudover har virksomhederne ofte tætte relationer til leverandører af teknologi og ingredienser/komponenter, så innovation og efteruddannelse kommer derfor til at foregå i et samarbejde med leverandørerne.

Endeligt er hele uddannelsessektoren, ikke blot på efteruddannelsesområdet, men også de grundlæggende uddannelser, under kraftig omlægning i disse år. Digitaliseringen har muliggjort fjernundervisning og selvstudier under mange forskellige former. Det er ikke længere blot uddannelsesinstitutioner, der tilbyder uddannelse og kurser. I princippet kan alle, både organisationer, virksomheder og individer, tilbyde kurser/efteruddannelse, som andre virksomheder kan finde relevant. Man har talt om denne udviklingstendens i mange år, men på det seneste synes udviklingen at have

taget fart – eksempelvis som det kommer til udtryk i "hackschooling" eller i åbne virksomhedsorganiserede kurser. Blandt de casevirksomheder, der gør brug af selv- og fjernstudier kan nævnes Memoo, JF Data og William Dam.

Grundlæggende giver virksomhederne ikke udtryk for, at det udgør noget stort problem, at korte kurser ligger uden for Bornholm. For længerevarende efteruddannelsesforløb er det til gengæld meget vanskeligt at få især den ufaglærte og faglærte medarbejdergruppe til at deltage i kurser uden for øen.

Lidt skarpt ridset op kan man sige, at det er et større problem for Campus Bornholm end for virksomhederne, at markedet for efteruddannelse er under opbrud. Spørgsmålet er så, hvorledes Campus kan tilpasse sig denne udvikling. En mulighed kunne være, at Campus påtog sig en mere formidlende rolle – at de, med udgangspunkt i en dialog med virksomhederne, samlede potentielle deltagere til kurser arrangeret andre steder i landet. Økonomisk set er der ganske givet en række udfordringer i en sådan model, men interviewene har indikeret et sandsynligt behov.

En lang række af casevirksomhederne giver udtryk for, at det er vanskeligt at skaffe folk med de rette personlige egenskaber. At de er tilstrækkeligt serviceorienterede, at de evner at indgå i en dialog med kunden om at finde de rette løsninger og har de nødvendige sociale kompetencer til at begå sig på arbejdspladsen og repræsentere virksomhedens værdier og kultur i relationen til kunden. Disse behov/ønsker går på tværs af en række brancher, og spørgsmålet er, om det ikke er muligt at genoplive/tilpasse den Serviceskole, som Campus Bornholm for flere år siden gennemførte i et samarbejde med bl.a. Bornholmstrafikken?

Nogle virksomheder efterlyser også at blive inddraget mere aktivt i Campus Bornholms undervisning, enten i form af virksomhedsbesøg, konkrete virksomhedsopgaver, som eleverne kan arbejde med, eller i form af selv at blive brugt som underviser på Campus. Virksomhederne mener, at undervisningen kunne have gavn af en mere direkte erhvervskontakt.

Samarbejde, klynger og netværk

Ingen af casevirksomhederne deltager pt. i officielle klyngesamarbejder, men flere har tidligere deltaget i klyngesamarbejder på Bornholm. Den konkrete produkt- og procesudvikling finder primært sted ved et samarbejde/samspil med kunder og leverandører, ofte placeret andre steder i landet eller i udlandet. I casevirksomhederne har innovation kun i meget begrænset omfang fundet sted ved samarbejde med vidensinstitutioner eller ved en egentlig forsknings- og udviklingsindsats. De casevirksomheder, der har haft en vis relation til vidensinstitutioner er Bornholms Mosteri og JENSEN Denmark, som i forbindelse med innovationsprojekter har haft et vist samarbejde med DTU. IT-Universitetet og Designskolen har afholdt sommerskoler på Bornholm, hvor et par andre casevirksomheder (Blomsterverden og Okker-Gokker) har været benyttet

som casevirksomheder for de studerendes opgaver. Dette har efterfølgende ført til konkrete initiativer i de pågældende virksomheder.

Overordnede rammevilkår

ERHVERVSFREMME

Casevirksomhederne gør brug af den offentlige erhvervsrådgivning fra Business Center Bornholm og Væksthuset, og de er i det store hele tilfredse med den ydede rådgivning. Flere efterlyser dog en mere opsøgende og målrettet indsats fra de lokale erhvervskonsulenter. At deres virksomhed proaktivt bliver opsøgt med tilbud målrettet virksomheden selv eller virksomhedens branche. Flere udtrykte også, at de fortsat finder, at erhvervsfremmeindsatsen er alt for projektorienteret, at henvendelse fra konsulenterne ofte drejer sig om "at få skibet virksomheden ind i et eller andet projekt". Men overordnet er der altså tilfredshed med erhvervsfremmesystemets tilbud (i den udstrækning man gør brug af tilbuddene). Det er karakteristisk, at relationen til konsulenterne er personbårne. Der henvises eksempelvis til "hjælp fra Breno" eller "gode idéer fra Travis". Der henvises ikke til hjælp fra enten Business Center Bornholm eller Væksthus Hovedstadsregionen.

For så vidt angår et af standardprodukterne fra Business Center Bornholm og Væksthus Hovedstadsregionen (forretningsplaner eller vækstplaner), så er der blandede tilbagemeldinger fra virksomhederne. Produktet bliver rost af nogle og kritiseret af andre for at være for tungt og rigidt.

"Svært at sætte sig ind i alt det administrative i forbindelse med opstart og drift af en virksomhed af denne størrelse. På trods af administrativ erfaring fra andre virksomheder var det alligevel en udfordring. Lønbogholderi, NemKonto, NemID, forsikringsforhold. Det er som nystartet svært at finde et sted oplysninger om alt det, man skal huske. Her kunne jeg godt have brugt en form for checkliste."

Tejn Smedeforretning ApS

"Kan ikke forstå, at både BCB og VHHR lægger så meget vægt på businessplaner til iværksætter. Efter min mening er det med til at dræbe initiativ og virkelyst [...] Støtten burde være meget mere jordnær"

JENSEN Denmark A/S

Kan ikke forstå, at BCB ikke i langt højere grad målretter deres hjælp til iværksætter i ved knopskydning. Det generelle fokus på iværksætter har jo i praksis ikke givet anledning til nogen beskæftigelse af betydning."

JENSEN Denmark A/S

TILFLYTTERRKONSULENT

Her er tilbagemeldingerne fra virksomhederne fuldkommen entydig og massiv. Der er meget stor tilfredshed med tilflytterkonsulenten og hans arbejde. Det fremhæves som en speciel force, at han står uden for det officielle erhvervsfremmesystem, og hans personlige og meget direkte stil opfattes også positivt af de fleste. Tilflytterkonsulenten har tilsyneladende hjulpet rigtig mange virksomheder med at skaffe arbejdskraft. Samtidig understreges det dog fra flere sider, at arbejdet med at skaffe kvalificeret arbejdskraft uden for øen og at overtale familier til at flytte til Bornholm slet ikke er slut endnu. Der er brug for en årelang indsats.

"Når vi skal have nye medarbejdere, så ringer vi bare til Rune Holm. Det er ti gange mere effektivt."

Okker-Gokker

JOBCENTRET

Blandt de casevirksomheder, der har erfaring med jobcenteret, er holdningen forskellig. Nogle er tilfredse og finder, at samarbejdet fungerer nemt og smertefrit, om end flere nævner, at det ikke altid er til at finde en match inden for de medarbejdere, de søger. Andre casevirksomheder er mere kritiske og oplever systemet som tungt og langsomt (ringer ikke tilbage på henvendelser etc.).

BYGGESAGSBEHANDLING

Her er tilbagemeldingerne næste lige så entydige som med tilflytterkonsulenten - blot med modsat fortegn. Der er kun medtaget tilbagemelding fra virksomheder der oplyser at de selv har konkrete erfaringer med byggesagsbehandling.

Byggesagsbehandlingen opleves som administrativ meget tung bundet op på en meget dogmatisk regelfortolkning. Nogle af casevirksomhederne har også erfaring med byggesagsbehandling i andre kommuner, og de oplever den bornholmske administration af reglerne som meget tung. Samtidig opleves den administrative stab som meget lidt serviceorienteret. Der er mangel på bistand eller vejledning fra kommunens

side, hvis virksomheden farer vild i de mange regler. Den administrative byggesagsbehandling opleves som direkte hæmmende for vækst på Bornholm.

Samtidig udtrykkes der anerkendelse af at problematikken har fået positiv opmærksomhed både fra politisk side og fra ledelsen i Bornholms Regionskommune. Det giver en oplevelse af at der lyttes til virksomhedernes problemer, men på det administrative niveau mærkes der ingen forskel.

REGIONALE/KOMMUNALE POLITIKKER OG STRATEGIER

Den offentlige indkøbspolitik beskrives som "ikke venlig over for det lokale erhvervs-liv". Konkret oplever virksomheder inden for it- og fødevarerektoren problemer med at få lov at levere til kommunen. Indkøbene samles i så store pakker, at de lokale leverandører har vanskeligt ved at kunne byde på opgaverne. Mange af de små virksomheder har heller ikke administrative ressourcer til konstant at overvåge de offentlige licitationer. Her kunne de godt tænke sig en mere proaktiv indsats fra kommunens side. At der blev gjort opmærksom på kommende licitationer, og at man eventuelt fik mulighed for at påvirke/kommentere udformningen af den enkelte licitation.

Nogle af casevirksomhederne (Byg Grønt, Den Danske Keramikfabrik og Okker-Gokker) fremhæver Bornholms grønne vision, som den kommer til udtryk i Bright Green Island-strategien – et positivt forhold, der har haft betydning for beslutningen om at placere deres virksomheder på Bornholm.

Det "grønne", det "klimavenlige" og det "økologiske opfattes af nogle af casevirksomhederne som havende et forretningsmæssigt potentiale, der understøttes af kommunens aktive politik på området. Nogle af de klimabevidste virksomheder har efterfølgende været overrasket over det manglende reelle indhold i den tidligere Bright Green Island-strategi, og det udtrykker håb om, at reformuleringen af den grønne strategi vil bringe et reelt indhold ind i satsningen.

Samtidig er der dog også en række af virksomhederne, der nævner, at det "grønne" i sig selv ikke betyder noget som helst for udviklingen af deres forretning. Selvfølgelig forsøger de at spare på ressourcerne, *"men det er jo, når alt kommer til alt, kun et spørgsmål om økonomi"*.

ØVRIGE BORNHOLMSKE RAMMEVILKÅR

Flere af tilflytterselskaberne fremhæver modtagelsen, de har fået på Bornholm. Den Danske Keramikfabrik, Okker-Gokker og Nordlandet oplever at have fået en enestående modtagelse af både lokalbefolkning og konkurrenter/samarbejdspartnere. Det har bekræftet dem i, at beslutningen om at etablere sig på Bornholm har været den rigtige.

Som tidligere nævnt forsøger flere af virksomhederne at udnytte den grønne, bornholmske satsning til at understøtte deres eget grønne image. På tilsvarende måde forsøger andre virksomheder "at tappe ind i den bornholmske virkelighed" og udnytte stedbundne ressourcer i egen forretningsudvikling.

Eksempelvis ansætter Blomsterverden helst medarbejdere, der mestrer den bornholmske dialekt, da en dialekttalende telefonmedarbejder opfattes som mere troværdig og autentisk end en person, der taler rigsdansk. Tilsvarende søgte Nordlandet specifikt efter et sted i landet med en aktiv badehotel-kultur, og det var i den forbindelse, at valget faldt på Bornholm

Det lille, og måske til tider lidt lukkede, lokalsamfund indeholder både muligheder og begrænsninger.

"Vi samarbejder selvfølgelig med lokale firmaer, men kun dem, som giver arbejde tilbage. En lokal håndværker, der har været her i 40 år, er jo venner med andre håndværkere herovre, og de giver opgaver til hinanden og ikke til andre. Men sådan er det – det er vilkårene på vores marked."

Byg Grønt (tilflytter)

Til gengæld fremhæves den bornholmske samarbejdskultur, hvor alle kender alle, som en medvirkende årsag til, at virksomhederne ofte kan finde løsninger på nye udfordringer.

DE SUCCESFULDE IVÆRKSÆTTERES BAGGRUND OG FORUDSÆTNINGER

På baggrund af tidligere undersøgelser var der en forventning om, at de succesfulde iværksættervirksomheder ofte ville have en lokal- og branchekendt ankerperson. Dvs. en iværksætter, der som minimum har boet på øen i et par år forud for etablering og har et indgående branchekendskab forud for etablering. Virkeligheden, som den kommer til udtryk via de 10 case-iværksættere, er noget mere diffus.

For så vidt angår den lokale baggrund, at man i mindst et par år forud for etablering har opholdt sig på Bornholm, er det nøjagtigt halvdelen af iværksætterne, der har den lokale baggrund (Memoo, Mosteriet, Hallegaard, Tejn Smedeværksted og Green Solution House). Resten er tilflyttet øen i forbindelse med etableringen eller kort tid forud.

I forhold til forventningen om et indgående branchekendskab er billedet det samme. Halvdelen af de succesfulde case-iværksættere havde ikke noget indgående branchekendskab forud for etablering (Memoo, Nordlandet, Mosteriet, Blomsterverden og Tejn Smedeværksted). De øvrige iværksættere havde flere års relevant brancheerfaring.

Generel opsamling om de 20 casevirksomheder

- Virksomhederne er ikke aktive i formelle/offentlige netværk/klynger. Enkelte *har* været aktive.
- De er vækstororienteret – også fremadrettet.
- De er eksportorienteret (har stort set et vist omfang af eksport).
- De er udfordrede med hensyn til at skaffe arbejdskraft, men det er ikke et entydigt billede. Ofte mener de ikke selv, at de er ramt så hårdt som andre arbejdspladser. Deres virksomheder anses for attraktive. De forventer at få problemer med at skaffe alle former for arbejdskraft i fremtiden.
- De etablerede virksomheder er meget aktive med hensyn til at skaffe praktikpladser til lærlinge.
- Innovation af nye produkter og processer samt indhentning af ny viden sker i udpræget grad i et samarbejde med andre virksomheder og leverandører. Det sker i meget lille udstrækning i et samarbejde med universiteter eller andre vidensinstitutioner.
- Virksomhederne efterspørger specialiseret efteruddannelse. Dette er svært at honorere lokalt og endda regionalt (Region Hovedstaden). Viden/opkvalificering søges nationalt og i et vist omfang endda internationalt.
- Relation til offentlig erhvervsfremme:
 - Iværksætterne sætter generelt pris på den hjælp, de har kunnet få fra Business Center Bornholm/Væksthus Hovedstadsregionen.
 - De etablerede og iværksætterne er generelt meget tilfredse med ydelser fra Tilflytterkonsulenten. Mange har brugt hans bistand – enten til få nyansatte eller i hvert fald til at søge efter ansatte.
 - Blandede tilbagemeldinger på muligheden for belåning via Erhvervsfonden. Nogle omfatter især de lange perioder mellem fondens bestyrelsesmøder som et problem (lang sagsbehandlingstid).
- Generelt har virksomhederne mindre fokus på efteruddannelse af faglærte end forventet. Travlhed giver lige nu fokus på produktion.
- De etablerede virksomheder oplever generelt set ikke adgang til kapital som et problem. Til gengæld oplever mange iværksættere, at pengeinstitutterne er alt for restriktive. Selv i tilfælde, hvor de har en igangværende virksomhed, og hvor de kan stille med en væsentlig selvfinansiering, har de problemer med at opnå lånefinansiering.
- Ikke mange af virksomhederne har fokus på digitaliserede forretningsstrategier ("Internet of Things" og øget indhold af service i produkterne). De benytter automatisering/robotisering i produktionen, men er ikke selv producent/leverandør af sådanne ydelser.
- En meget stor del af virksomhederne arbejder i det "dedikerede segment" med en stor grad af kundetilpassede ydelser eller produkter. Det er de relativt små virksomheders force, at de kan arbejde meget fleksibelt og omstille produktionsprocessen til kundens behov.

9 Supplerende synspunkter

Formålet med Erhvervsanalysen har været at måle temperaturen på det bornholmske erhvervsliv ved begyndelsen af den nye Vækstforum-periode (2018-2021). Der har i analysen været særlig fokus på de succesfulde virksomheder, deres udfordringer og muligheder samt deres vurdering af de overordnede rammer for at drive virksomhed på Bornholm.

Formålet med dette afsnit er at få de bornholmske erhvervsfremmeaktørers vurdering og kommentering af de konklusioner og anbefalinger, der er fremsat som led i analysen. De bornholmske erhvervsfremmeaktører har gennem deres daglige arbejde en tæt kontakt med de bornholmske virksomheder og iværksættere. Alene af den grund vil de på mange måder kunne kvalificere og nuancere de konklusioner og anbefalinger, der er fremkommet

Der er gennemført tre møder med repræsentanter fra det bornholmske erhvervsfremmesystem. På disse møder har Center for Regional- og Turismeforskning præsenteret de foreløbige konklusioner og anbefalinger, og man har bagefter haft en drøftelse af disse. På baggrund af disse drøftelser har Center for Regional- og Turismeforskning udarbejdet et sammendrag, der efterfølgende er kommenteret og udbygget af erhvervsfremmeaktørerne.

Business Center Bornholm

Business Center Bornholms overordnede mål er at styrke de bornholmske virksomheder, så de er kvalificerede til at klare både nutidens og fremtidens udfordringer. Business Center Bornholm skal blandt andet støtte bornholmske virksomheder, der ønsker at sætte mere fokus på strategisk udvikling. Business Center Bornholm kan i første omgang hjælpe med at prioritere opgaverne, iværksætte og udvikle virksomhederne og bl.a. henvise til private rådgivere, der kan udføre opgaverne, hvis der fx skal udarbejdes markedsføringsmateriale, rejses kapital, skaffes kvalificeret arbejdskraft osv. Samlet set er Business Center Bornholms opgaver rettet mod disse fire kategorier af virksomheder og iværksættere:

- Potentielle iværksættere, der endnu ikke har etableret CVR-nr.
- Start-up (iværksættere eller virksomheder, der er mellem 0-3 år)
- SMV – udvikling og vækst (mere end 3 år og med 0-4 ansatte)
- SMV – professionalisering, udvikling og vækst (mere end 3 år og med 5 eller flere ansatte).

Business Center Bornholm holder løbende øje med nye virksomhedsetableringer på Bornholm og målet er, at alle virksomheder med reel økonomisk aktivitet som minimum skal have et tilbud om vejledning.

I 2017 har Business Center Bornholm været i kontakt med 70 potentielle iværksættere og 37 (53%) af disse er efterfølgende indgået i en eller anden form for vejledningsforløb. Herudover har Business Center Bornholm været i kontakt med 139 start-up-virksomheder i 2017, og af disse har 34 (24%) efterfølgende indgået i et vejledningsforløb.

Business Center Bornholm prioriterer vejledning til iværksættere højt og gør samtidig opmærksom på, at en del af deres indsats er målrettet de potentielle iværksættere, dvs. personer, der ønsker at etablere en virksomhed, men endnu ikke har etableret et CVR-nummer. Den del af erhvervsanalysen, der vedrører iværksætteri har ikke beskæftiget sig med gruppen af potentielle iværksættere.

Af Erhvervsanalysen fremgår det, at flere virksomheder ønsker en mere proaktiv og virksomhedsrettet indsats fra erhvervsfremmesystemet. I den forbindelse gør Business Center Bornholm opmærksom på, at de, ifølge de gældende aftaler, kun har mulighed for at *vejlede* virksomhederne. De må ikke *rådgive* virksomhederne. Det betyder eksempelvis, at Business Center Bornholm må fortælle virksomhederne, hvor de kan få finansiell rådgivning, men de må ikke selv yde finansiell rådgivning eller udarbejde ansøgningen for dem.

Bornholms Erhvervsfond

Bornholms Erhvervsfonds formål er at yde støtte i form af lån og eventuelt tegning af aktie- og anpartskapital i forbindelse med anlægsinvesteringer i nye og bestående erhvervsvirksomheder på Bornholm, der skønnes at kunne styrke den erhvervs- og befolkningsmæssige udvikling på øen. Fonden, der er etableret i 1972 på baggrund af et aktstykke godkendt af Folketingets Finansudvalg, har en grundkapital på 62 mio. kr. og en samlet egenkapital på godt 76 mio. kr.

Bornholms Erhvervsfonds bemærkninger til sammendrag og anbefalinger:

Under punktet "Offentlig erhvervsfremme" er anført "Nogle casevirksomheder opfatter Erhvervsfondens sagsbehandling i forbindelse med låneansøgninger som langsom. De mener, at der går for lang tid fra låneansøgning til lånetilsagn."

Erhvervsfonden har en sagsbehandlingstid på mellem tre og otte uger, afhængigt af hvornår en ansøgning indsendes i forhold til afholdelse af bestyrelsesmøder. Langt den overvejende del af sagerne omhandler investeringer med en levetid på 10-20 år, og som er eller har været under overvejelse længe. Endvidere skal en del af disse projekter også gennem byggesagsbehandling, der kan tage mange måneder med blandt andet offentlig høring. Vi er ikke bekendt med, at den nuværende sagsbehandlingstid skulle være et større problem.

Det kan oplyses, at Erhvervsfonden i 2016-2017 har modtaget og behandlet 12 ansøgninger fra iværksættere, og alle ansøgninger er blevet imødekommet med de ansøgte beløb. Fonden har således allerede fokus på iværksættere. En prioritering af iværksættere frem for eksisterende virksomheder synes ikke at være hensigtsmæssig og rimelig.

Fonden har i dag et uformelt samarbejde med både Vækstfonden, bornholmske fonde og business angels om at løse konkrete finansieringsopgaver. Eksempelvis har vi sammen med Vækstfonden været involveret i tre sager inden for de seneste 18 måneder. Erhvervs-kundechef Peter Bo fra Vækstfonden er af Erhvervsministeren udpeget til Erhvervsfondens bestyrelse.

Den overvejende del af Fondens bevillinger går, som nævnt, til maskiner, udstyr og bygninger (materielle anlægsaktiver), men der er også givet bevillinger til investeringer i produkt- og markedsudvikling, udvikling af nye teknologier og udvikling af web-sites med handelsplatforme (immaterielle anlægsaktiver). Fonden har på nuværende tidspunkt ikke mulighed for at stille driftsfinansiering til rådighed.

Udlån til andre formål til iværksættere må antages at skulle ydes på almindelige markedsvilkår for ikke at komme i strid med statsstøttere-glerne, hvilket betyder en væsentlig højere rente end den nuværende. Denne form for udlånsvirksomhed vil alt andet lige være forbundet med en større tabsrisiko end den nuværende.

Tilførsel af ansvarlig kapital til iværksættervirksomheder vil kunne lette deres adgang til lån og kreditter på kommercielle vilkår. Denne form for kapital har som udgangspunkt også en større tabsrisiko. Med tegning af ansvarlig kapital vil man som oftest også skulle stille med kvalificerede bestyrelsesmedlemmer.

Øget fokus på nystartede virksomheder og andre låneformål med større tabsrisiko vil ud over en kapitaltilførsel også kræve en driftsbevilling, idet Erhvervsfondens nuværende indtjening ikke kan rumme større tab og øgede driftsomkostninger.

Det skal bemærkes, at ændringer af Erhvervsfondens nuværende praksis ud over Erhvervsministeriets godkendelse også vil kræve de indskydende bankers godkendelse.

Erhvervsfonden deltager meget gerne i drøftelser med henblik på at udvikle og forbedre finansieringsmulighederne for det bornholmske erhvervsliv, og vi står naturligvis også gerne til rådighed med supplerende oplysninger, hvis det måtte ønskes.

Campus Bornholm

Campus Bornholms formål er at udbyde det bredest mulige felt af attraktive ungdoms-, voksen- og efteruddannelser af høj kvalitet i et inspirerende, dynamisk og udviklende læringsmiljø, der skaber værdi for mennesker og samfund.

ØGEDE MULIGHEDER FOR AMU-AKTIVITETER

Regeringen og arbejdsmarkedets parter har i efteråret indgået en trepartsaftale om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse, som løber i perioden 2018-2021.

De nye tiltag er længe ventede, da der de seneste år har været en markant nedgang i AMU-aktiviteter på landsplan målt i antallet af årselever. Bl.a. pga. lavere refusion for lediges deltagelse i kursusaktiviteter. I perioden 2009-2017 har der på landsplan været en nedgang på ca. 50% i antallet af årselever.

På Campus Bornholm har nedgangen i AMU-aktiviteter været knap så markant, men dog fortsat af betydelig karakter. Fra 46,1 årselever i 2012 til 30,8 i 2016, men med en stigning i 2017 til ca. 38 årselever. Det seneste års stigning skyldes flere længerevarende kursusforløb fra Jobcenter Bornholm. Den faldende aktivitet på AMU-området har medført, at Campus Bornholm de seneste år har været nødsaget til at nedjustere indsatsen på området.

Med den nye trepartsaftale vil der fremadrettet være bedre muligheder for at efterkomme markedets behov for voksen- og efteruddannelse. Aftalen indeholder en række initiativer, herunder:

- et udviklingsprogram for videregående VEU.
- løft af basale færdigheder hos den voksne del af befolkningen.
- etablering af en omstillingsfond målrettet ufaglærte og faglærte.
- styrket brug af test og prøver i AMU-systemet.
- takstforhøjelse og kvalitetspulje til AMU.
- øget SVU til forberedende voksenundervisning og ordblindeundervisning.

Trepartsaftalen skal på sigt give virksomheder bedre adgang til kvalificeret arbejdskraft, og der vil samtidig blive skabt bedre rammer for, at arbejdsstyrkens kompetencer imødekommer de forandringer, der sker på arbejdsmarkedet.

Der er i efteråret 2017 set på en omstrukturering af interne arbejdsgange og bedre anvendelse af de eksisterende indsatser, fx ved at samle Campus Bornholms praktikpladsopsøgende arbejde og den opsøgende kursusaktivitet i én funktion. Således der inden for de forskellige uddannelsesområder er én medarbejder med stort branchekendskab, som varetager dialogen med virksomhederne i den pågældende branche. Formålet er at sikre, at virksomhederne oplever en større sammenhæng i dialogen med Campus Bornholm, og at skolen i kontakten med virksomhederne tager udgangspunkt i virksomhedernes behov, hvad enten det måtte være administrativ hjælp i forbindelse med indgåelse af en uddannelsesaftale, eller det måtte være planer om efteruddannelse af nogle af virksomhedens medarbejdere.

Samtidig har Campus Bornholm øget fokus på markedsføring og systematisk kortlægning af virksomhedernes efteruddannelsesbehov. Kortlægningen af virksomhedernes efteruddannelsesbehov sker i regi af Viden og Vækst-projektet, der har til formål at løfte de bornholmske virksomheder med en målrettet indsats på to områder: **1)** udarbejdelse af 1-2 års udviklingsplaner og **2)** kompetenceafklaring og udarbejdelse af uddannelsesplaner, der skal munde ud i en række kursusudbud, der løfter den bornholmske arbejdsstyrkes kvalifikationer.

De nye muligheder, som trepartsaftalen bidrager med inden for AMU-området, Campus Bornholms målrettede indsats samt det gode samarbejde med erhvervsliv og erhvervsfremmeaktører, bl.a. i regi af Viden og Vækst, betyder, at skolen forventer en stigning samt en øget kvalitet i AMU-aktiviteterne.

PROJEKT "BEDRE ERHVERVSUDDANNELSER" PÅ CAMPUS BORNHOLM

Campus Bornholm har fået bevilliget et knapt 4-årigt projekt, støttet med fondsmidler fra Bornholms Vækstforum og Den Europæiske Socialfond.

Projektet fokuserer på at:

- sikre det kvalificerede uddannelsesvalg ved hjælp af målrettet vejledning før og under uddannelsen.
- øge fagligheden på erhvervsuddannelserne, bl.a. via innovative forløb, workshops og temamøder samt øget faglighed gennem målrettet og øget fokus på at styrke og videreudvikle talentforløb.
- forbedrede praktikmuligheder gennem samarbejde med virksomheder for opretholdelse af praktikpladser, etablering af fleksible praktikforløb samt udvikling af alternativt skolepraktikforløb.
- styrke netværk og praksisfællesskaber gennem tættere samarbejde mellem erhvervsliv, erhvervsuddannelser og elever omkring projektets aktiviteter.

INNOVATION OG IVÆRKSÆTTERI I PROJEKT "BEDRE ERHVERVSUDDANNELSER"

Innovationskompetencer blandt fremtidens faglærte er en væsentlig forudsætning for arbejdsmarkedets udvikling og vækstmuligheder. Derfor fokuserer projektet på at øge elevernes innovationskompetencer og dermed deres faglige niveau. Det sikrer, at den kommende arbejdsstyrke har de kompetencer, der gør, at nyuddannede faglærte kan nytænke og forny fagene og dermed besidder de forandrings- og udviklingskompetencer, der er nødvendige i forhold til fremtidige behov for udvikling, vækst og jobskabelse på arbejdsmarkedet.

Som en del af projektet udvikles innovative forløb med fokus på innovation og iværksætteri i praksis. Desuden skabes, i samarbejde med ildsjæle inden for iværksætteri og erhvervsliv, virkelighedsnære opgaver og forløb, så eleverne er med til at løse konkrete problemstillinger for virksomhederne.

Forløbene er som udgangspunkt målrettet alle erhvervsuddannelseselever på Campus Bornholm, hvor innovation og teknologi indgår i undervisningsbekendtgørelsen. I løbet af projektperioden påtænkes forløbene udbredt til en større elevgruppe, bl.a. kursister fra Sprogcenteret og med mulighed for at benytte delelementer af forløbene i forbindelse med brobygningsforløb med grundskoleelever, undervisningsforløb i forbindelse med Netværket Uddannelsessamarbejde Bornholm m.m.

Samarbejdet mellem elever, erhvervsuddannelser, iværksættere og virksomheder igennem praksisfællesskaber bidrager til, at eleverne opnår forbedrede erhvervsrettede kompetencer, samtidig med at samarbejdet mellem elever, erhvervsuddannelse og erhvervsliv styrkes. På sigt vil dette medføre, at der uddannes mere attraktive faglærte medarbejdere, da eleverne i højere grad opnår konkrete færdigheder, som virksomhederne efterspørger.

ØGET FOKUS PÅ AT SKABE PRAKTIKPLADSER

Praktikpladser er en forudsætning for, at elever kan gennemføre en erhvervsuddannelse, og arbejdet med at finde tilstrækkeligt med praktikpladser er en kendt udfordring på erhvervsskoler landet over. Praktikpladsproblematikken opfattes som en stopklods i uddannelsesforløbet, og påvirker derfor erhvervsuddannelsernes attraktivitet og ansøgningsmønster. På trods af mange gode initiativer inden for praktikpladsområdet de seneste år, er det desværre ikke lykkedes at ændre mønsteret i det omfang, der er behov for.

Rapporten "Flere praktikpladser på Bornholm", som er udarbejdet i et samarbejde mellem brancheforeninger, uddannelsesinstitutioner (herunder Campus Bornholm), virksomheder, studievejledere, Business Center Bornholm og Bornholms Regionskommune, omhandler praktikpladsproblematikken på Bornholm. Initiativerne, vedrørende praktikkdelen i projekt "Bedre erhvervsuddannelser" understøtter rapportens anbefalinger ved en målrettet indsats for at øge udbuddet og kvaliteten af praktikpladserne.

Rapporten påpeger bl.a. nødvendigheden af en øget indsats målrettet kommende elever for at øge antallet af unge, som vælger en erhvervsrettet uddannelse. Derudover øget fokus på information, kommunikation og administrativ hjælp omkring oprettelse af praktikpladser (målrettet virksomhederne) og behov for at ruste eleverne bedre til ansøgningsprocessen i arbejdet med at finde en praktikplads.

Nedenstående indsatser er direkte anbefalinger fra rapporten "Flere praktikpladser på Bornholm":

- Øge kommunikationsindsatsen over for virksomheder for at informere om muligheder og omfang af administrativ hjælp i forbindelse med oprettelse af praktikaftaler.

- Udvikle nye og mere fleksible praktikordninger, der motiverer virksomhederne til at indgå flere uddannelsesaftaler og forbedre praktikmulighederne, således at flere elever får adgang til praktik.
- Udvikle et supplerende undervisningsforløb for elever på Grundforløb 2 for at sikre, at eleverne er bedre rustede til ansøgningsprocessen og til mødet med virksomhederne.
- Opbygge elevkatalog/-database med CV på alle praktikpladssøgende elever, som fremsendes til øens virksomheder for at informere om de praktikpladssøgende elever.

Indsatserne vil øge og styrke samarbejdet med erhvervslivet og derved øge virksomhedernes motivation for at tage elever i uddannelsesaftaler, hvilket medfører et øget antal praktikpladser på Bornholm.

Viden og Vækst

Viden og Vækst er et projektsamarbejde mellem Center for Regional- og Turismedforskning, Væksthus Hovedstaden, Business Center Bornholm, Jobcenter Bornholm, Bornholms Akademi og Campus Bornholm. Projektet er støttet med fondsmidler fra Bornholms Vækstforum og Den Europæiske Socialfond.

Projektet går ud på at matche lokale virksomheders uddannelsesbehov med det mest fordelagtige offentlige og private uddannelsesstilbud og eventuelt udvikling af nye uddannelsesstilbud, der matcher virksomhedens behov. Campus Bornholms rolle i projektet er bl.a. at kompetenceafklare medarbejdere og udarbejde uddannelsesplaner med udgangspunkt i den enkelte virksomheds ønsker og behov. Det sker på baggrund af de udviklingsplaner, der er udarbejdet af de tre førstnævnte projektpartnere.

Resultaterne af kompetenceafklaringerne og uddannelsesplanerne forventes at medføre efterspørgsel på kurser inden for ledelsesudvikling, salg og service, digital handel m.m., som udvikles af Campus Bornholm i tæt samarbejde med de deltagende virksomheder og øvrige projektpartnere.

Serviceskolen

Serviceskolen er en gammel kending inden for Bornholms erhvervsliv.

Serviceskolen var tænkt som en afgørende indsats i forhold til service- og kvalitetsudvikling og derigennem vækst og sæsonudvidelse af den bornholmske turisme. Projektet var også tænkt som en indsats for at etablere nye uddannelser på Bornholm og fremme Bornholm som videnssamfund.

Et nyt serviceskoleprojekt kan få bred relevans på tværs af brancher, da det er kendt, at god, professionel service bevirker, at kunden kommer tilbage, og mersalg kan skabes. Målet er at sætte fokus på medarbejderens egen service og adfærd samt samspillet

med forskellige kundetyper, så medarbejderen får redskaber til professionelt at beherske forandringsparathed, kommunikation og service.

En ny udformning af Serviceskolen kan meget vel tænkes at være en fremtidig indsats, der går i godt spænd med det igangværende Viden og Vækst-projekt.

10 Kilder

ATV, 2017: *Fremtidens Giganter – hvordan skaber vi fremtidens store industrivirksomheder i Danmark.*

Center for Regional- og Turismeforskning, 2014: *De bornholmske ungdomsuddannelser. Status og perspektiver.*

Center for Regional- og Turismeforskning, 2017: *Fremskrivning af den regionale økonomi i Danmark. April 2017.*

Center for Regional- og Turismeforskning, 2017: *Satellitregnskab, Bornholm, 2015.*

Center for Regional- og Turismeforskning og LB-analyse, 2016: *Succesfulde produktionsvirksomheder i landdistrikter. Arbejdskraft og jobskabelse.*

Danmarks Evalueringsinstitut, 2014: *VEU-centrene og det regionale samspil.*

Danmarks Vækstråd, 2016: *Kvalificeret arbejdskraft.*

Danmarks Statistik, 2017: *Store kommunale forskelle i iværksætteri. DST Analyse, okt.2017.*

Dansk Erhverv, 2016: *Behov for bedre vækstbetingelser for iværksætteri. Perspektiv nr. 6.*

Danske Regioner, 2016: *Kvalificeret arbejdskraft i hele Danmark.*

DEA, 2014: *Undersøgelse af virksomhedernes anvendelse af VEU.*

Ekspertgruppen for voksen-, efter- og videreuddannelse, 2017: *Nye kompetencer hele livet.*

Erhvervsministeriet, 2017: *Redegørelse om Danmarks digitale vækst 2017.*

GTS-foreningen, 2017: *Den teknologiske videnbro – nu og i fremtiden.*

Hansen, T. & L. Winter, 2014: *Competitive low-tech manufacturing and challenges for regional policy in the European context.* Cambridge Journal of Regions Economy and Society. Oct. 2014.

Højbjerg Brauer Schultz, 2016: *Regional efterspørgsel efter digitale kompetencer.*

Industriens Fond, 2016: *Inspire 2016. Idé og udfordringskatalog.*

KORA, 2017: *Effektvurdering af voksen- og efteruddannelsesindsats.*

Mandag Morgen, 2015: *Fra Startup nation til Scaleup nation.*

Produktivitetskommissionen, 2014: *Det handler om velstand og velfærd. Slutrapport.*

REG LAB, 2016: *Kvalificeret arbejdskraft. Fremtidens store udfordring for dansk erhvervsliv.*

REG LAB, 2017: *Vidensbroer til vækst.*

Storper & Salais, 1997: *Worlds of Production.*

Teknologisk Institut, 2013: *Vækstanalyse Bornholm.*

VisitDenmark, 2015: *Turismens økonomiske betydning i Danmark, 2015.*



Bilag

Erhvervsanalyse Bornholm – Status og udviklingstendenser

18-01-2018

Center for Regional- og Turismeforskning

11 BILAG

11.1 Bilag 1. Virksomhedssurvey, spørgeramme

<< SPØRGSMÅL 1 >>

Goddag, du taler med _____ .

Vi er i fuld gang med en undersøgelse for Bornholms Regionskommune og Vækstforum på Bornholm. Det handler om virksomhedernes vækstvilkår.

Resultaterne fra undersøgelsen skal være med til at belyse erhvervsvilkår på Bornholm, og mulighederne for nye virksomheder.

I den forbindelse vil jeg gerne tale med direktøren eller den daglige leder.

Interviewet tager kun ca. 5 minutter.

Må vi stille dig nogle få spørgsmål nu, eller skal vi ringe på et andet tidspunkt?

Vil deltage

Respondent nægter

Nægter på vegne af respondent

Ikke en virksomhed/ rette virksomhed

Ophørt, konkurs, eksisterer ikke

<< SPØRGSMÅL 1 i BORNHOLM >>

Først vil jeg gerne høre hvilken hovedbranche virksomheden tilhører.

Landbrug, fiskeri, skovbrug, råstof

Fremstilling, industri

Bygge og anlæg

Handel, transport, distribution

Turisme, restauration

Anden service fx rådgivning, kommunikation, udlejning

Anden

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 2 i BORNHOLM >>

Kort beskrevet, hvad er så jeres vigtigste produkt(er)?

Noter

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 3 i BORNHOLM >>

Hvad er ambitionen for virksomhedens vækst de kommende år.

Er ambitionen at:

[INT: Læs op]

Vokse mere end andre i branchen

Vokse som andre i branchen

Fastholde samme størrelse

Blive mindre end i dag

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 4 i BORNHOLM >>

Hvornår er virksomheden etableret?

[INT: Hjælp evt. om det var før eller efter 2009]

Før 2009

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

Ved ikke

*** HVIS ETABLERET 2009 ELLER SENERE ***

< SPØRGSMÅL 5 i BORNHOLM >>

Jeg nævner nu 8 forhold som i større eller mindre grad kan påvirke

hvor man etablerer sin virksomhed, og så skal du vurdere om de har haft betydning for dig

I hvilken grad valgte I at etablere virksomhed på Bornholm

på grund af konkurrencefordele ved en placering på Bornholm?

Var det...

[INT: læs op]

I høj grad

I nogen grad

I mindre grad

Slet ikke

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 6 i BORNHOLM >>

I hvilken grad valgte I at etablere virksomhed på Bornholm

På grund af gode vækstbetingelser på Bornholm

Var det...

[INT: læs op]

I høj grad

I nogen grad

I mindre grad

Slet ikke

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 7 i BORNHOLM >>

I hvilken grad valgte I at etablere virksomhed på Bornholm

For at skaffe mig selv/familien beskæftigelse og indkomst?

Var det...

[INT: læs op]

I høj grad

I nogen grad

I mindre grad

Slet ikke

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 8 i BORNHOLM >>

I hvilken grad valgte I at etablere virksomhed på Bornholm

For at muliggøre flytning til Bornholm

Var det...

[INT: læs op]

I høj grad

I nogen grad

I mindre grad

Slet ikke

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 9 i BORNHOLM >>

I hvilken grad valgte I at etablere virksomhed på Bornholm

For at jeg og familie kunne forblive boende på Bornholm

Var det...

[INT: læs op]

I høj grad

I nogen grad

I mindre grad

Slet ikke

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 10 i BORNHOLM >>

I hvilken grad valgte I at etablere virksomhed på Bornholm

For at undgå pendling til arbejde udenfor Bornholm

Var det...

[INT: læs op]

I høj grad

I nogen grad

I mindre grad

Slet ikke

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 11 i BORNHOLM >>

I hvilken grad valgte I at etablere virksomhed på Bornholm

For at opnå en god livskvalitet fx sammenhæng mellem arbejde og fritid

Var det...

[INT: læs op]

I høj grad

I nogen grad

I mindre grad

Slet ikke

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 13 i BORNHOLM >>

Er der andre end de nævnte årsager som var vigtige for beslutningen om etablering på Bornholm?

Nej

Noter årsag

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 14 i BORNHOLM >>

Modtog virksomheden støtte fra offentlig erhvervsfremme til eller i forbindelse med etableringen, fx via Business Center Bornholm eller Væksthus Hovedstaden?

Ja, noter type

Nej

Ved ikke

*** HVIS MODTAGET ERHVERSFREMME ***

<< SPØRGSMÅL 15 i BORNHOLM >>

Hvordan vurderer du den modtagne støtte fra den offentlige erhvervsfremme til etablering af virksomheden?

Var hjælpen:

[INT: læs op]

En meget stor hjælp

En stor hjælp

En lille hjælp

Ingen eller ringe hjælp

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 16 i BORNHOLM >>

Har du forslag til, hvordan det offentlige kan hjælpe virksomheder i etableringsfasen?

Nej

Noter

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 17 i BORNHOLM >>

Har virksomheden:

[INT: læs op]

en lønnet bestyrelse

en ulønnet bestyrelse

ingen bestyrelse, men rådgivere/sparringspartnere til ledelse

hverken bestyrelse eller andre rådgivere

Andet

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 18 i BORNHOLM >>

Har virksomheden en nedskreven forretningsplan?

Hvis ja, hvornår er den sidst opdateret.

Ja, noter årstal

Nej

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 19 i BORNHOLM >> Flytte til før sp.80 (så alle beskæftigelsesspørgsmål er samlet)

Hvordan har virksomhedens beskæftigelse udviklet sig de seneste tre år?

Har virksomheden:

[INT: læs op]

haft stigende beskæftigelse

haft nogenlunde stabil beskæftigelse

haft faldende beskæftigelse

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 20 i BORNHOLM >>

Hvilken relation har du til Bornholm?

Er du:

[INT: læs op]

født og opvokset på Bornholm og har boet der hele mit liv

født og opvokset på Bornholm og har kun boet andet sted i forbindelse med uddannelse

født og opvokset på Bornholm, men har boet og arbejdet et andet sted i en del år

tilflytter til Bornholm

Ved ikke

*** HVIS TILFLYTTER ***

<< SPØRGSMÅL 21 i BORNHOLM >>

Hvilket år flyttede du til Bornholm?

Ja, noter årstal

Nej

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 80 >>

Til sidst nogle få spørgsmål om virksomheden.

Hvor mange fuldtidsansatte er der i virksomheden på Bornholm?

Noter antal

Ønsker ikke at svare

Ved ikke

<< SPØRGSMÅL 81 >>

Alt i alt, hvor mange fuldtidsansatte forventer du, der er på samme tid næste år?

Noter antal

Ønsker ikke at svare

Ved ikke

**** HVIS NY KONTAKTPERSON ****

<< SPØRGSMÅL 90 >>

I forbindelse med denne undersøgelse om vækst og vækstmuligheder kan en forsker fra Center for Regional- og Turismeforskning i Nexø være interesseret i at tale

med fx din virksomhed.

Må de have lov at kontakte dig i så fald?

For at undgå at ulejlige andre medarbejdere i virksomheden, vil jeg gerne spørge, om der er et direkte nummer, vi må ringe på, eller om vi skal benytte samme nummer som denne gang.

Direkte nummer noter

Samme nummer

Ønsker ikke at blive kontaktet

<< SPØRGSMÅL 91 >>

Må jeg bede om dit navn, så vi kan spørge direkte efter dig?

Vi er i gang med at opdatere vores database.

Navn noter

Ønsker ikke at blive kontaktet

<< SPØRGSMÅL 100 >>

Tak for hjælpen, hav en fortsat god dag.

Evt. kommentar

Afslut uden kommentar

<< SPØRGSMÅL 101 >>

Så må du undskylde forstyrrelsen, hav en fortsat god dag.

Evt. kommentar

Afslut uden kommentar

11.2 Bilag 2. Virksomhedsinterview, spørgeramme

Indledning

- Tak for at du har afsat tid til at møde med os
- Giv en kort orientering om den igangværende Erhvervsanalyse.
- Udlever oversigt over hovedtemaer for dagens interview.
- Kan du starte med at sætte nogle ord på jeres virksomhed. Hvad er historien bag virksomheden og hvad laver i? (Branche, væsentligste produkter)
- Her efter vil vi gerne høre lidt mere om jeres forretningsstrategi og de særlige udfordringer I står overfor ved udvikling af jeres virksomhed

Tema 1: Profil af virksomhedens ansatte

- Antal ansatte i dag (samlet antal)
- Ansatte fordelt på deres uddannelsesmæssige baggrund
- Ufaglærte, faglærte produktionsmedarbejdere, faglærte kontormedarbejdere, medarbejder med en kort/mellemlang uddannelse, akademikere
- Antal ansatte i 2012 (5 år siden)
- Udvikling i krav til medarbejdere over de seneste 5 år?
 - Er der blevet flere højtuddannede?
 - Er der medarbejderne i større grad blevet specialiseret?
 - Er der nye funktioner der er blevet vigtigere?
- Forventer I indenfor det næste halve år at skulle ansætte?
 - Hvis ja, hvor mange og hvilke type

Tema 2: Virksomhedens forretningsstrategi

- Hvilke overordnede mål har du for din virksomhed i de kommende år
 - Nye markeder? (Geografisk og produktmæssigt)
 - Nye produkter?
 - Indførelse af ny teknologi?
 - Ændring i organisation (ejerkræds, generationsskifte)?
- Hvad forventer du vil blive de særlige udfordringer for din virksomhed i de nærmeste år?
 - Omstilling til ny teknologi?
 - Adgang til nye markeder?
 - Adgang til den nødvendige viden (specialister eller specifikke medarbejdergrupper)?
 - Adgang til kapital (låne- eller ansvarlig kapital)
- Hvad ser du selv som årsager til at I over de senere år har haft en vis succes med at udvide produktion og beskæftigelse
 - Hvad gør I anderledes end jeres konkurrenter?

- Hvilke særlige konkurrencefordele har I haft?
- Forventer du at din egen virksomhed i de nærmeste år skal vokse mere end andre virksomheder i branchen?
- Hvilken markedsposition har jeres virksomhed?
 - Har I et unikt produkt (niche)?
 - Er I ordreproducerende?
 - Sælger I direkte til slutbrugere eller til andre virksomheder?
 - Har I få eller mange kunder?
 - Sker der en ændring i jeres markedsposition i disse år?
- Hvor stor en del af virksomhedens omsætning (værdiandel) kommer fra "eksport"?
 - "Rigtig eksport", dvs. salg uden for Danmark
 - Salg til den øvrige del af Danmark
 - Er der forventning om at øge eksporten i de kommende år?
 - Er der forventning om at øge salget til det øvrige Danmark i de kommende år?
 - Hvis ja, hvad gør I konkret for at øge salget uden for Bornholm?
- Sker udvikling af nye produkter/processer primært indenfor virksomheden eller i et samarbejde med andre?
 - Hvilke samarbejdsrelationer har I givet fald særlig stor betydning ved udvikling af nye produkter/processer:
 - Bestemte kunder/leverandører?
 - Vidensinstitutioner?
 - Rådgivere?
 - Formelle klyngeorganisationer? (Her på øen eller landsdækkende klynger)
- Ser du særlige fordele og ulemper ved virksomhedens placering på Bornholm?
 - Betydning af transportomkostninger?
 - Den digitale infrastruktur?
 - Adgang til arbejdskraft?
 - Brandingmæssige fordele eller ulemper?

Tema 3: Virksomhedens strategi til at sikre kvalificeret arbejdskraft

- Har virksomheden en nedskreven strategi for rekruttering?
 - Hvis ja, hvad går strategien ud på – de væsentligste indsatsområder for at skaffe arbejdskraft
- Hvilke erfaringer har I med at skaffe forskellige typer arbejdskraft? Hvor er der eventuelt problemer?
 - Forskellige jobfunktioner/stillingskategorier (ledere, funktionærer, faglærte, ufaglærte)
 - Forskellige uddannelser?
 - Forskellige erfaringskompetencer
 - Forskellige personlige kompetencer?
- Hvor og hvordan rekrutteres der?

- Geografisk (på Bornholm /udenfor Bornholm/udenfor landet)?
- Annoncering efter arbejdskraft? Hvis ja, hvor/hvordan?
- Aktiv tiltrækning af medarbejdere fra andre virksomheder?
- Samarbejde med uddannelsesinstitutioner om at tiltrække studerende?
- Brug af kommune/jobcenter/A-kasser ved rekruttering?
- Brug af udenlandsk arbejdskraft? Erfaringer og tendenser
- Brug af vikarer/afløsere? Erfaringer og tendenser
- Eksempler på hvordan de nuværende medarbejder er rekrutteret
- Forskelle i rekrutteringsstrategier mellem medarbejdergrupper/aldersgrupper?
- Er rekrutterings og/eller pendlingsoplandet vokset over de senere år?

Tema 4: Virksomhedens oplæring og kompetenceopbygning

- Prøv at beskriv hvordan I arbejder med intern oplæring i virksomheden
 - Formaliseret (planlagte) oplæring-/uddannelsesforløb internt i virksomheden
 - Sidemandsoplæring / introduktionsforløb i virksomhed
 - Ansvar for egen læring "learning by doing"?
 - Samarbejder I med andre virksomheder/leverandører i forbindelse m
 - Oplæring af medarbejdere?
 - Er intern oplæring især knyttet til bestemte jobfunktioner/stillingskategorier
 - Oplever I et stigende behov for at oplære/efteruddanne allerede ansat arbejdskraft
 - Er der særlige udfordringer forbundet med den interne oplæring (ex. udfordringer med at finde de rette specialister/konsulenter, problemer med at danne hold etc.)
- I hvilken udstrækning gør I brug af formel efteruddannelse (kurser) og studier?
 - Oplæring af elever/lærlinge? Hvor mange lærlinge har I? Hvilke uddannelseskategorier? Planer om fremtidig ansættelse af lærlinge?
 - I hvilken udstrækning bruger I det formelle offentlige efteruddannelsessystem (eksempelvis AMU-kurser eller akademi-moduler)?
 - Forskelle i brug af det offentlige uddannelsessystem mellem forskellige medarbejdergrupper?
 - Er der et samarbejde med Campus Bornholm/VEU-Hovedstaden omkring udbud af særlige forløb?
 - Benytter I jævnlig efteruddannelsesstilbud fra udbydere uden for Bornholm (hvis ja, typer af uddannelse? typer af medarbejdere?)
 - Hvad er efter din mening de største udfordringerne ved at bruge det offentlige uddannelsessystem (eksempelvis responstid, holdstørrelse, mulighed for at skræddersy indhold)?
 - Har I gjort brug af fjernundervisning?
 - Har I gjort brug af kurser udbudt via brancheorganisationer? (Hvis ja, hvilke typer af kurser? Typer af medarbejdere?)

Tema 5: Kritiske faktorer og ønsker til offentlige assistance

- På baggrund af fores snak, kan du nævne nogle helt afgørende faktorer for at I kan skaffe den arbejdskraft I har brug for? Prøv at skelne mellem interne og eksterne faktorer
- Kan du nævne nogle helt afgørende faktorer for at I kan løse de teknologiske udfordringer virksomheden står over for?
- Hvis du skal komme med nogle ønsker til de offentlige aktører der er sat i verden for at hjælpe virksomhederne (Business Center Bornholm, Væksthus Hovedstaden, Jobcentret, Campus Bornholm (den virksomhedsrettede indsats)), hvad vil du så helst have hjælp til i fremtiden og hvordan mener du at de bør prioritere deres indsats?
 - Den virksomhedsrettede rådgivning (primært Business Center Bornholm og Væksthus Hovedstadsregionen)?
 - Den virksomhedsrettede efteruddannelsesindsats (primært Campus og VEU Hovedstaden)
 - Forbedring af vilkår for pendlere?
 - Hjælp til rekrutteringskampagner?
- Vil en aktiv grøn (erhvervs)politik for Bornholm have en positiv/negativ betydning for udvikling af din egen virksomhed?
 - Har I oplevet en effekt af den hidtidige Bright Green Island strategi?
 - Har I forventninger til den kommende indsats?
- Har I på andre områder ønsker til kommunen og de rammevilkår der stilles til rådighed for jeres virksomhed?
 - Administrativ behandling af ansøgninger?
 - Indsats på transportområdet?
 - Indsats i forhold til øvrig infrastruktur?
- Imagepleje/relationer til lokalsamfund. Betyder et godt image noget og hvad gør virksomheden i givet for at udvikle og vedligeholde dette image?
 - Har I særlig fokus på lokal rekruttering?
 - Samarbejde I med kommunen om beskæftigelse af socialt udsatte?
 - Medvirker I ved generel markedsføring af øen?
 - Gør I en indsats for at løfte lærlinge/elev-opgaven?

Baggrundoplysninger om virksomheden

Skemaet udfyldes på forhånd på basis af offentlig tilgængelige data. Som afslutning på interviewet tjekkes det om oplysningerne er korrekte

Virksomhedens navn	
Etableringsår	
Er det en filial af større virksomhed (J/N)	
Omsætning, seneste regnskabsår (2016). Kun for selskaber	
Ejerform	
Antal ansatte (i 2016)	
Branche	

11.3 Bilag 3. Særlige udfordringer for fremstillingsindustrien i 2017

Ifølge et notat fra Industriens Fond "*Inspire 2016. Idé og udfordringskatalog*" står industrien over for en række udfordringer:

Vedvarende transition

Virksomhederne opererer i en stadig mere kompleks omverden, hvor forandringer sker med større hastighed. De komplekse produktionssystemer bevirker at det er vanskeligt at opstille sikre forretningsstrategier, da det er svært at vurdere udviklingsomkostninger og markedspotentialer. Virksomhedsledere skal vedvarende aktivt forholde sig til omskiftelighed og usikkerhed, da virksomhedernes konkurrencekraft handler om at være hurtigere til at danne sig et billede af, forstå og operere i en virkelighed i forandring. Innovationskapaciteten relaterer sig ikke kun til produkt og produktionsprocesinnovation. I 2017 synes innovation i forretningsmodel og organisation at være vigtigst.

Partnerskaber

Behovet for agilitet øger behovet for partnerskaber. Det gælder ikke kun i samarbejde med andre virksomheder, men også med uddannelse og forskningssektoren. Dertil er der behov for at kunne identificere eksisterende forretningsområder med komplementære eller overlappende kompetencer, hvilket igen giver mulighed for etablering af partnerskaber og nye løsninger.

Digitaliseringen er en del af de nye partnerskaber, idet digitalisering medfører at innovation i stigende omfang kan ske i relativt åbne partnerskaber hvor parter fra forskellige sektorer deler viden og faciliteter. For at virksomheder kan håndtere dette kræves en helt ny forretningsstrategi – og indstilling til partnerskaber.

Effektive digitale platforme gør det muligt, at virksomhederne kan udvikle løsninger uden selv at eje alt udstyr og kompetencer. I stedet kan de udnytte digitale platforme og forretningsmodeller til effektivt at tilgå ressourcer og kapacitet hos partnere i økosystemet (GIS, 2017, s. 15).

Udenlandske innovationsmiljøer

Der er i de seneste år sket en internationalisering af markedet for innovation og udvikling hvor det er blevet mere almindeligt at danske virksomheder søger og køber ydelser (både viden og ny teknologi) i udlandet (GTS, 2017). De danske virksomheder mangler støtte til at etablere kontakt til udenlandske innovationsmiljøer.

Digitalisering

Den hastige digitalisering af produkter, processer og kommunikation skaber i realiteten en ny økonomiske virkelighed. Traditionelle værdikæder brydes op og nye forretningsmodeller opstår. Men i praksis er digitaliseringen ofte uoverskuelig og uhåndterbar. Der mangler kompetencer og viden til at identificere nye muligheder og frem for alt få dem implementeret i en ændret organisation.

Kunstig intelligens vil især udfordre servicesektoren, mens nye avancerede robotter og grænseløs kommunikation på tværs af virksomheder og på tværs af produkter (Industri 4.0) vil udfordre fremstillingssektoren. 3D-print kan udfordre eksisterende forretninger, men omvendt så er der ikke nogen der har knækket koden til integration af 3D-teknologien. Muligvis i form af print at reservedele ude hos kunden, men endnu er der problemer med holdbarheden af produkterne.

Sensorer og automatisering er ved at udvikle sig fra beskrivende produktionsmonitoring til at være forudsigende overvågning. Denne teknologi vil give helt ny viden om kunderne og deres anvendelse af produktet. En viden der kan bruges i den fremtidige produktudvikling. Denne direkte forbindelse mellem producent og bruger kan potentielt gøre det vanskeligere for melleghandlere og der kan ske ændringer således at dette led forsvinder. På andre områder, fx turismeområdet, har digitaliseringen dog medført et der er blevet indført et nyt/andet mellemlid, nemlig bookingportalerne.

Nye kunderelationer

Den direkte kontakt mellem producent og bruger kan være en svær omstillingsproces for virksomhederne, der skal bevæge sig fra en typisk produktionsmentalitet til at have brugerperspektivet i centrum for udviklingen. Slutbrugerne ændrer adfærd og ofte er det nye digitale spillere der ejer transaktionen. Dette kan hurtigt erodere et forretningsgrundlag, hvorfor der er behov for at opbygge helt nye kunderelationer, eksempelvis vedvarende servicering. Såfremt virksomheden kan reducere kompleksiteten og risikoen for kunden, vil der ofte være grundlag for en bedre indtjening.

Grønne forretningsmodeller

Grønne forretningsmodeller er på kanten til et kommercielt gennembrud. Dette skaber en helt ny situation og åbner nye forretningsområder flere steder i fremstillingsindustrien

Intern entreprenørskab

Entrepenørskab inden for virksomheden (den ansatte iværksætter) får stadig større betydning. Der er brug for udvikling af organisations- og ledelsesformer der kan rumme denne type medarbejder. Der efterlyses nye løsninger hvor man kan "in-source" medarbejdere med særlige kompetencer i kortere periode

Efterspørgsel af nye kompetencer

"Ofte er det ikke i skitsering af en ny forretningsmodel, der fejles, men i implementeringen og eksekveringen, at det ikke lykkes" (s. 21)

Adgangen til de rette kompetencer bliver i stigende omfang flaskehals for udvikling af virksomheden. Stadig mere komplekse produktionssystemer gør det vanskeligt at have alle specialer "in house". Kravet til samarbejdsevne øges.

Evnen til at beherske designtænkning (systematisere redskaber til produkt og procesudvikling) bliver større i takt med at fremstillingsindustrien ikke længere leverer produkter men "løsninger" og "services" til kunderne. Designtænkning kræver både indsigt i brugeradfærd og i alternativ anvendelse af produktet (fordrer til en vis grad samarbejde med underleverandører).

Desuden efterspørger virksomhederne hjælp til udvikling af servicekoncepter, herunder indsigt i sammenhængen mellem datahåndtering (Bigdata) og udvikling af servicekoncepter (s.38).

Stærke teknologi- og IT-kompetencer vil få større betydning blandt fremtidens medarbejdere i fremstillingsindustrien. Forskellen mellem de dygtige og mindre dygtige medarbejders værdi forventes at blive større og større i takt med at det bliver vanskeligere at få fat i dygtige medarbejdere. Der er især mangel på "produktionskonkret" arbejdskraft. Altså arbejdskraft der kender produktionsprocesser og teknologianvendelse i branchen/virksomheden.

11.4 Bilag 4. Beskæftigelse. Sammenligningskommuner

Ved sammenligning med beskæftigelsesudviklingen (beskæftigelse efter arbejdssted) i de tre andre yderkommuner og i alle yderkommuner under ét (se Tabel 43 hvor de offentlige brancher igen er markeret med blå) ses, at Maskinindustri samt Hotel & restaurant på Bornholm har haft en ganske positiv beskæftigelsesudvikling. Udviklingen har været positiv, både målt i forhold til de tre sammenligningskommuner og i forhold til alle yderkommuner i Danmark. Beskæftigelsesudviklingen indenfor landbrug og inden for fødevarerfremstilling (der er et satsningsområde i mange yderkommuner), her været negativ i alle fire kommuner. Tilsvarende har der generelt været faldene beskæftigelse inden for transportområdet. Beskæftigelsesudviklingen inden for Operative service har udviklet sig meget forskelligt i de fire kommuner, men det er Bornholm der har haft den største beskæftigelsestilbagegang på dette område. Til gengæld er beskæftigelsen inden for vidensservice samt andre service ydelser steget en anelse på Bornholm, mens de tilsvarende servicebrancher har oplevet faldende beskæftigelse i de sammenlignelige kommuner. Der er tale om ganske små tal, men dette kunne tyde på en positiv udvikling på Bornholm der i højere grad end i de andre små kommuner er i gang med en transition mod mere videnstunge service opgaver fremfor de mere traditionelle serviceydelser, der knytter sig til industriel produktion.

TABEL 43: ÆNDRING I BESKÆFTIGELSE FRA 2010 TIL 2016. BORNHOLM, ODSHERRED, LOLLAND, TØNDER SAMT ALLE YDERKOMMUNER

Ændring i besk. Fra 2010 til 2016	Bornholm	Bornholm	Odsherred	Lolland	Tønder	Yderkommuner
Sundhedsvæsen	353	28,2%	-42	31	119	0,5%
Maskinindustri	155	37,3%	4	-518	69	-8,8%
Hoteller og restauranter	127	18,5%	43	95	-17	10,4%
Forlag, tv og radio	30	7,5%	-6	87	-12	9,3%
Offentlig administration, forsvar og politi	25	1,9%	-181	-263	-41	-5,3%
Handel	18	0,8%	-25	-15	60	-1,5%
Vandforsyning og renovation	17	17,0%	19	16	-42	-1,6%
Andre serviceydelser	16	3,7%	-21	5	-16	-6,5%
Transportmiddelindustri	10	47,6%	-1	1	38	26,9%
Rådgivning mv.	10	3,0%	-46	-58	NA	1,0%

Videnservice	2	2,0%	-6	-12	-127	-23,5%
Råstofudvinding	1	4,8%	1	-2	-107	-6,8%
Olieraffinaderier	0		0	0	-21	
Medicinalindustri	0		-25	0	-7	
Plast-, glas- og betonindustri	0	0,0%	-41	-13	-28	-3,7%
Elektronikindustri	0	0,0%	62	56	15	-44,7%
Fremst. af elektrisk udstyr	0	0,0%	-150	0	-15	19,3%
Tekstil- og læderindustri	-4	-20,0%	-1	9	-139	43,2%
Metalindustri	-4	-5,1%	-84	13	NA	1,9%
Energiforsyning	-4	-3,5%	-2	13	9	-20,2%
IT- og informationstjenester	-4	-11,1%	1	-6	-85	15,6%
Møbel og anden industri	-5	-4,8%	21	18	-88	0,8%
Uoplyst aktivitet	-6	-18,2%	-9	-13	-28	-33,8%
Kultur og fritid	-8	-2,8%	2	1	53	5,5%
Træ- og papirindustri, trykkerier	-14	-16,7%	0	-33	0	-10,4%
Ejendomshandel og udlejning	-18	-6,8%	33	6	-51	8,0%
Kemisk industri	-26	-89,7%	-11	11	NA	-7,2%
Telekommunikation	-33	-62,3%	-7	39	-11	-15,9%
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-38	-4,0%	-69	-5	-11	0,2%
Føde-, drikke- og tobaksvareindustri	-67	-10,0%	-24	-31	-3	-4,5%
Finansiering og forsikring	-68	-30,4%	50	-123	21	-26,2%
Bygge og anlæg	-108	-9,2%	63	-34	-312	-5,5%
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	-134	-16,7%	-63	151	220	14,4%
Transport	-212	-20,1%	-212	-163	28	-13,7%
Undervisning	-258	-18,4%	11	-204	-291	-8,9%
Sociale institutioner	-456	-17,9%	-172	-776	-347	-9,8%
Alle erhverv	-705	-4,0%	-889	-1726	-1263	-4,7%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

I det følgende ses på hovederhvervenes anvendelse af arbejdskraft fordelt på uddannelsesmæssig baggrund.

TABEL 44 BORNHOLM. BESKÆFTIGELSE, 2016

(Antal)	Grund	EFU	KVU	MVU	LVU	Uoplyst	Alle
Branche DB07 (10):							
Landbrug, skovbrug og fiskeri	324	437	25	27	19	64	894
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	617	1.039	80	99	47	44	1.925
Bygge og anlæg	277	697	41	17	5	20	1.057
Handel og transport mv.	1.896	1.640	126	153	59	108	3.982
Information og kommunikation	237	81	10	59	21	73	481
Finansiering og forsikring	17	101	23	6	4	-	151
Ejendomshandel og udlejning	73	100	32	19	13	9	247
Erhvervsservice	332	471	47	114	103	50	1.116
Offentlig administration, undervisning og sundhed	1.385	2.171	116	1.862	533	85	6.153
Kultur, fritid og anden service	249	295	16	54	84	21	719
Uoplyst aktivitet	13	8	-	6	<3	-	27
Alle erhverv	5.419	7.038	517	2.415	889	474	16.752

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

I det følgende foretage en kortlægning af hovederhvervenes anvendelse af arbejdskraft. Der fokuseres på forskydningen i erhvervenes anvendelse af arbejdskraft med forskellige former for uddannelsesmæssig baggrund. Der ses på forskydninger i perioden fra 2010 til 2016.

Hele Landet

TABEL 45: ABSOLUT FORSKYDNING I DE FORSKELLIGE BRANCHERS ANVENDELSE AF ARBEJDSKRAFT. HELE LANDET. 2010 TIL 2016

(Antal)	Grund	EFU	KVU	MVU	LVU	Uoplyst	Alle
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-4.154	-136	63	66	166	3.846	-149
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	-10.486	-3.577	312	227	6.903	5.503	-1.119
Bygge og anlæg	218	4.914	340	970	580	4.056	11.078

Handel og transport mv.	19.862	-1.592	2.160	4.196	7.826	16.623	49.076
Information og kommunikation	1.201	-2.257	1.114	1.030	5.111	2.847	9.045
Finansiering og forsikring	-1.515	-7.910	1.257	1.083	2.474	415	-4.196
Ejendomshandel og udlejning	-455	-25	783	451	555	261	1.571
Erhvervsservice	-970	6.325	2.303	6.244	11.570	8.813	34.285
Offentlig administration, undervisning og sundhed	-22.911	-14.542	272	2.731	24.984	3.022	-6.443
Kultur, fritid og anden service	874	-1.162	402	920	3.058	1.450	5.542
Alle erhverv	-18.871	-20.595	8.974	17.729	63.472	46.817	97.525

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

TABEL 46: RELATIV FORSKYDNING I DE FORSKELLIGE BRANCHERS ANVENDELSE AF ARBEJDSKRAFT. HELE LANDET. 2010 TIL 2016

(Antal)	Ufag- lært, studen- ter mv.	Fag- lærte / EFU	Kort vid.g. uddan- nelse - KVU	Mellem- lang vid.g. uddan- nelse - MVU	Lang vid.g. uddan- nelse, BACH og Ph.D	Uoplyst mv.	Alle ud- dannel- ser
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-14,2%	-0,5%	3,6%	2,4%	8,9%	61,9%	-0,2%
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	-10,3%	-2,6%	1,3%	0,9%	30,6%	51,5%	-0,3%
Bygge og anlæg	0,5%	5,5%	4,5%	15,2%	38,1%	140,3%	7,2%
Handel og transport mv.	6,5%	-0,7%	7,6%	17,6%	33,8%	69,7%	7,6%
Information og kommunikation	4,2%	-9,2%	12,8%	8,5%	22,8%	81,0%	9,1%
Finansiering og forsikring	-9,6%	-21,6%	14,9%	15,5%	18,5%	39,2%	-5,1%
Ejendomshandel og udlejning	-3,0%	-0,1%	23,7%	14,6%	18,6%	22,5%	3,6%
Erhvervsservice	-1,1%	8,5%	14,8%	20,0%	21,8%	49,5%	12,4%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	-11,4%	-6,1%	1,2%	1,0%	19,9%	21,6%	-0,7%
Kultur, fritid og anden service	1,9%	-3,1%	12,0%	11,0%	15,5%	18,5%	4,5%
Alle erhverv	-2,2%	-2,2%	7,3%	4,4%	22,1%	52,5%	3,6%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

Odsherred

TABEL 47: ABSOLUT FORSKYDNING I DE FORSKELLIGE BRANCHERS ANVENDELSE AF ARBEJDSKRAFT. ODSHERRED. 2010 TIL 2016

(Antal)	Ufag- lært, studen- ter mv.	Fag- lærte / EFU	Kort vid.g. uddan- nelse - KVU	Mellem- lang vid.g. uddan- nelse - MVU	Lang vid.g. uddan- nelse, BACH og Ph.D	Uoplyst mv.	Alle ud- dannel- ser
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-49	-19	2	3	3	-9	-70
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	-94	-104	-13	-17	-7	1	-233
Bygge og anlæg	45	10	-2	5	3	10	71
Handel og transport mv.	-47	-122	-8	2	10	-25	-191
Information og kommunikation	-9	-1	-4	3	-2	-	-13
Finansiering og forsikring	15	13	2	17	-	-	50
Ejendomshandel og udlejning	4	16	2	9	1	-	33
Erhvervsservice	-75	-31	-4	-12	-7	25	-103
Offentlig administration, undervisning og sundhed	-237	-165	-3	-26	52	1	-378
Kultur, fritid og anden service	-2	-27	-8	12	-10	15	-21
Alle erhverv	-448	-436	-38	-7	43	23	-863

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

TABEL 48: RELATIV FORSKYDNING I DE FORSKELLIGE BRANCHERS ANVENDELSE AF ARBEJDSKRAFT. ODSHERRED. 2010-2016

(Antal)	Ufag- lært, studen- ter mv.	Fag- lærte / EFU	Kort vid.g. uddan- nelse - KVU	Mellem- lang vid.g.	Lang vid.g. uddan- nelse,	Uoplyst mv.	Alle ud- dannel- ser
---------	--------------------------------------	------------------------	--	---------------------------	------------------------------------	----------------	----------------------------

				uddan- nelse - MVU	BACH og Ph.D		
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-19,1%	-8,5%	22,2%	11,1%	10,3%	-23,7%	-12,0%
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	-19,0%	-15,7%	-15,7%	-17,5%	-11,7%	1,6%	-16,0%
Bygge og anlæg	14,7%	1,6%	-5,4%	25,0%	100,0%	62,5%	7,1%
Handel og transport mv.	-3,4%	-12,5%	-13,6%	3,3%	45,5%	-20,3%	-7,3%
Information og kommunikation	-32,1%	-4,5%	-40,0%	37,5%	-16,7%	-	-16,0%
Finansiering og forsikring	93,8%	19,4%	11,8%	425,0%	-	-	47,2%
Ejendomshandel og udlejning	7,8%	26,2%	11,1%	81,8%	16,7%	-	22,1%
Erhvervsservice	-22,2%	-7,8%	-15,4%	-13,2%	-8,9%	131,6%	-10,8%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	-21,2%	-10,4%	-3,7%	-2,1%	18,7%	1,7%	-8,7%
Kultur, fritid og anden service	-1,2%	-14,9%	-50,0%	57,1%	-14,3%	166,7%	-4,5%
Alle erhverv	-10,8%	-9,1%	-10,6%	-0,4%	7,6%	7,0%	-7,3%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

Lolland

TABEL 49: ABSOLUT FORSKYDNING I DE FORSKELLIGE BRANCHERS ANVENDELSE AF ARBEJDSKRAFT. LOLLAND. 2010-2016

(Antal)	Ufag- lært, studen- ter mv.	Fag- lærte / EFU	Kort vid.g. uddan- nelse - KVU	Mellem- lang vid.g. uddan- nelse - MVU	Lang vid.g. uddan- nelse, BACH og Ph.D	Uoplyst mv.	Alle ud- dannel- ser
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-71	-6	1	5	3	32	-37
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	-151	-266	3	-42	-7	31	-432
Bygge og anlæg	-54	-16	8	10	1	12	-39
Handel og transport mv.	-55	-120	-29	66	3	45	-89
Information og kommunikation	78	30	4	-2	3	6	120

Finansiering og forsikring	-27	-86	0	1	-10	0	-123
Ejendomshandel og udlejning	4	-5	-4	0	7	4	6
Erhvervsservice	15	59	9	15	2	-2	98
Offentlig administration, undervisning og sundhed	-456	-446	-1	-244	-36	-18	-1201
Kultur, fritid og anden service	-20	13	4	7	4	-2	6
Alle erhverv	-742	-846	-8	-184	-30	108	-1703

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

TABEL 50: RELATIV FORSKYDNING I DE FORSKELLIGE BRANCHERS ANVENDELSE AF ARBEJDSKRAFT. LOLLAND. 2010 TIL 2016

(Antal)	Ufag- lært, studen- ter mv.	Fag- lærte / EFU	Kort vid.g. uddan- nelse - KVU	Mellem- lang vid.g. uddan- nelse - MVU	Lang vid.g. uddan- nelse, BACH og Ph.D	Uoplyst mv.	Alle ud- dannel- ser
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-16,7%	-1,2%	1,9%	17,2%	8,1%	68,1%	-3,3%
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	-19,0%	-23,3%	3,6%	-35,3%	-13,5%	79,5%	-19,3%
Bygge og anlæg	-17,8%	-2,6%	23,5%	-	25,0%	50,0%	-3,9%
Handel og transport mv.	-2,8%	-6,8%	-19,5%	44,0%	5,3%	50,0%	-2,1%
Information og kommunikation	-	83,3%	36,4%	-12,5%	37,5%	33,3%	72,7%
Finansiering og forsikring	-64,3%	-47,8%	0,0%	12,5%	-71,4%	-	-45,1%
Ejendomshandel og udlejning	1,1%	-2,3%	-15,4%	0,0%	63,6%	26,7%	0,9%
Erhvervsservice	3,7%	12,3%	20,0%	19,2%	2,4%	-4,1%	8,6%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	-29,4%	-17,3%	-1,0%	-12,5%	-9,7%	-23,1%	-18,1%
Kultur, fritid og anden service	-6,4%	4,1%	33,3%	15,6%	6,3%	-6,1%	0,8%
Alle erhverv	-11,8%	-10,8%	-1,5%	-7,6%	-4,3%	27,5%	-9,3%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

Tønder

TABEL 51: ABSOLUT FORSKYDNING I DE FORSKELLIGE BRANCHERS ANVENDELSE AF ARBEJDSKRAFT. TØNDER. 2010 TIL 2016

(Antal)	Ufag- lært, studen- ter mv.	Fag- lærte / EFU	Kort vid.g. uddan- nelse - KVU	Mellem- lang vid.g. uddan- nelse - MVU	Lang vid.g. uddan- nelse, BACH og Ph.D	Uoplyst mv.	Alle ud- dannel- ser
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-102	-19	0	-9	3	66	-61
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	-172	-85	-8	-22	-13	13	-287
Bygge og anlæg	-19	-12	-1	1	-	19	-10
Handel og transport mv.	-82	-235	-11	0	20	101	-207
Information og kommunikation	-11	-11	-5	-4	-4	-3	-38
Finansiering og forsikring	-11	-78	-2	-4	8	-	-86
Ejendomshandel og udlejning	13	5	-1	0	-5	8	20
Erhvervsservice	-30	37	-3	16	-8	-11	0
Offentlig administration, undervisning og sundhed	-294	-197	10	-98	-1	4	-576
Kultur, fritid og anden service	18	-8	-1	9	14	9	41
Alle erhverv	-704	-613	-23	-115	14	208	-1.233

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

TABEL 52: RELATIV FORSKYDNING I DE FORSKELLIGE BRANCHERS ANVENDELSE AF ARBEJDSKRAFT. TØNDER. 2010 TIL 2016

(Antal)	Ufag- lært, studen- ter mv.	Fag- lærte / EFU	Kort vid.g. uddan- nelse - KVU	Mellem- lang vid.g. uddan- nelse - MVU	Lang vid.g. uddan- nelse, BACH og Ph.D	Uoplyst mv.	Alle ud- dannel- ser
Landbrug, skovbrug og fiskeri	-15,0%	-2,3%	0,0%	-23,1%	12,0%	32,0%	-3,4%
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	-16,2%	-5,9%	-5,6%	-15,9%	-25,5%	16,0%	-9,8%
Bygge og anlæg	-6,7%	-1,9%	-2,0%	4,3%	-	73,1%	-1,0%
Handel og transport mv.	-4,2%	-13,3%	-7,2%	0,0%	19,8%	80,8%	-4,9%
Information og kommunikation	-26,8%	-25,0%	-38,5%	-23,5%	-33,3%	-	-29,2%
Finansiering og forsikring	-35,5%	-50,3%	-8,0%	-26,7%	160,0%	-	-37,2%
Ejendomshandel og udlejning	10,8%	3,6%	-5,6%	0,0%	-50,0%	72,7%	6,6%
Erhvervsservice	-7,4%	9,5%	-6,0%	19,0%	-9,6%	-12,0%	0,0%
Offentlig administration, undervisning og sundhed	-24,2%	-10,8%	5,8%	-5,7%	-0,3%	5,9%	-10,7%
Kultur, fritid og anden service	6,4%	-2,9%	-4,8%	23,7%	26,9%	36,0%	5,9%
Alle erhverv	-11,6%	-8,1%	-3,4%	-5,2%	1,9%	32,6%	-6,9%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

11.5 Bilag 5. Fremskrivning af forventet ledighed, hele landet

Nedenfor er der gennemført en fremskrivning af den forventede ledighed i 2025 i de enkelte regioner og for landet som helhed. Fremskrivningen viser gældende ubalancer på arbejdsmarkedet.

TABEL 53 LEDIGHEDSPROCENT OG ANTAL LEDIGE FORDELT PÅ UDDANNELSESNIVEAUER 2025

	Region Hovedsta- den	Region Sjælland	Region Syddan- mark	Region Midtjyl- land	Region Nordjyl- land	Hele lan- det	Bornholm
Grundskole	-0,5% (757)	8,6% (8.493)	8,3% (11.681)	6,1% (8.472)	8,9% (5.855)	5,6% (33.744)	11,0% (508)
Gymnasiale uddannelser	-18,7% (-18.933)	-9,2% (-2.371)	-7,5% (-2.855)	-11,4% (-5.971)	-11,0% (-2.221)	-13,6% (-32.351)	-2,3% (-19)
Erhvervsfaglige uddannelser	-10,1% (-20.098)	3,6% (5.847)	2,0% (4.399)	-1,0% (-2.272)	0,9% (981)	-1,2% (-11.143)	-1,9% (-141)
Adgangsgivende uddannelses- forløb	-24,0% (-95)	-85,2% (-52)	-10,1% (-40)	5,2% (44)	-1,3% (-4)	-7,3% (-147)	-
Korte videregående uddannelser	-7,9% (-3.604)	-6,6% (-1.372)	-6,0% (-1.838)	-5,2% (-2.031)	-8,1% (-1.164)	-6,7% (-10.010)	-39,6% (-231)
Mellemlange videregående ud- dannelser	-2,7% (-3.891)	6,8% (4.472)	7,0% (7.151)	7,5% (8.623)	10,4% (4.924)	4,5% (21.279)	-1,0% (-26)
Bacheloruddannelser	11,8% (6.131)	7,7% (453)	11,5% (1.301)	15,0% (2.727)	18,4% (1.106)	12,6% (11.718)	18,1% (44)
Lange videregående uddannel- ser	7,1% (12.945)	-2,2% (-565)	8,3% (3.447)	10,1% (6.761)	12,3% (2.991)	7,5% (25.580)	-9,6% (-71)
Ph.d.- og forskeruddannelser	-14,8% (-1.725)	-27,1% (-393)	-12,3% (-244)	-8,7% (-371)	4,3% (54)	-13,0% (-2.680)	-73,3% (-11)
Uoplyst mv.	15,3% (12.848)	17,9% (3.206)	18,7% (6.309)	18,8% (6.832)	19,8% (2.848)	17,2% (32.043)	12,9% (60)
Alle uddannelser	-1,8% (-17.179)	4,2% (17.717)	4,7% (29.310)	3,3% (22.815)	5,1% (15.371)	2,3% (68.034)	0,6% (111)

Tal i parentes er antal ledige. Ufaglærte, studenter mv. er en summering af grundskole og gymnasiale uddannelser. Faglærte/EFU er en summering af erhvervsfaglige uddannelser og adgangsgivende uddannelsesforløb. Lang videregående uddannelse, bacheloruddannelse og Ph.D er en summering af bacheloruddannelser, lange videregående uddannelser samt Ph.d.- og forskeruddannelser.

Kilde: Fremskrivning af den regionale økonomi i Danmark. Center for Regional og Turismeforskning. April 2017.
<https://crt.dk/kompetencer-viden/modeloekonomi/fremskrivningsnotater.aspx>

Mønsteret er stort set ens over alle regioner: Der er overefterspørgsel efter gymnasiale uddannelser, adgangsgivende uddannelsesforløb (på nær i Region Midtjylland), korte videregående uddannelser, ph.d.- og forskeruddannelser (bortset fra i Region Nordjylland). Derudover er der overefterspørgsel efter grundskole i Region Hovedstaden, erhvervsfaglige uddannelser i Region Hovedstaden, Region Midtjylland og på Bornholm, mellemlange videregående uddannelser i Region Hovedstaden og på Bornholm, ligesom der er overefterspørgsel efter lange videregående uddannelser i Region Sjælland og på Bornholm.

Til gengæld er der overudbud af personer med grundskole som højest fuldførte uddannelse i alle regioner og på Bornholm på nær i Region Hovedstaden. Derudover er der overudbud af mellemlange videregående uddannelser i alle regioner på nær i Region Hovedstaden og på Bornholm.

11.6 Bilag 6. Beskæftigelse, værdiskabelse og produktivitet. Detaljeret brancheopgørelse

TABEL 54: RAS-BESKÆFTIGELSE (OPGJORT I NOVEMBER), BORNHOLM, BRANCHEFORDELT

(Antal)	2007	2010	2013	2016	Ændring 2010 til 2016	Relativ æn- dring
Landbrug, skovbrug og fiskeri	965	949	946	911	-38	-4,0%
Råstofudvinding	33	21	26	22	1	4,8%
Føde-, drikke- og tobaksvareindustri	801	670	595	603	-67	-10,0%
Tekstil- og læderindustri	18	20	16	16	-4	-20,0%
Træ- og papirindustri, trykkerier	78	84	73	70	-14	-16,7%
Plast-, glas- og betonindustri	364	214	160	214	0	0,0%
Metalindustri	95	78	71	74	-4	-5,1%
Elektronikindustri	3	3	<3	3	0	0,0%
Fremst. af elektrisk udstyr	9	5	6	5	0	0,0%
Maskinindustri	597	416	494	571	155	37,3%
Transportmiddelindustri	20	21	25	31	10	47,6%
Møbel og anden industri	115	104	95	99	-5	-4,8%
Energiforsyning	128	113	123	109	-4	-3,5%
Vandforsyning og renovation	92	100	103	117	17	17,0%
Bygge og anlæg	1.481	1.169	1.041	1.061	-108	-9,2%
Handel	2.571	2.323	2.181	2.341	18	0,8%
Transport	1.141	1.056	883	844	-212	-20,1%
Hoteller og restauranter	1.228	686	672	813	127	18,5%
Forlag, tv og radio	398	402	426	432	30	7,5%
Telekommunikation	61	53	33	20	-33	-62,3%
IT- og informationstjenester	41	36	38	32	-4	-11,1%
Finansiering og forsikring	276	224	174	156	-68	-30,4%
Ejendomshandel og udlejning	270	265	260	247	-18	-6,8%

Rådgivning mv.	254	338	360	348	10	3,0%
Videnservice	104	102	101	104	2	2,0%
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	701	803	895	669	-134	-16,7%
Offentlig administration, forsvar og politi	1.198	1.300	1.304	1.325	25	1,9%
Undervisning	1.453	1.400	1.180	1.142	-258	-18,4%
Sundhedsvæsen	1.063	1.250	1.208	1.603	353	28,2%
Sociale institutioner	3.010	2.551	2.579	2.095	-456	-17,9%
Kultur og fritid	319	284	287	276	-8	-2,8%
Andre serviceydelser	468	432	421	448	16	3,7%
Uoplyst aktivitet	48	33	27	27	-6	-18,2%
Alle erhverv	19.421	17.536	16.807	16.831	-705	-4,0%

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. RAS-beskæftigelsen efter arbejdssted.

TABEL 55: BESKÆFTIGELSE, JF. NATIONALREGNSKABET, BRANCHEFORDELTE. BORNHOLM. BENYTTES VED PRODUKTIVITETSBEREGNING

KRNR Beskæftigelse	2007	2010	2013	2016
Landbrug, skovbrug og fiskeri	960	923	873	846
Råstofudvinding	29	19	23	23
Føde-, drikke- og tobaksvareindustri	620	616	532	520
Tekstil- og læderindustri	14	19	15	16
Træ- og papirindustri, trykkerier	67	84	72	67
Plast-, glas- og betonindustri	353	206	153	172
Metalindustri	105	76	70	71
Elektronikindustri	1	3	2	3
Fremst. af elektrisk udstyr	8	5	6	5
Maskinindustri	641	403	479	510
Transportmiddelindustri	5	17	25	33
Møbel og anden industri	82	103	91	96
Energiforsyning	112	105	123	115
Vandforsyning og renovation	30	102	100	110

Bygge og anlæg	1.511	1.163	1.040	1.256
Handel	2.789	2.404	2.263	2.320
Transport	1.782	1.463	1.359	1.307
Hoteller og restauranter	1.115	744	739	852
Forlag, tv og radio	285	396	424	450
Telekommunikation	76	54	34	19
IT- og informationstjenester	28	33	35	30
Finansiering og forsikring	257	223	171	173
Rådgivning mv.	246	339	361	365
Forskning og udvikling	23	1	-	0
Videnservice	118	99	95	104
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	669	660	749	643
Offentlig administration, forsvar og politi	1.328	1.462	1.427	1.473
Undervisning	1.436	1.401	1.156	1.173
Sundhedsvæsen	1.172	1.402	1.334	1.791
Sociale institutioner	2.456	2.198	1.960	1.581
Kultur og fritid	239	299	302	328
Andre serviceydelser	446	484	443	480
Ukendt erhverv	-	-	-	-
Alle erhverv	19.276	17.782	16.702	17.179

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2014 og 2015 er på basis af de foreløbige nationalregnskab. 2016 er på basis af modelberegning.

TABEL 56: BRUTTOVÆRDITILVÆKST. FASTE PRISER 2010 NIVEAU. BORNHOLM

BVT mio. kr.	2007	2010	2013	2016
Branche DB07 (37):				
Landbrug, skovbrug og fiskeri	338	431	489	
Råstofudvinding	27	15	20	22
Føde-, drikke- og tobaksvareindustri	102	215	248	182
Tekstil- og læderindustri	2	1	2	3
Træ- og papirindustri, trykkerier	41	38	71	64
Plast-, glas- og betonindustri	48	19	67	87
Metalindustri	38	28	24	25
Elektronikindustri	1	1	1	2
Fremst. af elektrisk udstyr	3	3	3	3
Maskinindustri	286	227	308	322
Transportmiddelindustri	9	14	17	25
Møbel og anden industri	30	34	35	30
Energiforsyning	96	121	130	127
Vandforsyning og renovation	40	93	87	89
Bygge og anlæg	628	477	482	599
Handel	1.160	878	656	735
Transport	704	461	604	714
Hoteller og restauranter	255	213	226	265
Forlag, tv og radio	91	78	114	152
Telekommunikation	53	80	68	41
IT- og informationstjenester	7	8	10	9
Finansiering og forsikring	252	219	154	148
Rådgivning mv.	121	116	153	165
Forskning og udvikling	23	18	14	13
Vidensservice	20	31	24	36
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	93	92	88	86
Offentlig administration, forsvar og politi	740	730	646	619
Undervisning	623	597	543	536

Sundhedsvæsen	442	608	613	857
Sociale institutioner	790	772	779	748
Kultur og fritid	141	114	122	127
Andre serviceydelser	161	135	130	134
Ukendt erhverv	-27	-8	5	0
Alle erhverv	8.506	8.056	8.193	8.761

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2014 og 2015 er på basis af de foreløbige nationalregnskab. 2016 er på basis af modelberegning.

TABEL 57: PRODUKTIVITET, BRUTTOVÆRDITILVÆKST (KR) PR. FULDTIDSBESKÆFTIGEDE

Produktivitet (BVT/Besk)	2007	2010	2013	2016
Landbrug, skovbrug og fiskeri	361.458	366.197	493.700	578.014
Råstofudvinding	931.034	789.474	869.565	956.522
Føde-, drikke- og tobaksvareindustri	164.516	349.026	466.165	350.000
Tekstil- og læderindustri	142.857	52.632	133.333	187.500
Træ- og papirindustri, trykkerier	611.940	452.381	986.111	955.224
Plast-, glas- og betonindustri	135.977	92.233	437.908	505.814
Metalindustri	361.905	368.421	342.857	352.113
Elektronikindustri	1.000.000	333.333	500.000	666.667
Fremst. af elektrisk udstyr	375.000	600.000	500.000	600.000
Maskinindustri	446.178	563.275	643.006	631.373
Transportmiddelindustri	1.800.000	823.529	680.000	757.576
Møbel og anden industri	365.854	330.097	384.615	312.500
Energiforsyning	857.143	1.152.381	1.056.911	1.104.348
Vandforsyning og renovation	1.333.333	911.765	870.000	809.091
Bygge og anlæg	415.619	410.146	463.462	476.911
Handel	415.920	365.225	289.881	316.810
Transport	395.062	315.106	444.444	546.289
Hoteller og restauranter	228.700	286.290	305.819	311.033
Forlag, tv og radio	319.298	196.970	268.868	337.778

Telekommunikation	697.368	1.481.481	2.000.000	2.157.895
IT- og informationstjenester	250.000	242.424	285.714	300.000
Finansiering og forsikring	980.545	982.063	900.585	855.491
Rådgivning mv.	491.870	342.183	423.823	452.055
Videnservice	169.492	313.131	252.632	346.154
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	139.013	139.394	117.490	133.748
Offentlig administration, forsvar og politi	557.229	499.316	452.698	420.231
Undervisning	433.844	426.124	469.723	456.948
Sundhedsvæsen	377.133	433.666	459.520	478.504
Sociale institutioner	321.661	351.228	397.449	473.118
Kultur og fritid	589.958	381.271	403.974	387.195
Andre serviceydelser	360.987	278.926	293.454	279.167
Alle erhverv	441.274	453.042	490.540	509.983

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2014 og 2015 er på basis af de foreløbige nationalregnskab. 2016 er på basis af modelberegning.

TABEL 58 ARBEJDSPRODUKTIVITET, BRANCHE DB07

Indeks (2010=100). Arbejdsproduktivit	Bornholm	Odsherred	Lolland	Tønder	DK
Branche DB07:					
Landbrug, skovbrug og fiskeri	157,8	141,4	169,7	135,7	134,2
Råstofindvinding	121,2	133,3	133,3	400,0	73,6
Industri	129,3	46,4	104,8	118,4	126,5
Bygge og anlæg	116,3	113,7	113,2	115,2	116,1
Handel	86,7	101,5	133,6	100,2	102,7
Transport	173,4	136,0	136,3	82,8	132,2
Hoteller og restauranter	108,6	114,0	103,2	111,2	100,9
Information og kommunikation	123,9	110,8	48,9	157,1	120,6
Finansiering og forsikring	87,1	122,5	117,1	136,8	95,9
Videnservice	121,7	106,0	592,4	129,8	107,6
Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	95,9	93,7	77,2	100,0	113,1
Alle erhverv	112,6	105,9	113,2	109,0	106,8

Kilde: Den Regionale Model for Erhverv og Beskæftigelse SAM-K/LINE®. 2014 og 2015 er på basis af de foreløbige nationalregnskab. 2016 er på basis af modelberegning.

11.7 Bilag 7. Regional nationalregnskab og varebalancer, metode

Formålet med det regionale nationalregnskab er at belyse den økonomiske aktivitet i landets regioner og landsdele inden for rammerne af nationalregnskabs definitioner og klassifikationer. Regnskaberne er baseret på Det Europæiske Nationalregnskabssystem (ENS2010) og er sammenlignelige med regionale regnskaber for andre europæiske lande.

De regionale regnskaber belyser den geografiske dimension af produktions- og indkomstforholdene, som de opgøres i nationalregnskabet fra produktionssiden. Hovedprincippet bag regionaliseringen er arbejdsstedet, dvs. hvor den produktive aktivitet foregår.⁴⁵

De regionale regnskaber opgøres fra produktionssiden. I forbindelse med regional allokering findes to principper: Bottom-up metoden, hvor regional information anvendes direkte og top-down-metoden, hvor indikatorer, der er tæt relateret til den værdi, der skal fordeles, bruges som fordelingsnøgle. Ofte bruges en kombination af de to metoder.

Sammenligninger med andre statistikker på et detaljeret erhvervsniveau vil dog ofte vise afvigelser, dels på grund af variabel-definitionsforskelle dels som følge af nationalregnskabs ønske om kalenderårsafgrænsning og dets krav til totaldækning af den økonomiske aktivitet. Statistikken er baseret på regionale opgørelser af nationalregnskabs kilder, hvor dette er muligt. Der anvendes hovedsageligt data fra Regnskabsstatistik, Landbrugsregnskabsstatistik, Erhvervsbeskæftigelsen, Momsstatistikken, Databasen for Integrerede Offentlige Regnskaber (DIOR), Forsknings- og udviklingsstatistikken og Indkomststatistikken. Kilderne anvendes dels direkte dels som grundlag for beregningerne over udviklingen. Derudover anvendes diverse kvantitative indikatorer for den regionale aktivitet. Regnskabsstatistikens dækning øges hvert år, og fra 1995 anvendes Regnskabsstatistik for industri og detailhandelsbranche, fra 1998 tillige for engroshandelsbranchen. Fra 1999 anvendes Regnskabsstatistik desuden for handel med biler mv., hotel- og restaurationsvirksomhed, visse transportbrancher samt forretningservice mv., og fra 2001 dækker Regnskabsstatistikken også post og telekommunikation. Der kan således være kilde- og metodeskift fra år til år.

⁴⁵ Se <http://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/statistikdokumentation/regionale-regnskaber>

I de årlige nationalregnskaber foregår datavalideringen i 3 trin svarende til hovedprocesserne i den databehandling der foregår ved opstilling af et nationalregnskab:

1. Først foregår der en grundig datavalidering i de enkelte primærstatistikker. Der henvises til relevante statistikdokumentationer for en beskrivelse heraf.
2. Dernæst sker der ved udarbejdelsen af Nationalregnskabet en indledende datavalidering i forbindelse med behandlingen af data til input til produktbalancerne. Nationalregnskabet modtager og behandler data på enhedsniveau og kan derfor gå tilbage til kilderne.
3. I sidste trin sker der en datavalidering af kilderne i forhold til hinanden når der skabes konsistens i produktbalancesystemet.

Datavalidering i de regionale regnskaber foregår i form af makrofejlsøgning på det niveau, der publiceres. Der laves korrektioner, hvis der er behov herfor.

11.8 Bilag 8. Eksport af produktion til udlandet, fordelt på 37 erhverv

TABEL 59: EKSPORT AF PRODUKTION FRA BORNHOLM. ERHVERVSFORDELTE. BASISPRISER, 2010-NIVEAU

Mio. kr.			Dif 2010 til 2015	
	2010	2016	Absolut	Relativ
Detaljerede varegrupper (37):				
Landbrug, skovbrug og fiskeri	306	499	208	68,0%
Råstofudvinding	11	10	0	0,0%
Føde-, drikke- og tobaksvarer	909	1.225	305	33,6%
Tekstil- og læderindustri	4	10	6	150,0%
Træ- og papirindustri, trykkerier	25	65	41	164,0%
Kemisk industri	32	2	-30	-93,8%
Medicinalindustri	14	18	7	50,0%
Plast-, glas- og betonindustri	46	45	-2	-4,3%
Metalindustri	18	23	5	27,8%
Elektronikindustri	6	4	-2	-33,3%
Fremst. af elektrisk udstyr	5	9	4	80,0%
Maskinindustri	338	412	73	21,6%
Transportmiddelindustri	26	21	-7	-26,9%
Møbel og anden industri	14	19	5	35,7%
Energiforsyning	11	15	6	54,5%
Vandforsyning og renovation	3	1	-2	-66,7%
Bygge og anlæg	67	57	-10	-14,9%
Bilhandel og -værksteder mv.	3	6	3	100,0%
Engroshandel	261	141	-119	-45,6%
Detailhandel	3	5	2	66,7%
Transport	514	827	328	63,8%
Hoteller og restauranter	4	9	5	125,0%
Forlag, tv og radio	16	14	-2	-12,5%
Telekommunikation	10	4	-6	-60,0%
IT- og informationstjenester	8	8	0	0,0%
Finansiering og forsikring	16	15	-1	-6,3%
Rådgivning mv.	19	37	18	94,7%
Forskning og udvikling	1	2	1	100,0%
Videnservice	2	3	1	50,0%
Rejsebureauer, rengøring og andre	11	8	-3	-27,3%
Offentlig administration, forsvar	11	10	-1	-9,1%
Undervisning	1	1	0	0,0%
Sundhedsvæsen	1	2	1	100,0%
Sociale institutioner	2	3	1	50,0%
Kultur og fritid	1	4	3	300,0%
Andre serviceydelser	4	7	3	75,0%
Udenlandsk turisme i Danmark	457	647	179	39,2%
Alle varer	3.177	4.187	1.022	32,2%

Mio. kr.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Detaljerede varegrupper (37):							
Landbrug, skovbrug og fiskeri	306	321	410	518	509	514	499
Råstofudvinding	11	6	10	10	8	11	10
Føde-, drikke- og tobaksvareindu	909	1.064	1.055	1.154	1.203	1.214	1.225
Tekstil- og læderindustri	4	9	4	7	7	10	10
Træ- og papirindustri, trykkerier	25	64	55	66	68	66	65
Olierafinaderier	0	0	0	0	0	0	0
Kemisk industri	32	9	3	3	2	2	2
Medicinalindustri	14	21	17	21	20	21	18
Plast-, glas- og betonindustri	46	51	41	34	36	44	45
Metalindustri	18	29	20	21	22	23	23
Elektronikinustri	6	7	4	3	3	4	4
Fremst. af elektrisk udstyr	5	5	6	8	8	9	9
Maskinindustri	338	326	334	346	361	411	412
Transportmiddelindustri	26	24	12	22	16	19	21
Møbel og anden industri	14	16	21	21	22	19	19
Energiforsyning	11	13	17	18	13	17	15
Vandforsyning og renovation	3	3	1	2	1	1	1
Bygge og anlæg	67	54	56	44	54	57	57
Bilhandel og -værksteder mv.	3	2	5	5	5	6	6
Engroshandel	261	39	59	95	102	142	141
Detailhandel	3	3	4	4	5	5	5
Transport	514	590	666	838	912	842	827
Hoteller og restauranter	4	5	7	9	9	9	9
Forlag, tv og radio	16	10	10	13	14	14	14
Telekommunikation	10	10	7	6	7	4	4
IT- og informationstjenester	8	6	6	7	8	8	8
Finansiering og forsikring	16	13	10	15	16	15	15
Ejendomshandel og udlejning	0	0	0	0	0	0	0
Rådgivning mv.	19	23	28	32	34	37	37
Forskning og udvikling	1	1	1	2	2	2	2
Videnservice	2	3	3	2	2	3	3
Rejsebureauer, rengøring og ande	11	11	10	8	8	8	8
Offentlig administration, forsvar	11	12	8	10	10	10	10
Undervisning	1	1	1	1	1	1	1
Sundhedsvæsen	1	1	1	1	1	2	2
Sociale institutioner	2	3	3	3	3	3	3
Kultur og fritid	1	2	3	3	3	4	4
Andre serviceydelser	4	8	8	7	8	7	7
Udenlandsk turisme i Danmark	457	614	615	664	585	636	647
Dansk turisme i udlandet	0	0	0	0	0	0	0
Uoplyst vare	0	0	0	0	0	0	0
Alle varer	3.177	3.379	3.523	4.022	4.092	4.199	4.187

11.9 Bilag 9. Metode og forudsætninger ved fremskrivning af det bornholmske arbejdsmarked

Nedenfor er der kortfattet og overordnet redegjort for overvågningsmodellens fremskrivninger (kaldet LINE). LINE er en kommuneopdelt udgave af den makroøkonomiske model af dansk økonomi, kaldet ADAM⁴⁶. Hvor ADAM bygger på nationalregnskabet for Danmark, bygger LINE på et "nationalregnskab" for hver enkelt kommune (SAM-K). LINE benyttes til fremskrivninger af de enkelte kommuners økonomi og til konsekvensberegninger. Ved at koble de lokaløkonomiske modellerne til ADAM-modelens nationale fremskrivninger sikres konsistens på nationalt plan.

ADAM er en makroøkonomisk model af den danske økonomi. ADAM repræsenterer den traditionelle syntese mellem keynesiansk og neoklassisk teori. Det vil sige, at produktion og beskæftigelse på det korte sigt er bestemt af efterspørgslen og på det lange sigt af udbuddet. Dette betyder eksempelvis at beskæftigelsen på kort sigt er bestemt af erhvervenes efterspørgsel efter arbejdskraft. På længere sigt bestemmes beskæftigelsen imidlertid af udbuddet af arbejdskraft. Øges udbuddet af arbejdskraft antages beskæftigelsen på langt sigt med andre ord at stige. ADAM, og dermed LINE, er empirisk funderet, idet størstedelen af modellens adfærdsbeskrivende ligninger er estimeret på nationalregnskabsdata.

Fremskrivningsdelen af modellen (LINE) består af en række endogene variable der beskriver relationerne mellem de forskellige dele af input-outputsyste­met (ca. 2500 forskellige.). En række af de mange ligninger er blot tekniske relationer, der eksempelvis bestemmer skatte- og afgiftsprovener til den offentlige sektor som funktion af en given økonomisk aktivitet. Andre af ligningerne (dem der indgår via ADAM) er empirisk estimerede adfærdsligninger. Af de i alt 2500 forskellige ligninger der indgår i ADAM er de 90 ligninger at betragte som empirisk funderede adfærdsligninger.

ADAMs (og dermed også LINEs) adfærdsbeskrivende ligninger er estimeret enkeltvis hvorefter de spiller sammen en række definitioner og ikke estimerede ligninger. Dette er en traditionel tilgang ved opstilling af makroøkonomiske modeller, og derved adskiller ADAM og LINE sig ikke fra andre makro-modeller som eksempelvis DREAM. Problemet er at den samlede model kan være vanskelig at overskue og svær at tolke og dermed også svær at bruge.

Den ADAM-fremskrivning der ligger til grund for den seneste regionaløkonomiske fremskrivning vil altid indeholde regeringens seneste konjunkturvurdering og forventning til udvikling i landets økonomi. Denne nationaløkonomiske fremskrivning vil sammen med Danmarks Statistiks befolkningsprognose⁴⁷ udgøre de væsentligste *dynamiske elementer* i den regionaløkonomiske fremskrivning.

⁴⁶ ADAM = Annual Danish Aggregate Model.

⁴⁷ Se temaafsnit fra Fremskrivningsnotat, april 2012.

Ud over ovenstående dynamiske elementer er der tale om en statisk fremskrivning af de seneste års registrerede udvikling. Når LINE-modellen anvendes regionalt, tager den som udgangspunkt, at de nationale trends der er indeholdt i ADAM-fremskrivningen, også gælder lokalt for udviklingen i priser, renteniveau, BNP mv. Derimod fordeles investeringer, produktion, eksport mv. på samme måde som i SAM-K. Det vil sige at forventninger til bl.a. investeringer, produktion og eksport **tager udgangspunkt i den erhvervs- og befolkningsstruktur der er gældende regionalt**. Det betyder også at den forventede **udvikling** i forhold som eksport, produktion og beskæftigelse (jobfordeling på køn og uddannelse) etc. er baseret på en fastlæggelse af de regionale trends.

Produktivitetsudviklingen varierer fra erhverv til erhverv, og da befolknings sammensætningen⁴⁸ ligeledes er forskellig fra område til område, vil disse forhold være en væsentlig årsag til, at den økonomiske og beskæftigelsesmæssige udvikling vil variere fra område til område.

"Hjertet" i SAM-K/LINE er vare- og faktormarkedet. Det vil dels sige dels en opgørelse af den økonomiske aktivitet⁴⁹ i erhvervene og på arbejdsmarkedet og dels en opgørelse af institutionernes⁵⁰ anvendelse af varer. Disse opgørelser er endvidere opgjort i en geografisk dimension, således at det lokale samfundsregnskab indeholder informationer både om det økonomiske samspil mellem de forskellige regioner/lokalområder og om det økonomiske samspil mellem regionen og udlandet (import/eksport).

Men hvorfra kommer data til disse opgørelser? Kort fortalt stammer en del af data fra en "*bottom-up-tilgang*" (en registrering af faktiske værdier) og en anden del er baseret på en "*top-down tilgang*", dvs. data der udledes fra nationalregnskabet og som med forskellige "nøgler" fordeles på erhverv, husholdninger og lokalområder. Bottom-up data er **registerdata** for alle personer i Danmark, dvs. præcise data for beskæftigelse, indkomst, indkomstoverførsler, skattebetalinger mv. fordelt efter køn, alder, uddannelse, erhverv, arbejdssted mv. Top-down data er nationalregnskabstal der bl.a. fordeles på erhverv og husholdninger (og dermed på lokalområder) efter de såkaldte "Tilgangs- og Anvendelsesmatricer". Disse matricer indeholder oplysninger for hele landet om produktionens fordeling (tilgang og anvendelse) fordelt på 130 erhverv og knapt 3000 varer. På samme måde er husholdningernes privatforbrug via nationalregnskabet samt Danmarks Statistiks forbrugerundersøgelse fordelt på i alt 72 forbrugskomponenter (grupper af varer) og knapt 3.000 varer. Top-down data er i en vis udstrækning baseret på spørgeskemaopgørelser og dermed forbundet med en vis usikkerhed. Produktion og anvendelse af varer fordeles herefter på lokalområder ud fra erhvervsfordeling og befolknings sammensætning i lokalområderne.

⁴⁸ Blandt andet i relation til alder og uddannelse.

⁴⁹ Produktion og anvendelse af varer og faktorer.

⁵⁰ Institutioner er husholdninger, kommuner, regioner, stat, organisationer m.v.

Det skal dog understreges at en række af "Top-down-data" i deres oprindelse er regionale. Dette gælder eksempelvis tal for virksomhedernes værdiskabelse der stammer fra de enkelte virksomheders regnskabsindberetninger. "Top-down-tilgangen" til fordeling af forskellige variable er derfor ikke så usikker som man måske umiddelbart kunne tro.

I de lokaløkonomiske fremskrivninger anvendes ofte en simpel lineær fremskrivning. Dette gælder eksempelvis for beskæftigelsen fordelt på køn, alder og uddannelse. Som udgangspunkt er det de **nationale** trends der benyttes til fremskrivningerne. Rent teknisk beregnes de nationale vækstrater på basis af perioden fra 1996 (modelens startår) til senest registrerede år. Trenden antages at være uændret i fremskrivningsperioden. Dette betyder eksempelvis at værdiskabelse og produktivitsudvikling i de 130 erhverv antages at følge samme mønster overalt i landet. At produktivitsudviklingen i jern- metalindustrien følger samme mønster i henholdsvis Varde og Roskilde.

11.10 Bilag 10. Fødevarer virksomheder i selskabsform. Sammendrag af regnskabsdata, 2016

TABEL 60 FØDEVAREVIRKSOMHEDER, SAMMENDRAG AF REGNSKABSDATA, 2016

CVR-nr.	Virksomhedsnavn	Bran- chekode primær	Brutto- fortje- neste	Resul- tat pri- mær drift	Årets resul- tat	Aktiver	Egen- kapi- tal	Øvrige passi- ver	EK-for- rent
35831061	Bornholms Havbrug A/S	102020	-152	-309	382	1776	-1000	2776	
35254331	Bornholms Mosteri A/S	103200	1860	-582	-761	6375	344	6031	-221,2%
14723781	Lehnsgaard Rapsolie A/S	104100	4466	2343	1819	9075	7818	1257	23,3%
30929128	Bornholms Valsemølle A/S	106100	5853	682	479	7978	3099	4879	15,5%
33492715	Konditor Bager Bornholm A/S	107120	6851	721	448	5921	3003	2918	14,9%
29427488	Johannes Dam og Søn A/S	107200	3555	13	-44	6263	2225	4038	-2,0%
30509412	Karamel Kompagniet A/S	108200	6184	955	728	8792	5746	3046	12,7%
28669070	Svaneke Bryghus A/S	110500	12438	2081	1313	42229	20406	21823	6,4%
32647561	Sj Bornholm ApS	101300	4345	753	590	9587	4728	4859	12,5%
27674798	Svaneke Slagteren	102020	124	103	170	1825	1085	740	15,7%
28478283	Årsdale Silderøgeri ApS	102020	872	23	-45	1904	388	1516	-11,6%
30195604	Solskin ApS Is	105200	1059	-784	-159	812	-771	1583	
31609542	Nymølle ApS	107110	1165	171	132	1170	387	783	34,1%
33596707	Jensens Bageri ApS	107120	3262	166	124	1665	1035	630	12,0%
27742203	Kjaerstrup Chokolade By Hand ApS	108200	3263	541	4	11650	1567	10083	0,3%
27330916	Rumle ApS Del af Kjaerstrup	108200	197	-472	-407	72	-329	401	
30808827	Rumle II ApS Del af Kjaerstrup	108200	662	374	283	688	457	231	61,9%
36545925	Small Batch Brewery ApS	108900	177	129	99	458	150	308	66,0%
20681438	Den Bornholmske Spritfabrik ApS	110100	1427	394	306	3991	2111	1880	14,5%
36952490	Bornholms Kildevand Holding ApS	110700	-268	-1008	-1019	850	596	254	-171,0%
36956399	Bornholms Kildevand ApS	110700	-19		-1039	878	560	318	-185,5%

36089563	Svaneke Grønt ApS	307	8	2	310	-54	364	
33761724	Montage og Grønt ApS	-227	-291	-264	559	-191	750	
29928592	Bornholms Bær ApS	151	8	6	150	100	50	6,0%
35678514	Havtorn Bornholm ApS	436	-386	-341	1095	-544	1639	
27419489	Nordbornholms Røgeri ApS	7618	1096	753	7274	3932	3342	19,2%
36994665	Hallegaard Slagtehus	-6	-6	-6	187	44	143	-13,6%
	27 virksomheder i alt	65600	6723	3553	133534	56892	76642	6,2%

11.11 Bilag 11. Casevirksomheder

11.11.1 Etablerede virksomheder

JENSEN Denmark A/S



Fakta

Antal ansatte	620 i Danmark (overvejende på Bornholm)
Etableringsår	1960 (oprindeligt 1937)
Branchekode	289400 Fremstilling af maskiner til produktion af tekstiler, beklædningsartikler og læder
Nettoomsætning	688 mio. kr. (2016)
Interview	Direktør Morten Rask

Om virksomhed og forretningsstrategi

JENSEN Group A/S producerer maskiner, udstyr og løsninger til industrielle vaskerier, der fx betjener hotelbranchen samt social- og sundhedssektoren. JENSEN Group har hovedsæde i Schweiz, mens JENSEN Denmark har hovedsæde i Rønne. JENSEN Group beskæftiger ca. 1.800-1.900 personer og har fabrikker i fem lande samt salgsselskaber i 25 lande. Langt størstedelen af salget går gennem disse salgsselskaber. Virksomheden har øget beskæftigelsen på Bornholm med mere end mere end 200 over de sidste fire år.

JENSEN Denmark består af en produktions-, en service- og en udviklingsenhed og producerer efter ordrer. Kunderne køber i stigende grad hele pakked løsninger til alle processer i industrielle vaskerier fra vask til tørring og foldning. JENSEN Denmark har ikke direkte kontakt til slutbrugerne (typisk vaskerier). Denne kontakt foregår udelukkende via salgsselskaberne. Der er en vis sæsonvariation i virksomhedens omsætning. Det har man tidligere reguleret ved at "mande op og ned". Nu er man imidlertid i en situation, hvor kapaciteten er fuldt udnyttet, og der reguleres nærmere ved at køre med forlængede leveringstider i spidsbelastningsperioder. Dette er en relativ risikabel strategi, eftersom det risikeres, at kunderne finder andre leverandører ved for lange leveringstider. Imidlertid ønsker virksomheden ikke lige nu at udvide kapacitet og produktionsomfang, bl.a. fordi det i øjeblikket er vanskeligt at skaffe den nødvendige arbejdskraft. Generelt er der vækst i branchen, bl.a. på grund af stigning i turisme og aldring af befolkningen. Virksomheden kommer derfor også til at udvide produktionskapaciteten på Bornholm, men forventer at det via automatisering kan lade sig gøre at gennemføre denne udvidelse uden en tilsvarende udvidelse i personalestyrken.

Virksomhedens kompetenceprofil

JENSEN Denmark har en bred palet af faggrupper og uddannelsesniveauer. Ganske få ufaglærte arbejder i produktionsenheden. De primære arbejdsgrupper er ufaglærte samt de faglærte smede, både klejnsmede og bearbejdningsmede. Andre faggrupper er industrioperatører og -teknikere, elektrikere, overfladebehandlere samt teknisk designere. JENSEN Denmark har sin egen kantine, hvor der er ansat ernærings- og køkkenassistenter. Endeligt er der ansat datateknikere. Samlet set er der ca. 470 timelønnede (typisk faglærte) og 150 funktionærer på JENSEN Denmark. På det videregående uddannelsesniveau er der primært ansat ingeniører og teknikere med forskellige akademiteknikerbaggrunde. Dertil enkelte dataloger. En væsentlig kompetence er projektledelse, da JENSENs produkter består af hele pakker af industrielle maskiner, der produceres flere forskellige steder, men som over for kunden leveres som et samlet produkt. Det kræver en stærk intern projektledelse.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

JENSEN Denmark har kompetencestrategier for to typer af medarbejdere: de timelønnede og funktionærene. I produktionsenheden, hvor man primært ansætter faglært arbejdskraft, satser man på udvikling af lokal arbejdskraft. Det sker gennem følgende indsatser:
Opsøgende arbejde målrettet de lokale grundskoler allerede fra 7. klasse – virksomhedsbesøg og erhvervspraktik
Kampagner målrettet grundskole og gymnasier med fokus på muligheden for en global karriere gennem fx en praktikplads hos JENSEN (bl.a. har HTX-eleverne også mulighed for praktikforløb på virksomheden).

I øjeblikket er der ansat op mod 60 lærlinge (bl.a. smede, industrioperatører, elektrikere og overfladebehandlere). Lærlingene er tilknyttet en række forskellige skoler, men virksomheden har et forpligtende samarbejde med Campus Bornholm ift. de lærlinge, der kan uddannes der. Ca. 17% er voksenlærlinge.

Til funktionærstillingerne, hvor man ansætter en bred palet af teknikere, ingeniører, it-folk og ledere, har virksomheden også en flerstrengt indsatsvifte:

Almen rekruttering gennem jobopslag og rekrutteringsbureauer

Samarbejde med uddannelsesinstitutioner og deltagelse på karrieredage på de videregående uddannelsesinstitutioner (bl.a. DTU, SDU og Aalborg Universitet).

Til ledelsen har JENSEN Group A/S udviklet sin egen interne ledelsesuddannelse, der lægger vægt på et fælles vidensgrundlag og fællesskab samt interne, strategiske samarbejder.

Samarbejde og netværk

JENSEN Denmark samarbejder med mange lokale og ikke-lokale partnere omkring rekruttering. Fokus er på samarbejde med uddannelsesinstitutioner med henblik på at hverve potentielle, nye medarbejdere gennem praktikophold og lærlingeansættelser.

"Vi er meget fokuserede på, at vi har de rigtige mennesker med de rigtige kompetencer – de rigtige personlige kompetencer. At vi kan spille sammen som et hold."

Kritiske faktorer for succes

Virksomheden ønsker, at flere unge vælger en erhvervsuddannelse. Det kræver, at erhvervsuddannelsessystemet kommer ud af sin negative spiral, hvor både unge og deres forældre tror, at en erhvervsuddannelse ikke giver muligheder – både for videreuddannelse og for spændende globale arbejdsmuligheder. Desuden er det vigtigt, at der uddannes flere ingeniører og andre teknikere, blandt andet it-nørder.

JENSEN Denmark har et positivt samarbejde med Bornholms tilflytterguide, der har haft succes med at finde jobs til medflyttende ægtefæller. Omvendt har JENSEN Denmark ansat en ægtefælle til en nyansat på Bornholms Hospital, fordi tilflytterguiden sendte dem et CV fra en ægtefælle.

Virksomheden mener, at det offentlige erhvervsfremme i langt større udstrækning skulle fokusere på spin-off-mulighederne i relation til de store eksportorienterede virksomheder. Der findes mange muligheder for at starte nye virksomheder op, der som en del af deres forretningsgrundlag kan blive underleverandør til de store virksomheder. Bare på JENSEN Denmark er der adskillige muligheder. Desværre er der ikke mange blandt de ansatte, der tør tage springet.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

En kritisk faktor for fortsat succes er, at JENSEN Denmark ikke løber tør for faglært arbejdskraft. JENSEN Denmark er en populær arbejdsplads, der udkonkurrerer små virksomheder på Bornholm, der også beskæftiger smede. Men det er ikke godt for Bornholm – og på sigt heller ikke for JENSEN Denmark.

Derudover er det afgørende med rekruttering af højtuddannet arbejdskraft, fordi JENSEN Denmark er afhængig af vedvarende udvikling af bl.a. skræddersyede produktpakker, som kræver højtuddannede specialister.

JENSEN Denmarks fysiske rammer er pressede. Det er en faktor for fortsat succesrig udvikling, at den udfordring løses.

Borntek Industri A/S



Borntek Industri A/S

In Business for you.

CNC Manufacturing

Fakta

Antal ansatte	20
Etableringsår	1998
Branchekode	256200 Maskinforarbejdning
Nettoomsætning	11,9 mio. kr. (2015/2016)
Interview	Medejer Casper Vestskov Poulsen samt bestyrelsesmedlem Ole Schou Mortensen

Om virksomhed og forretningsstrategi

Borntek Industri A/S producerer højteknologiske og CNC-bearbejdede specialkomponenter i underleverance, bl.a. til flere ISO-certificerede virksomheder, hvor høj kvalitet og fejlfrihed er et uomgængeligt krav.

Borntek Industris produktion leveres i både små og større serier til elektronik- og telefonindustrien, automobilbranchen, medicoindustrien, transportindustrien samt fødevarerindustrien. Der produceres både til Bornholm og det øvrige land. En mindre del går til eksport til nærmarkedet (Sverige og Tyskland).

Virksomheden har inden for de sidste fem år været inde i en meget ekspansiv fase og over de næste fem år er der et mål om en fordobling af omsætningen. Virksomheden satser på et højt automatiseringsniveau og robot-teknik, for bl.a. at kompensere for den manglende kvalificerede arbejdskraft.

Virksomhedens ejere og bestyrelse er derudover bl.a. engageret i iværksættervirksomheden Borncut A/S, der, på samme adresse, producerer maskiner og udstyr til slagteri- og fiskeindustrien. Derudover er ejerkredsen involveret i opstart af metalvirksomheden Mil-Turn A/S i Herning (i samarbejde med en tidligere ansat på Borntek).

Virksomhedens kompetenceprofil

Virksomheden har udvidet medarbejderstaben med 10 personer over de sidste tre år. Hovedparten af de ansatte har en uddannelse som industritekniker og med kompetencer inden for it og CNC-programmering.

Virksomhedens beslutning om at indføre fuldt ERP-system med lagerstyring samt indførelsen af et kvalitetssikringssystem har været medvirkende til den store udvikling.

Medarbejderstaben er stabil og loyal. Egne lærlinge er en væsentlig kilde til nyansættelser.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Igennem en længere årrække har virksomheden haft vanskeligt ved at skaffe uddannede industriteknikere. Efter Campus Bornholm nedlagde deres uddannelse af industriteknikere, er det blevet umuligt at rekruttere lokale lærlinge. Virksomheden holder igen med at påtage sig nye kunder og opgaver, alene fordi der ikke er tilstrækkelig arbejdskraft til rådighed.

På grund af stor travlhed i produktionen er det vanskelig at gennemføre den nødvendige efteruddannelse af medarbejderne. For de fleste medarbejdergrupper er der brug for en specialiseret efteruddannelse, og det kan man ikke få på Bornholm.

Virksomheden bruger enten leverandørorganiseret (privat) efteruddannelse eller efteruddannelse fra branchespecialiseret, offentlig kursusudbyder.

Samarbejde og netværk

Virksomheden har et tæt kundesamarbejde med en række virksomheder, der på en flere parametre minder om Borntek, men har andet produktionsudstyr inden for fx pladebearbejdning. Man samarbejder om at kunne levere fælles "pakker af produkter" til slutkunden, dvs. et samarbejde, hvor de involverede virksomheder i høj grad supplerer hinanden.

Samarbejdsrelationerne er langvarige og bygger på en gradvis opbygning af tillid mellem parterne. Tillid har stor betydning for at kunne tilrettelægge en rationel produktionsproces.

Borntek var tidligere med i den såkaldte metal-klynge på Bornholm, men klyngen er ikke længere aktiv. Som led i dette klyngesamarbejde etablerede nogle af virksomhederne et fælles salgsselskab (Steel Tech Solution) og ansatte en fælles sælger.

Praksis viste imidlertid, at de involverede virksomheders kundegrundlag var for forskellig, og at en fælles sælger havde vanskeligt ved at betjene alle virksomheder lige godt.

"Campus henviser og reklamerer kun for deres egne uddannelser. De henviser hellere til et skolepraktikforløb hos dem selv end til et ordinært lærlingeforhold hos os, fordi de får penge [for skolepraktikforløbet]."

Kritiske faktorer for succes

Over en årrække er der gennemført store investeringer i digitalisering og automatisering af produktionsprocessen. Dette har gjort virksomheden konkurrencedygtig, også i forhold til udenlandske konkurrenter. Virksomhedens spidskompetence er fremstilling af komplicerede emner. Desto vanskeligere opgave, jo mere konkurrencedygtig er virksomheden.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

Virksomheden har flere gange gennem årene gjort brug af den offentlige erhvervsfremme, både fra BCB og Væksthuset og fra den nye tilflytterkonsulent. Der er fuld tilfredshed med den bistand, virksomheden har modtaget.

Det er derimod kritisk for virksomheden, at Campus Bornholm har valgt at indstille uddannelsen af industriteknikere og på den måde helt har stoppet at arbejde med og vejlede om denne uddannelse og samtidig ikke henviser elever. Ifølge Bornteks opfattelse er Campus Bornholm gået fra at være samarbejdspartner til at være modstander.

Målet er bestandigt at have to-fire lærlinge knyttet til virksomheden. Den manglende lokale uddannelse har bevirket, at virksomheden har indledt et samarbejde med erhvervsskolen Next i København for at prøve at tilknytte udenøns praktikanter til virksomheden.

Virksomheden er pt. involveret i et stort projekt, der har til formål at udvide erhvervsarealet i tilknytning til Rønnes industri kvarter med knapt 8 ha. Projektet har mødt stor politisk velvilje samt stor opbakning fra Teknik og Miljø's ledelse. Virksomheden oplever dog ikke Teknik og Miljø's menige sagsbehandlere som sparringspartnere i projektet. Projektet er bl.a. udfordret af at være placeret inden for den såkaldte "Kystnærhedszone" (der omfatter området indtil tre km fra kysten). Såfremt projektet realiseres, vil Borntek få mulighed for at samle produktionen på en lokalitet tæt ved virksomhedens største kunde (JENSEN Denmark A/S).

KH Maskinværksted



Fakta

Antal ansatte	25
Etableringsår	1985 / 2014
Branchekode	242000
Nettoomsætning	Ca. 5,9 mio. kr. (2016)
Interview	Direktør Claus Duevang

Om virksomhed og forretningsstrategi

Claus Duevang overtog firmaet i 2014. Han er oprindelig uddannet maskinarbejder og har efterfølgende erhvervet en videregående teknisk uddannelse og HD. Virksomheden producerer stålkonstruktioner, specialiserede produkter og procestekniske løsninger som underleverandør til automobil- og flyindustrien, byggeri og andre brancher. Leverancerne består ikke blot i forarbejdning af mindre metaldele, men i udvikling og produktion af hele komponenter og konstruktioner i metal, plastik og andre materialer, fx trailere til måling af asfaltstyrke i landingsbaner i lufthavne og fremføringsramper til flybagagehåndtering. Ved siden af sådanne maskinorienterede opgaver har virksomheden i de seneste år fået opgaver for byggeriet (metal- og stålkonstruktioner). Claus var i starten ikke voldsomt interesseret i dette marked pga. byggeriets kultur med mange interesser og faggrupper. Det startede med byggeri af Lidl-supermarkedet i Nexø, senere i Rønne, og nu er virksomheden involveret i et treetagers byggeri i København samt bygning af Lidl-butikker i hele Danmark. Endeligt servicerer virksomheden trykluftanlæg, autolifte og benzintankinstallationer på Bornholm.

Virksomheden konkurrerer ifølge Claus ikke primært på pris, men på kvalitet, overholdelse af frister, kreativitet, faglig dygtighed osv. 80 pct. af omsætningen ligger udenfor Bornholm. Der ud over er der en vis eksport, især til Tyskland (automobilbranchen) og USA (flybranchen), men ifølge Claus er der kæmpemæssige vækstpotentialer både på nationale og globale markeder. Virksomheden har ambitiøse vækst mål: 50 ansatte om et år, 150 om 5 år. Virksomheden ser store strategiske markedsmuligheder i at være en del af kundernes innovations- og udviklingsproces og arbejder målrettet på at udvikle denne rolle gennem tæt interaktion med kunderne om opgaverne. Ifølge Claus er det ikke udbredt på deres kundemarkeder, at underleverandører inddrages i udvikling og innovation. Kunder lægger som regel vægt på formelle specifikationer og tegninger, og de ønsker afgrænsede produktionsopgaver uden yderligere diskussion. Virksomheden ser dog som sagt store muligheder i at gå kreativt til de stillede opgaver og give kunderne ideer til, hvordan produkterne kunne forbedres eller billiggøres. Ifølge Claus kan virksomheden få endnu mere arbejde uden for øen. Planen er at besøge nogle af de større kunder, og se om der er nye områder, hvor virksomheden kan blive underleverandør og give tilbud. Virksomheden ønsker at komme tættere på deres kunder og blive en del af deres udviklings- og innovationsprocesser. På sigt også gerne et par egne standardprodukter, der kan give et mere stabilt salg. Virksomheden er nødt til finde andre lokaler til den forventede vækst, og umiddelbart er der ingen egnede tomme bygninger i Rønne-området. Da Claus hellere vil bruge penge på maskiner end bygninger, er virksomheden på udkig efter en investering der kan opføre en ny fabriksbygning som KH Maskinværksted efterfølgende kan leje. Claus ser mange fordele ved lokalisering på Bornholm: Det er billigere end andre steder (fx Sjælland), og der er bred forståelse i samfundet for erhvervslivets behov. Derudover er medarbejderne loyale. De siger ikke bare op og er ikke bare "lønarbejdere fra 8-16", men interesserede i virksomheden og Bornholms udvikling.

Virksomhedens kompetenceprofil

De fleste ansatte er smede. Foruden Claus er der ansat en ingeniør, to driftsledere (heraf har en uddannet som både maskinarbejder og maskintekniker) samt en bogholder med revisoruddannelse. Gennem de sidste år er der sket en stor stigning i beskæftigelsen af smede, men også maskinteknikere og ingeniører. Ikke kun faglige kompetencer er vigtige, men i stigende grad personlige egenskaber såsom kreativitet i opgavevaretagelsen samt indstilling til arbejdet og virksomhedens udvikling. Det vil blive endnu mere vigtigt ift. virksomhedens strategi om at "komme tættere på kundernes innovationer".

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Claus har siden overtagelsen nedsat en bestyrelse med professionel formand fra Sjælland, som blev rekrutteret via DK Vækstfond. En meget dygtig formand.

Virksomheden får ofte henvendelser fra medarbejdere i andre lokale virksomheder der ønsker at arbejde hos KH Maskinværksted.

Der er samarbejde med kommunens tilflytterkonsulent, Rune Holm, om rekruttering – både proaktivt og i forbindelse med annoncering. Virksomheden har fået flere ansatte ad den vej. Der er meget jævnlige kontakt, og tilflytterkonsulenten kommer hele tiden med mulige tilflyttere/ansatte. Endeligt besøger Claus tekniske skoler i København med henblik på at skaffe arbejdskraft (studenterprojekter).

Det er svært, men ikke sværere end andre steder, at rekruttere arbejdskraft. Claus mener, man skal passe på med at tale om det som et bornholmsk problem. Det er især svært at rekruttere fx maskinteknikere, ingeniører og smede.

Kurser om nye maskiner leveres som regel af leverandøren. Virksomheden benytter eksempelvis en svejserobot hvor man får kurser fra leverandøren på Fyn. Den aktuelle situation mht. robotteknologi er ifølge Claus positiv og ikke negativ: *”En robot kan overtage de simple opgaver, så vi kan komme videre med de mere udviklingsorienterede opgaver”*. Derudover bruges forskellige kurser med henblik på vedligeholdelse af diverse certifikater.

Claus arbejder på at indfri de ansattes ønsker om mere individualiserede uddannelsesaktiviteter (fx messedeltagelse).

Samarbejde og netværk

Virksomheden bruger bank, revisor og lignende på Bornholm. Efter at virksomheden har vist positive regnskabsresultater i de sidste to år har virksomheden haft bankens opbakning til de investeringer, som den har haft brug for, så her er der ingen større problemer.

Virksomheden har benyttet sig af studerende fra ingeniøruddannelser i København (DTU og Københavns Erhvervsakademi) til projektopgaver og som mulig rekruttering. Claus tager over på skoler og fortæller om konkrete virksomhedsprojekter, men virksomheden er endnu ikke kommet helt i mål med opgaven. Det er dog en rigtig god ide, både for virksomhed og studerende.

”Vi har ikke en struktureret, nedskrevet plan for kompetenceudvikling, men arbejder meget med sidemandsoplæring. Vi har brug for smede og andre medarbejdere, der ikke kun er fagligt dygtige, men især har evne og lyst til at være kreative på alle niveauer, tænke i innovation og forstå kundens behov. Vi kan godt finde på at foreslå ændringer, der er billigere for kunden og faktisk reducerer vores egen opgave. Alle ansatte er forskellige, og vi sammensætter hele tiden det rigtige team til de forskellige opgaver. Vi arbejder meget med personlige kompetencer og evaluerer i ledelsesgruppen, hvordan de ansatte har klaret deres opgaver i forbindelse med konkrete ordrer.”

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

Virksomheden har søgt om lån hos Bornholms Erhvervsfond til en ny maskine, men er meget utilfreds med sagsbehandlingstider (der er tre måneder mellem bestyrelsesmøder).

Hos Danmarks Vækstfond er der lidt højere rente, men større risikovillighed og hurtig sagsbehandling. En konsulent fra Væksthus Hovedstaden formidlede og klarede opgaven. Virksomheden er meget tilfreds med både service og ordning.

Generelt oplever virksomheden, at det er meget tungt med diverse støtteordninger, fx EU strukturfonde, som sikkert godt kunne søges, men lysten/ressourcerne til at læse en 100 siders manual er der ikke. Det er forståeligt med kontrol, eftersom det er skattepenge. Måske der kunne ansættes folk til at hjælpe virksomheder med deres ansøgninger, men omvendt spørger Claus, hvorfor det offentlige skal støtte en som ham, der selv har kastet sig ud i det. Virksomheden prøver som udgangspunkt at klare sig selv.

Transportområdet fungerer fint nu efter det seneste transportforlig.

Det er ikke vigtigt for virksomheden med grøn, offentlig, bornholmsk politik på området, men KH Maskinværksted arbejder med energi- og ressourcebesparelse som omkostningsminimeringsstrategi i alle produkter, både for egen og for kundernes skyld.

Virksomheden påtager sig gerne et socialt ansvar på Bornholm. Ifølge Claus følger det af at være en større virksomhed. Der er pt. tre smedelærlinge og en ung arbejdsmand støttet via en social løntilskudsordning.

Bornholmerslagteren ApS



Fakta

Antal ansatte	10 ansatte
Etableringsår	2010
Branchekode	101300 Produktion af kød- og fjerkrækødprodukter
Nettoomsætning	4,4 mio. kr.
Interview	Direktør Richard Ditlev Jørgensen

Om virksomhed og forretningsstrategi

Slagtervirksomhed, der primært producerer pølser, salater og andre pålægsvarer. Visionen er at producere varer af høj kvalitet ved anvendelse af bornholmske råvarer samt efter de gamle familiercepter og traditionelle arbejds- og rygeprocesser.

I 2010 blev virksomheden reetableret, og via eksterne investorer (primært Ocean Prawns A/S og Espersen (INSEPA A/S)) blev der tilført ansvarlig kapital, hvilket gjorde det muligt at opgradere og optimere produktionsvirksomheden. Samtidig startede man et organiseret salg uden for Bornholm og, i mindre udstrækning, via eksport til Sverige. I dag afsættes cirka 80% af produktionen ved salg uden for Bornholm, og en stor del af produktionen afsættes gennem Dansk Supermarked. Netto har typiske tre-fire af virksomhedens produkter i deres varesortiment. Inden for Dansk Supermarked afsættes der primært til Østdanmark og de større byer.

Virksomheden har et mål om at udvide antallet af kunder inden for dagligvaremarkedet og samtidig opnå et vist salg inden for "food service". Samtidig er der et mål om i større udstrækning at komme ind på det tyske og svenske marked. Målet er at øge omsætningen markant i de nærmeste år. Rent kapacitetsmæssigt er det muligt at fordoble produktionsomfanget inden for de nuværende rammer. De varer, der i dag afsættes til Dansk Supermarked, vil virksomheden ikke efterfølgende kunne tilbyde til

andre aktører inden for dagligvaremarkedet. En udvidelse af kundegrundlaget vil derfor samtidig betyde en udvidelse af virksomhedens produktsortiment.

Der er investeret kraftigt i automatisering og rationalisering af virksomheden gennem de seneste år, hvilket har gjort det muligt at udvide produktionsomfanget med en uændret mandskabsstyrke. I samme forbindelse er virksomheden gået fra treholdsdrift til almindelig dagsproduktion. Der forventes et mere afdæmpet investeringsomfang i de kommende år.

Virksomheden benytter primært lokale fødevarer i produktionen, men rent markedsføringsmæssigt udnyttes dette, efter ledelsens mening, ikke godt nok i dag. Virksomheden har et ønske om også at udvide med en økologisk linje, men lige nu er det ikke muligt at skaffe en kontinuerlig tilførsel af lokale råvarer.

En anden mulighed for at udvide produktionsassortimentet er i højere grad af udnytte muligheden for at benytte de såkaldte koncept-grise (eksempelvis Bornholmergrisen eller de antibiotikafri grise, der også produceres på Bornholm.

Virksomhedens kompetenceprofil

Virksomheden har en stabil medarbejderstab. Rent uddannelsesmæssigt har de ansatte ret forskellige baggrunde, men de har alle erfaring/uddannelse fra forskellige dele af fødevarerektoren.

Senest er der ansat en sælger med bred erfaring fra indkøbsfunktionen i detailhandlen. Målet er, at en dedikeret salgssindsats kombineret med sælgerens faglige netværk vil give resultat i form af flere nye kunder og et øget salg.

Generelt set har de ansattes erhvervserfaring og personlige egenskaber større betydning end deres formelle uddannelsesbaggrund.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Oplæring/efteruddannelse af medarbejdere sker i en hvis udstrækning via leverandører af procesteknologi og ingredienser. I den udstrækning der benyttes offentlig efteruddannelse, er det via en fagspecialiseret kursusudbyder (Slagteriskolen i Roskilde).

Tidligere havde virksomheden, i en kort periode, et samarbejde med kokken Michael Marchal omkring produktudvikling af pålægsprodukter. Et lignende samarbejde ser virksomheden gerne på andre områder, men på den anden side er industriel fremstilling af fødevarer så forskellig fra restaurationsdrift (som kokkene kender til), at kokkens faglige viden ikke kan stå alene.

Samarbejde og netværk

Virksomheden er ikke involveret i nogen form for formel klyngesamarbejde. Der er et vist samarbejde med leverandører af ingredienser og produktionsteknologi i forbindelse med produkt- og procesinnovation.

Virksomheden får svinekød leveret fra Danish Crown i Rønne og er i dialog med Hallegård Gårdslagteri om i fremtiden at få leveret lokalt produceret oksekød derfra.

Der er et samarbejde med Borngros omkring salg af virksomhedens produkter på Bornholm.

Produktudvikling foregår primært inden for virksomheden, men analyser og dokumentation gennemføres af eksterne laboratorier. Som eksterne sparringspartnere har det været muligt at trække på organisationerne Danske Slagtemestre og Dansk Industri i forbindelse med udvikling af nye produkter. Tidligere har virksomheden benyttet Fødevareteknologisk Institut som sparringspartner i forbindelse med udvikling af spegepølser, men primært er det leverandører, der benyttes som sparringspartnere i forbindelse med produkt- og procesudvikling.

"Bornholm fylder langt mere i bevidstheden hos forbrugere i Østdanmark. Derfor er det nemmere at afsætte bornholmsk specialproduktion her."

Kritiske faktorer for succes

Tilførslen af ansvarlig kapital gjorde det muligt at satse målrettet på rationalisering af produktionsprocessen, hvilket har gjort virksomheden konkurrencedygtig. Dernæst har flere års fokus på regional fødevarerproduktion (ikke kun på Bornholm) gjort det nemmere for virksomheder som Bornholmerslagteren at komme ind på markedet. Der mærkes dog en stigende konkurrence fra veldrevne virksomheder, der minder om Bornholmerslagteren.

Tidligere var adgang til kapital så afgjort en barriere for vækst, og virksomheden forsøgte forgæves at opnå bankfinansiering til en udvidelse af produktionen. Virksomheden er nu fuldt ud selvfinansieret, og adgang til kapital er ikke længere en barriere.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelses tilbud

Bornholmerslagteren efterlyser en kommunal indkøbspolitik, der i større udstrækning gør det muligt for lokale fødevarerproducenter at byde på levering til det offentlige. Kommunen taler meget om i større udstrækning at anvende lokale fødevarer, men Bornholmerslagteren har ikke mærket noget til denne politik.

Bornholmerslagteren bakker op om kommunens strategi om mere økologisk produktion. En tydeligere økologisk, bornholmsk profil ville gøre det nemmere at afsætte øens fødevarerprodukter. Dog har virksomheden den holdning, at omstillingen til økologi går alt for langsomt.

Med hensyn til brug af lokal erhvervsservice, så har virksomheden ad flere omgange været i kontakt med Væksthuset, men på grund af travlhed hos Bornholmerslagteren er ingen af initiativerne kommet helt i mål. Bl.a. skulle virksomheden have deltaget i "Bornholm ud i verden", men på grund af travlhed i virksomheden måtte de springe fra igen. Virksomheden har en enkelt gang deltaget i et efteruddannelsesforløb udbudt af den lokale erhvervsservice.

PL Entreprise A/S

PLE 

PL Entreprise A/S

Fakta

Antal ansatte 135

Etableringsår Grundlagt i 1946. Den nuværende ejer overtog virksomheden i 2002 og har været eneejer siden 2005.

Branchekode 412000 Opførelse af bygninger

Omsætning Ca. 150 mio. kr.

Interview Ejer Jens Koefoed

Om virksomhed og forretningsstrategi

Virksomheden er Bornholms største entreprenørvirksomhed med 135 ansatte og omsætter i øjeblikket for ca. 150 mio. kr. årligt. Firmaet leverer løsninger inden for jord og beton, tømrer, murer og tagafdækning samt kloakservice. PLE står både for hovedentrepriser, totalentrepriser og fagentrepriser. Det eneste man ikke selv leverer inden for byggeri er el-, vvs- og malerarbejde. Virksomheden har udviklet sig fra en lille entreprenørforretning i 1946 ejet af Poul Larsen, deraf navnet, til en virksomhed med 350 ansatte i 1989 med grusgrav, vinduesfabrik, betonfabrik etc. I 1995 splittedes forretningen op i forbindelse med Poul Larsens død. I øjeblikket er PLE i gang med den største enkeltopgave nogensinde – byggeriet af Campus. Her har PLE entreprisordre ude for 130 mio. kr. Det, der gør virksomheden specielt spændt mellem så store opgaver og på samme tid skifte et vindue hos fru Jensen. Det skaber en meget stor kompleksitet. De fem personer i ledergruppen deler kompetencer og ansvarsområderne mellem sig, således det fulde overblik kan bevares, til trods for der er medarbejdere, man meget sjældent ser, da de møder ind direkte på byggepladserne. Det unikke i virksomhedskonstruktionen er desuden, at alle har egne byggepladser, de er ansvarlige for og som besigtiges hver eneste dag.

Fremadrettet spår virksomhedens leder ikke, at der bliver helt så meget at lave på Bornholm, som der har været de seneste tre-fire år, hvor der har været meget store anlægsarbejder. Derfor forventes det heller ikke, at PLE vækster de kommende år. Det skyldes desuden, at der er en usynlig grænse for, hvor stor man kan blive, uden der inviteres virksomheder fra andre steder i Danmark med i udbud og sammen med andre bornholmske virksomheder for at imødegå monopollignende tilstande. Det vil i sidste ende betyde et fald i bornholmske arbejdspladser, hvilket er u hensigtsmæssigt. Samtidig er ejeren ikke pt. interesseret i at udvide med store arbejdsopgaver på Sjælland, idet det vil være alt for ressourcekrævende. Endeligt er ejeren bevidst om, at en yderligere vækst på Bornholm betyder, at man klemmer de mindre virksomheder på øen.

Virksomhedens kompetenceprofil

I virksomheden er der ansat ca. 60% faglærte ca. 40% ufaglærte. Begge grupper er vanskelige at skaffe. Endnu sværere er det at skaffe konstruktører og ingeniører med en håndværksmæssig baggrund. Det er stort set umuligt, og en sådan stilling har været opslået i mere end et år.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Virksomheden oplever markant mangel på arbejdskraft særlig inden for ingeniørsiden. Det er stort set umuligt at skaffe kvalificerede byggeledere, hvilket har afstedkommet, at direktøren har sin egen byggeplads. Dog understreger han, at det både er af nød, men i særdeleshed også af lyst, fordi han brænder for det.

Der er nedskrevet en strategi om at være den foretrukne virksomhed både for kunder og medarbejdere. Det gør man ved at være attraktiv via spændende projekter, selvledelse, planlægning og handlingskompetence frem for blot lønattraktivitet. Desuden arbejder man målrettet med lærlingeuddannelse og har altid mellem 10-15 i lære inden for de forskellige fagfelter. Dertil laves der arrangementer i regi af en lærlingeklub. Det skal være attraktivt at være i lære i virksomheden, således man får de bedste lærlinge. Det samme gælder en fokus på skolepraktikanter.

Det er erfaringen, at mange bliver i branchen i længere og længere tid, og mange medarbejdere har været ansat i virksomheden i både 20 og 30 år.

Timelønnede medarbejdere rekrutteres alene via Facebook, ikke via jobcentret eller 3F. Entreprisedere og byggeledere er så vanskelige at skaffe, at man nu har iværksat et samarbejde med en headhunter, der forsøger finde en kvalificeret, der er interesseret i at flytte til Bornholm.

Der er meget begrænset interesse blandt medarbejderne i at deltage i kurser og uddannelse generelt og i særdeleshed på den anden side af vandet.

Samarbejde og netværk

Som formand for Dansk Byggeri på Bornholm er samarbejdsrelationerne knyttet til både lokale og nationale samarbejdspartnere og investorer.

"Omsætning og vækst i omsætningen er ikke et tema for mig. Det vigtige for mig er, at vi har en god virksomhed, at medarbejderne har det godt, at vi laver et godt stykke arbejde, og at der bliver noget tilbage, vi kan investere på bundlinjen."

Kritiske faktorer for succes

Forudsætningerne for fortsat udvikling er effektivisering samt lettere arbejdsgange og processer, både for at spare ressourcer og for at mindske fejl. Desuden er der stor fokus på projektopfølgning, effektiv mødeledelse og udnyttelse af den nyeste teknologi både administrativt og maskinelt. Denne effektivisering sker i samarbejde med ekstern konsulent, der laver løbene opfølgning sammen med ledelsen.

En af de store udfordringer fremadrettet for uddannelse af kvalificeret arbejdskraft er, at taxametersystemer afstedkommer, at der ikke oprettes attraktive uddannelsesretninger på Campus, fordi der ikke er søgning nok til, der opnås en fornuftig holdstørrelse og dermed rentabel finansiering.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsesstilbud

Virksomheden oplever en markant stigning i antal henvendelser fra potentielle tilflyttere til øen. Disse henvendelser reageres der på øjeblikkeligt. Virksomheden oplever et formidabelt samarbejde med tilflytterguiden, der sikrer at resten af tilflytterfamilien får den hjælp og støtte, der er behov for.

På efteruddannelsessiden oplever man, at Campus er lydhør i forhold til specifikke uddannelsesudbud. Dog har der hidtil været en barriere i forhold til deltagerantal. Det forventes nu løst qua et ændret regelsæt, der muliggør at ledige kan deltage på kurser. Det offentlige Bornholm kunne hjælpe med en mere smidig campusøkonomi og en bevidsthed om, at det koster ekstra at drive erhvervsuddannelser på Bornholm.

Den største barriere for fortsat udvikling på Bornholm er en usmidig og langstrakt sagsbehandling hos regionskommunen. Til trods for en række initiativer og forsøg på hurtigere byggesagsbehandling, ansøgninger og tilladelser så har PLE oplevet, at sagsbehandlingen gennem de sidste 20 år er blevet mere og mere langstrakt og ufleksibel. PLE har oplevelsen af, at man overadministrerer i regionskommunen.

Green Solution House – GSH



GREEN SOLUTION HOUSE

Fakta

Antal ansatte	60 i lavsæson, 130 i højsæson
Etableringsår	2014 (Hotel Ryttergården blev bygget i 1969)
Branchekode	551010 Hoteller
Nettoomsætning	4,7 mio. kr.
Interview	Direktør Trine Richter

Om virksomhed og forretningsstrategi

Ideen om Green Solution House (i daglig tale GSH) blev født på en workshop initieret af Bornholms Vækstforum. Udviklingen fra ide til konkret byggeri er primært finansieret af Bornholms Vækstforum og EU's Regionalfond. Green Solution House blev opført i forbindelse med det tidligere Hotel Ryttergården og gik fra at være et projekt til en privat virksomhed ejet af en erhvervsdrivende fond. Den grundlæggende ide var at udvikle et bæredygtigt konferencecenter for derigennem at tiltrække erhvervsturister til Bornholm uden for den primære turistsæson. Målet var, og er fortsat, at udvide turistsæsonen til gavn for det bornholmske samfund. Pr. 1. april 2017 overtog Hotel GSH driften af Fredensborg Badehotel og Griffen Hotel og Wellness.

GSH er et 4-stjernet hotel med miljømærkningen Den Grønne Nøgle. Herudover er der tale om et nænsomt renoveret byggeri med nybyggede konferencefaciliteter og et stort nyanlagt grønt område baseret på principperne Cradle2Cradle og Active House. Ud over det bæredygtige/grønne element har målet været, bl.a. via konferencedelen, at opnå øget belægning (og økonomisk drift) i ydersæsonen. GSH's primære markedsføring er rettet mod nationale og internationale virksomheder og organisationer, der interesserer sig for bæredygtigt byggeri og bæredygtige løsninger. Hotel GSH har helårsåbent.

Fredensborg Badehotel er fremadrettet sæsonåbent.

Hotel Griffen har helårsåbent, og målet er øge antallet af turister i ydersæsonen ved at tilbyde gæsterne wellness og gourmet. Virksomhedens kundesammensætning følger Bornholm. Det vil sige primært danskere, tyskere og svenskere. Det gælder dog ikke konferencesegmentet, hvor der er en bred vifte af nationaliteter fra hele verden.

Virksomhedens kompetenceprofil

Virksomheden har en ret stabil medarbejdergruppe.

Virksomheden (de tre Rønne-hoteller drives nu som én enhed) har 60 ansatte på helårsbasis og ca. 130 ansatte i højsæsonen.

Virksomheden benytter primært faglært arbejdskraft i køkken, restaurant og reception. På det administrative og ledelsesmæssige område har de ansatte primært videregående uddannelser.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Meget ofte rekrutterer virksomheden nyt personale via nuværende ansattes kendskab til potentielle kandidater. Derudover har Dansk Røde Kors og jobcentret været benyttet i forbindelse med rekruttering, når det gælder stuepiger.

Virksomheden annoncerer altid nye stillinger via Jobnet og på virksomhedens Facebook-profil. Derimod benytter virksomheden ikke længere annoncering via aviser eller fagtidsskrifter – det er for dyrt i forhold til effekten.

Virksomheden har et meget tilfredsstillende samarbejde med øens tilflytterguide. Herigennem er det lykkedes at finde flere nyansatte.

Efteruddannelse har indtil videre været nedprioriteret. Der har været rigeligt at se til, først med opstart af GSH og efterfølgende med samkøring af de tre hoteller. Fra tidligere har virksomheden haft gode erfaringer med at tilrettelægge kurser i samarbejde med fagskoler uden for øen (restaurationsskolen), og det vil man også gøre fremover.

På alle tre hoteller har der igennem flere år været satset på løbende at have lærlinge. For øjeblikket har virksomheden 12 lærlinge (primært gastronom- og tjenerlever).

I hovedtræk har virksomheden ikke svært ved at finde arbejdskraft, men de ville dog gerne have haft et større udbud at vælge imellem. Det er især vanskeligt at finde medarbejdere med de rette personlige egenskaber.

Samarbejde og netværk

Virksomheden har ikke været involveret i formelle klyngesamarbejder, hverken på Bornholm eller på landsplan.

Til gengæld henter direktøren inspiration og ny viden ved at deltage i forskellige former for egenorganiserede virksomhedsnetværk og ved samarbejde med enkeltvirksomheder, hvor de på innovationsområdet gensidigt kan inspirere hinanden. Det er ofte en fordel at tale med virksomheder fra andre brancher.

"Troede tidligere, at digitalisering ville komme til at udgøre en større del af servicekæden inden for hotelbranchen. Det tror jeg ikke længere på. Kunderne vil have personlig service."

Kritiske faktorer for succes

Succesen skyldes ifølge virksomheden, at der er en klar strategi og konkrete handlingsplaner for, hvordan målene skal nås. Hertil kommer en detaljeret markedsføringsplan og detaljeret budgetplanlægning. Månedligt følges der op på alle parametre.

Hotel GSH har direkte gavn af udviklingen af Bornholm som bæredygtigt samfund. Det vil have en gavnlig effekt, at Bornholm bliver national test-ø. Viden tiltrækker møder og konferencer, og innovative virksomheder samt universiteter ønsker at samarbejde med GSH og øvrige bornholmske virksomheder med fokus på bæredygtighed.

Det er vigtigt at have et internationalt netværk af innovative mennesker med fokus på bæredygtighed. Den kritiske faktor er i særdeleshed tid. Det er nemt at fordybe sig i driften og glemme udviklingen.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsesstilbud

Virksomheden har et godt samarbejde med tilflytterkonsulenten.

Det er ikke tydeligt, hvad BCB og Væksthuset har af kompetencer eller viden, som virksomheden kan bruge, og BCB er primært målrettet iværksættere.

Mere fokus på Bornholm som test-ø vil være positivt for Hotel GSH.

En ambitiøs energistrategi vil også gavne, så Bornholm bevarer og udvikler sin position som et interessant, bæredygtigt samfund.

Det vil også gavne muligheden for flere internationale samarbejder.

Det er oplagt, at alle Bornholms forsyningsvirksomheder er frontrunnere inden for bæredygtige processer. Eksempelvis bør Bornholm være foregangskommune i affaldshåndtering på husstands niveau.

Feriepartner Bornholm



Fakta

Antal ansatte 8 helårs- og fuldtidsansatte (7 på kontor, 1 servicemedarbejder). I sommersæsonen er der desuden 50 ansatte til rengøring.

Etableringsår 2004

Branchekode 683120 Boliganvisning, ferieboligudlejning mv.

Interview Ejer Andreas Bror Brandt-Andersson

Om virksomhed og forretningstrategi

Feriepartner Bornholm (FB) er et sommerhusudlejningsbureau og en del af en national kæde, Feriepartner Danmark, men er et selvstændigt anpartsselskab. Virksomheden udlejer primært ferieboliger, især sommerhuse, men også få lejligheder.

I 2013 opkøbte virksomheden Bornholms Sommerhusudlejning og blev dermed den største på øen (fra 330 til godt 500 sommerhuse). Det gav konsolidering og yderligere vækst, fx gennem større synlighed på nettet. Virksomheden betaler gebyr til kæden per udlejning og får til gengæld en del ressourcer (fx markedsføring) og systemer (fx hjemmeside og bookingsystemer). Der er visse begrænsninger i deres handlefrihed (kan fx ikke ændre layout og struktur på hjemmesiden), men er alt i alt meget tilfreds, ikke mindst fordi de har et fordelagtigt bookingsystem ift. konkurrenter.

Målet er større vækst end branchen som helhed gennem udvidelse af kapacitet (flere sommerhuse). Det er svært at skaffe, men omvendt betyder den nye lovgivning med højere fradrag for udlejning af sommerhuse, at flere finder det attraktivt at udleje.

Feriepartner Danmark som helhed har større vækst end de største i branchen.

Feriepartner Bornholm er det største lokalt ejede feriehus-udlejningsbureau på Bornholm. Deres service adskiller sig fra konkurrenter (fx Novasol) i forhold til flere ting. Fx skal nøglen og særlige bestilte ting som barnesenge ikke hentes i Rønne hos

tredjepart, men findes ved selve huset (nøgleboks med kode). Bookingsystemet gør det muligt at sende kode til kunder, hvor de store udbyderes systemer ikke har samme funktion, hvorfor det kræver udvikling hos dem. Kunder får sms, når rengøreren har gjort huset klar, hvilket også betyder at de kan overtage kl. 12 på overtagelsesdagen. Desuden har de "byttedag" både lørdag og søndag, mens de fleste konkurrenter kun har lørdag.

Kundegruppen består af ca. 70% tyskere, 26% danskere og 4% andre. Der er kommet flere danskere de seneste år. Blandt tyskerne er mange ældre og gengangere. De bliver gerne 14 dage i foråret og 14 dage sommer, gennemsnitligt bliver tyskerne 13 dage om året.

Virksomhedens kompetenceprofil

Flertallet af ansatte er ufaglærte, men to har en faglært uddannelse. To flexjobbere til forefaldende kontorarbejde er rekrutteret via jobcenteret. Om sommeren er der 50 deltidsansatte til rengøring/klargøring.

Der er ikke sket vækst i ansatte på kontoret, men der er god kapacitet og plads til mere vækst. Til gengæld er der vækst i antallet af rengørere.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Virksomheden planlægger kommende sæson om efteråret og er i dialog med rengøringspersonalet, hvoraf ca. halvdelen er medarbejdere med andre nationaliteter end dansk (fx Bosnien, Polen og Sverige). Der annonceres lokalt efter nye i januar/februar. Feriepartner Bornholm, ikke kæden som helhed, tilbyder bedre aflønning end konkurrenter.

Rengøringspersonalet er provisionslønnede i modsætning til timelønnen hos konkurrenter. Hos ISS er de ansatte beskæftiget hele året, men det kan Feriepartner Bornholm ikke tilbyde. På sigt er det måske nødvendigt at annoncere fx i Polen. Mange ansatte er ægtepar, som synes, det er rart at arbejde sammen.

Virksomheden har meget svært ved at skaffe især dansk arbejdskraft til rengøring, så mere end halvdelen af sommerhusene er udliciteret til et rengøringsfirma (ISS). Det er ikke en barriere for vækst, men mere et spørgsmål om, hvorfra arbejdskraften kommer. Virksomheden mener, at danskere har det for godt, og der er mange arbejdsløse, som ikke vil arbejde i weekenden og hurtigt bliver trætte. Derudover mener virksomheden, at understøttelsen er for høj.

Nyt rengøringspersonale får tre oplæringsture sammen med en erfaren medarbejder. Alle ansatte mødes før sæsonen og snakker om årets gang, hvad der kan forbedres, hygger osv. Der er ingen bestyrelse - direktøren får sparring af revisor. Endeligt er der sparring og erfaringsudveksling internt i kæden Feriepartner Danmark (se nedenfor)

Virksomheden gør ikke brug af formelle efteruddannelses tilbud. I år har bogholderen deltaget i et kursus hos revisoren i forhold til EU's personaledataforordning. I 2016 har der også været to ansatte på kundeservice-kursus gennem via Business Center Bornholm og direktøren deltog i et lederkursus hos BCB. Desuden sender virksomheden hvert andet år en servicemedarbejder på kursus hos et privat firma om rengøring af spas og pools. Der er ca. 50 af disse i sommerhusene, og husejerne betaler for kemien,

mens Feriepartner Bornholm står for rengøringen og hygiejnekontrol. Direktøren har certificering og står for ugentlige vandprøver osv.

Samarbejde og netværk

Feriepartner Bornholm har et fint samarbejde med Bornholm Tours, der satser mere på ferielejligheder. Derudover er virksomheden meget lokalt indstillet, bruger lokale virksomheder og arbejdskraft og støtter fx foreningslivet gennem sponsorering. Der er tæt samarbejde og erfaringsudveksling inden for kæden Feriepartner Danmark, hvor de 27 partnere (inkl. kædedirektøren) mødes to gange om året. Direktøren er i dette regi med i et it-udvalg, der diskuterer behov for udvikling og tilpasning af de fælles it-systemer, og kæden har ansat en it-udvikler. Det kan tage tid at få realiseret forslag til forbedringer, men Feriepartner Bornholm skal ikke betale (ekstra) for denne fleksibilitet.

"Jeg har været med i noget klyngesamarbejde i forhold til outdoor-turisme, og vi havde et par møder om vandsport. Men det gik i stå. Jeg synes, det er svært, da min interesse er at få gæster til at bo i sommerhus. Hvad de laver på Bornholm har ikke så stor betydning for mig. Der sker så meget på Bornholm, og hvis vi skulle være med i alle disse ting, så kan vi ikke gøre andet. Jeg synes, det er godt, at der bliver gjort meget. Jeg er bare nogle gange i tvivl om, hvor godt det markedsføres. Gør vi nok i Tyskland, hvor vores hovedmarked er? Kan de små, lokale udbydere trække folk til øen for at cykle mountainbike? Det tvivler jeg på. Der skal Destination Bornholm nok ind og hjælpe til. Vi er den største private bidragsyder til Destination Bornholm efter Færgen, så vi stoler på, at de arbejder på opgaven."

Kritiske faktorer for succes

Feriepartner Bornholm vurderer, deres succes skyldes deres konkurrencedygtige produkter (fx nøgleboks ved ejendommen), at tyske turister er meget loyale og at virksomheden er stærkt lokalt forankret.

Udfordringerne for fortsat udvikling er blandt andet at skaffe flere sommerhuse, herunder af høj kvalitet. Husene kunne være i bedre stand/kvalitet. En gang om året udarbejdes en evalueringsrapport om hvert enkelt sommerhus vedr. mangler og behov for forbedringer. Det er udgangspunktet for efterfølgende dialog med ejerne. Det er naturligvis frivilligt, men uden investeringer kan ejerne ikke forvente højere priser. Gæsterne stiller højere og højere krav (fx internet). 10% af sommerhusene har ikke internet, og de bliver kun lejet ud i højsæsonen.

Derudover er det en udfordring med aldring af de tyske turister, som er kommet hele deres liv (ofte til samme hus). Det er svært at rekruttere nye tyske gæster. Alle gæster får et postkort omkring jul med tak og opfordring til at komme igen.

Adgangsveje og især skiltning i færgehavnen i Sassnitz er et stort problem (jf. spørgeskema til gæster efter ferien). Færgen er ligeledes i dårlig stand, og det er et problem, når flertallet af turisterne kommer til øen ad den vej. Prisen for en færgetur fra Tyskland er endvidere et problem. Den er ikke nedsat væsentligt efter sidste færgeforlig.

De faste overtagelsesdage kan være en udfordring, når gæster efterspørger forskellige rejselængder – tyskerne typisk 12-13 dage og danskerne 4-5 dage – men det er ikke et problem i højsæsonen.

Indtil videre har virksomheden ikke oplevet Airbnb som en stor udfordring og mener, at hjemmesiden/portalen er uoverskuelig. Godt nok er der et lavere gebyr end hos bureauer, men udlejeren skal til gengæld gøre alt arbejde selv. Airbnb er en stor, global aktør og gør intet for Bornholm i modsætning til Feriepartner Bornholm, som gør rigtig meget for at støtte Bornholms udvikling fx ved sponsorering af idræt og konsekvent brug af lokale leverandører.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

Virksomheden har gjort brug af BCB-kurser og jobcenteret og savner ikke nogen muligheder.

Ift. grøn politik ser virksomheden ikke Bright Green Island-strategien som noget med en direkte betydning for dem. Naturen betyder meget for gæsterne, men de efterspørger dog ikke specifikt grønne initiativer fra kommunen, energirigtige huse eller lignende. Til gengæld er tyskere meget energi- og omkostningsbevidste, slukker for spaen, hvis den ikke skal bruges, og i det hele taget ikke bruger unødigt strøm. Danskere er generelt mere interesseret i miljøet.

Al kontakt med kommune (fx jobcenter ifb. med flexjobbere) fungerer meget fint. Færgeforhold i Tyskland bliver adresseret af kommunen og Destination Bornholm.

William Dams Boghandel



Fakta

Antal ansatte	19
Etableringsår	1857 overtaget i 2001 af de nuværende ejere
Branchekode	476100 Detailhandel med bøger
Interview	Pernille Dam Povlsen og Peter Povlsen

Om virksomhed og forretningsstrategi

William Dams Boghandel er Danmarks ældste boghandel, og de nuværende ejere er tredje generation. Siden starten i 1857 har virksomheden skiftet adresse otte gange, men har siden 2006 været beliggende på sin nuværende adresse, da ejerne erhvervede bygningen på Torvet. Samtidig med flytningen etablerede ejerne en internetboghandel, som i dag er Danmarks tredjestørste ud af i alt 46 internetboghandler på markedet. Det har været interne ressourcer i huset, der har opbygget hele internetdelen, og dermed har det både været billigere, men også mere smidigt og fleksibelt at tilrettelægge og reagere på udsving i markedet og forsøg på cyberangreb, end hvis ekspertisen skulle købes udefra.

Kombinationen af en fysisk butik og en internetbutik gør dels, at der er basis for fleksibilitet i forhold til udbud, men også at der er mulighed for at samtænke vareindkøb. Virksomheden har en strategi om ikke at blive meget større, men bibeholde et niveau, hvor der bådes tjenes penge, og man samtidig har det fulde overblik. Det vurderes, at der i alt er ca. 400.000 kunder, og heraf er der ca. 2,5 gange mere handel uden for Bornholm end på Bornholm.

Virksomhedens kompetenceprofil

Personalet er i overvejende grad faguddannet, og flere har været i virksomheden i mere end 30 år. To fastansatte er i fleksjob, og desuden har virksomheden kontinuerligt personer i praktik og arbejdsprøvning. Virksomheden er vokset med ca. tre ansatte inden for de seneste fem år. Desuden er det planen at ansætte en enkelt yderligere i 2018. I forhold til vedkommendes faglige profil påpeger begge ejere, at det ikke er så vigtigt. Man kan sagtens lære vedkommende det, der skal til. Det vigtigste er, at personen passer ind, og at alle har en passion for faget og arbejdsområdet.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Det har været svært at få nye medarbejdere. Til trods for at virksomheden ved sidste jobopslag modtog flere hundrede ansøgninger, så er der kun ganske få reelle ansøgere imellem. Ansøgerfeltet bærer præg af, at det er personer, der skal søge for at bevare retten til dagpenge, og det er en stor byrde at gennemlæse og besvare ansøgninger fra personer, der reelt ikke ønsker jobbet. Erfaringen er, at det er via Facebook, virksomheden lettest og hurtigst kommer i kontakt med potentielle ansøgere. Opslaget når lynhurtigt ud til 10.000 mennesker på Bornholm. Hver dag får virksomheden desuden henvendelser fra ungarbejdere.

Sammensætningen af medarbejderstaben har fokus på at dække flest forskelligrettede profiler. Kompetenceudviklingen sker via sidemandsoplæring, og medarbejderne må tage på alle de kurser, de ønsker. Dog har tilbagemeldingen i de fleste tilfælde været, at det har været spild af tid. I stedet benytter virksomhedens it-ansvarlige sig løbende af fjernundervisning.

Samarbejde og netværk

Ejerne bruger fortrinsvist hinanden som sparringspartnere i forhold til virksomhedens udvikling. Desuden bruger ejerne i meget høj grad udvalgte venner som sparringspartnere og har indgået fortrolighedsaftale, således man kan dele overvejelser åbent og tillidsfuldt.

Lokalt støtter man op om både handelsstandsforeningen i Rønne og en lang række udvalgte foreninger, arrangementer og organisationer knyttet til civilsamfundet.

"Vi vil være gennemsigtige i alt, hvad vi gør, og folk skal ikke føle sig bondefanget. Der skal ikke være en finger at sætte."

Kritiske faktorer for succes

Strategien er, at virksomheden, gennem godt købmandskab, skal være billigst på nettet kombineret med et meget højt serviceniveau. Derfor pakker virksomheden også, modsat mange andre internetbutikker, selv alle forsendelser, for både at kunne bevare overblikket, men også sikre individuelle løsninger for kunderne.

Et væsentligt parameter for indtjening er de rabatter, virksomheden kan opnå gennem gode samarbejdsrelationer med forlagene. Det beskrives som "Bornholmerrabatten".

Der sker hele tiden nyt inden for nethandel, og derfor bliver der konstant udviklet både på teknologiske løsninger, på at opnå overblik samt lettere og mere smidige arbejdsgange. Der arbejdes på og prioriteres konstant midler til fortsat digital udvikling og markedsføring på samtlige digitale kanaler og platforme.

I forbindelse med udvidelse af interne kontorarealer har kommunens byggesagsbehandling været så rigid og direkte forkert, at virksomheden overvejede at opgive.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

På BCB har især Travis Lind Thornton været den centrale aktør i forhold til udviklingen af en virksomhed som William Dam, der har været i branchen i mange år. Opmærksomheden blev etableret via Bornholms tidligere kommunaldirektør, Laila Kildesgaard. Ejerne oplever det både som imponerende og meget værdifuldt, at man kan trække gratis på de ressourcer, som Travis repræsenterer. De personbårne relationer er vigtigere end en erhvervsservicefunktion.

Virksomheden oplever ikke, at endagsarrangementer udbudt af BCB eller andre organisationer er hverken relevante eller at virksomheden har mulighed for at prioritere tiden.

I forhold til Bright Green Island-strategien ser man ikke sig selv i den store overordnede strategi, men plukker de lavt hængende frugter ved at skilte med, at man er en miljømæssig bevidst virksomhed ved at reducere brugen af plastposer og indtænke energibesparelser.

JF Data



Fakta

Antal ansatte	19
Etableringsår	1981
Branchekode	620200 Konsulentbistand vedrørende informationsteknologi
Nettoomsætning	Ca. 8,4 mio. kr. (2016)
Interview	Lars Falk

Om virksomhed og forretningsstrategi

Indtil for nogle år siden var JF Data et traditionelt it-firma med salg og vedligeholdelse af it-infrastruktur (fx hardware, servere, pengeautomater og kasseapparater). Dette marked har dog været nedadgående mange år. For 10 år siden investerede virksomheden i et værktøj til hjemmesideprogrammering og har i dag en afdeling med fem ansatte (1 projektleder og fire programmører), der laver programmeringsopgaver. For fire år siden købte virksomheden programmeringsdelen af en virksomhed på Falster og frasolgte kontormøbelaktiviteterne til dem, som de nu koncentrerer sig om. Der er nu tre personer i Falster-afdelingen, alle inden for infrastrukturen. Via deres kunder fås en del programmeringsordrer, som udføres fra Rønne. Det går mere og mere i retning af specialopgaver (væk fra hjemmesider). Fx en app for Bornholms Regionskommune til Folkemødet i Allinge til kontrol af adgangen af biler (sikkerhedskrav fra Politiet). Virksomhedens største ordre og kunde er en bustrafikløsning til trafikselskaber i Jylland, Fyn og Bornholm til booking af grupperejser, der sørger for trafikelskabets planlægning (fx bestilling af ekstra bus). Oprindeligt er løsningen udviklet til Bornholm, men virksomheden fik lov til at sælge den i resten af landet. Vedligeholdelse af systemet er en god aktivitet for JF Data. Virksomheden har også lavet et system til havne for

Bornholms Regionskommune, hvor sejlede via en stander i havnen eller deres mobiltelefon kan booke plads og betale, ligesom havnefogeden kan indberette til Søfartsstyrelsen. Løsningen er integreret med kommunens administrative systemer. Det overordnede mål er at gennemføre skift fra traditionelle it-infrastruktur opgaver til udviklingsprægede programmeringsopgaver. Det er ikke noget, der sker fra den ene dag til den anden. I dag laver 2/3 af medarbejderne infrastruktur og 1/3 programmering. Om fem år vil det være anderledes. Strategien er at sælge løsninger, udviklet på Bornholm, til resten af landet (fx Folkemøde-app'en samt havne- og busløsninger). Det er svært at udvide salget, og det tager lang tid at opbygge et marked. Opgaven er ikke helt løst endnu. Der er lavet en aftale med Bornholms Regionskommune deltagelse på en it-messe om seks uger, hvor virksomheden og kommunen sammen prøver at promovere havneløsningen. På Bornholm har virksomheden en del generelle infrastrukturopgaver. Uden for øen er det primært programmeringsarbejde. Det er her, virksomheden ser vækstmulighederne, og det er især større virksomheder, som har behov for programmering. JF Data har ingen eksport.

Virksomhedens kompetenceprofil

Ca. 1/3 af medarbejderne er akademikere (fx datamatikere eller programmører), resten er faglærte (fx datafagteknikere og it-supportere). Derudover en kontorassistent. Udviklingen går mod flere akademikere i takt med flere programmeringsopgaver.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Tilførsel af arbejdskraft (rekruttering). Hvor og hvordan?

Virksomheden har ingen større problemer med at skaffe arbejdskraft og behøver sjældent at slå stillinger op. Nye medarbejdere fås via Rune Holm (tilflytterguide), der kommer forbi et par gange om året til dialog om virksomhedens behov og mulige emner. Tilflytterguiden sender ansøgers CV og spørger, om det er noget for JF Data. Sidst ankomne medarbejder er akademiker og projektleder, der havde tilmeldt sig hos tilflytterguiden, som derefter gav information videre til JF Data.

En gang imellem har virksomheden også elever, fx datafagtekniker eller kontorassistent. Måske den næste bliver en programmør fra it-universitet, hvor en praktikperiode hos virksomheden kunne være med til at tiltrække en kompetent, ung programmør. Dog har virksomheden endnu ikke forelagt et relevant projekt for relevante studerende.

Erfaring med rekruttering

Der er ingen ledige it-folk på Bornholm, men JF Data ser det ikke som et problem. Virksomhedens oplevelse er, at mange i it-branchen gerne vil flytte til Bornholm, sætte tempoet ned, få bedre sammenhæng mellem familie- og arbejdsliv og samtidig have et spændende arbejde. Det mener virksomheden at kunne tilbyde. Det vil formentlig ikke være 22-24-årige, men måske nogen i starten af 30'erne.

Virksomheden har mindre interne teams, som erfaringsudveksler og har fælles arbejdsopgaver.

Erfaringer med opkvalificering af egne medarbejdere (brug af forskellige formelle efteruddannelses tilbud)?

Virksomheden gør stor brug af kursusdeltagelse. Dog er der ikke relevante offentlige tilbud på Bornholm, så det er specialiserede kurser uden for øen. Fx hos producenter af de maskiner, virksomheden arbejder med (pengeautomater). Der sendes en medarbejder ud til producenten et par dage, hvor denne får uddannelse og relationer, som virksomheden derefter kan trække på. Derudover har JF Data også trukket på CRT's uddannelses tilbud "Innovationsledelse".

Samarbejde og netværk

Virksomheden har nogle gange arrangeret fælles kurser med kolleger/konkurrenter på Bornholm, hvor et eksternt firma/en konsulent inviteres over for at stå for et kursus (fx programmering eller Office-pakken).

Der er god dialog med kommunens it-afdeling, men virksomheden synes ofte, at de store opgaver lægges uden for øen. Meget af virksomhedens vækst starter med udviklingsopgaver på Bornholm, fx for kommunen. Virksomhedens bøn til Bornholm er, at der sørges for, at vigtige udviklingsopgaver lægges på øen, også lidt større opgaver. Dermed kan produkterne bruges til salg uden for øen, og det kunne hjælpe med at tiltrække medarbejdere med akademiske uddannelser til øen.

JF Data har ingen bestyrelse. Lederen bruger typisk rådgivning fra eksterne konsulenter fra København eller Bornholm. I det sidste år har virksomheden hyret en halvtidskonsulent fra Bornholm til at hjælpe med strategiudvikling. Derudover fås inspiration og viden gennem Væksthusets aktiviteter, fx "Bornholm ud i verden", hvorigennem der er opnået kontakt til en konsulent i Væksthusets netværk, som har stor viden om strategisk virksomhedsudvikling inden for JF Datas branche.

"Kommunen har ikke øje for, at kompetencen findes på øen, ikke kun hos os, men også andre firmaer. Fx er opgaven med at udvikle en app til deltagerne på Folkemødet givet til store virksomheder uden for øen, selvom der er masser af folk her med de nødvendige kompetencer. Desuden er kommunens egen it-afdeling vokset drastisk de sidste år. Så det er led i en strategi. Vi kan jo konstatere, at kommunen for et par år siden købte opgaver for ca. 10 mio. kr. om året hos lokale it-firmaer, og at de i dag kun køber for 500.000 kr. Borgmesteren og andre politikere giver os ret, når vi fx klager over, at opgaver lægges uden for øen, men der sker ikke noget."

Kritiske faktorer for succes

JF Datas succes skyldes blandt andet BAT-opgaven. Selvom det er en lille opgave, har den fået store konsekvenser. Heriblandt et godt samarbejde med direktøren, som har været med til at sælge løsningen i resten af landet. Den opgave giver nu ca. to mio. kr. årligt, og det samme håbes med havneløsningen.

Kommunens udbudspolitik er en udfordring for den fortsatte udvikling (se citat).

Det tager tid at opbygge nye markeder, og det kræver kapital. Virksomheden har brugt crowdfunding (300.000 kr.) til en konkret

udviklingsopgave. Det er absolut en god mulighed, for selvom renten er lidt højere, er der risikovillig kapital, og lånet kommer i stand meget hurtigt og smidigt.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

Virksomheden har gjort brug af konsulenter fra eller tilknyttet Væksthus Hovedstaden og har været meget tilfredse. Offentlige uddannelsestilbud på Bornholm anvendes ikke, fordi virksomheden er for specialiseret.

Et savn hos virksomheden er, at Bright Green Island-strategien, hvor Bornholm skulle være test-ø for løsninger, ikke er blevet brugt ift. lokale virksomheder. Det kunne have haft stor betydning ift. udvikling af produkter, som efterfølgende kunne sælges til resten af verden. Virksomheden har haft svært ved at se, hvordan den kunne passe ind i strategien. Der er rigtig mange store spillere udefra, som er inviteret med (fx DTU), men kun få lokale. Kommunen har ikke øje for, at kompetencen findes på øen og lægger for mange opgaver hos virksomheder uden for øen (se citat).

Kommunens politik på det grønne område er ikke direkte vigtig for JF Data.

Produkter holder stadig længere, og tilbagetagnings-/genbrugsordninger er operationelle i branchen.

Virksomheden sponsorerer meget den lokale sport (cykelhold, idrætsklubber og travbanen) og synes, det er meget vigtigt.

BHS Logistics A/S



BHS LOGISTICS

PASSION FOR SOLUTIONS - SINCE 1946

Fakta

Antal ansatte 230, heraf 130 på Bornholm. 100 kontoransatte og 130 timelønnede (fx chaffører)

Etableringsår 1946

Branchekode 522920 Speditører

Omsætning Ca. 500 mio. kr. God udvikling både mht. omsætning og indtjening, men 2017 er også et konsolideringsår, hårde markeder, kapacitetsproblemer, mangel på arbejdskraft især i øvrige DK, nødt til at tænke i effektivitet.

Interview Direktør Morten Studsgaard, ejer, 3. generation.

Om virksomhed og forretningstrategi

På Bornholm tilbydes alle ydelser, mens det i resten af Europa kun omfatter generel cargo. Pharma-/medicintransporter er et specialprodukt, BHS har fokuseret særligt på de seneste år, og den største del udføres i nordiske lande. Der er afdelinger i Rønne (hovedkontor), København og Aarhus. BHS opererer med egne it-systemer.

Det overordnede mål er vækst. Strategien er at opbygge langvarige relationer med kunder og at vokse med dem. Udviklingen har været positiv de sidste fem år. For 10 år siden var der ingen salgsmedarbejdere, men nu er der fem. En investering, som nu giver afkast. Tidligere stod driftmedarbejdere for salg. Farmaindustrien er meget krævende kunde, som BHS har satset på i de seneste år med held. Fem ansatte er nu beskæftiget med overvågning af medicintransporter over hele Europa. BHS har netop været igennem en proces med en ekstern konsulent med det formål at udvikle en tre-årig udviklingsstrategi.

BHS er den mindste af de store og den største af de mellemstore. De har en anden produktsammensætning end konkurrenterne og kan ikke sammenlignes med mange andre. BHS forsøger at konkurrere på kvalitet, men pris er også vigtig.

Ift. eksport står Bornholm for under 50%, men lokaliteten er stadig vigtig, fordi det også er hjemmebasen for alle administrative funktioner. BHS har driftsenheder i det øvrige Danmark og oplever stor vækst både i Danmark og ift. eksport.

Virksomhedens kompetenceprofil

Der er en lang række uddannelsesgrupper i virksomheden. Fx chauffører (ufaglærte), mekanikere, speditører, salgs- og kontorassistenter, revisorer og på det seneste også en farmakonom (kvalitetschef). Der er få akademikere ansat i BHS. Bestyrelsen er delvis professionel, delvis familiebaseret og består af 5 medlemmer. BHS sigter mod stigende professionalisering, fordi det er vigtigt at få god sparring fra bestyrelsen.

BHS har satset en del i seneste år på at opbygge en egentlig salgsfunktion, hvor det tidligere var driftsafdelingen, der tog sig af salg.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Tilførsel af arbejdskraft (rekruttering) sker fx via elever. Det er nemt ift. oplæring i kulturen og indstilling til arbejde. Der er desuden mere opsøgende og målrettet arbejde ifb. med visse stillinger, fx farmanom.

Det er BHS' erfaring, at det er meget svært i det øvrige Danmark at skaffe de rette sælgere til salg, især kandidater med den rigtige indstilling og interesse. BHS fokuserer meget på kultur og indstillingen til jobbet, og på det felt er det lidt nemmere at rekruttere på Bornholm (se citat nedenfor).

BHS beskriver sine medarbejdere som dygtige. Der er ikke nedskrevet uddannelsesplaner, men der er forholdsvis standardiserede måder at introducere nye ansatte (chaffører, kontormedarbejdere osv.). Medarbejderne er selv med til at foreslå kurser. BHS har en HR-medarbejder, der beskæftiger sig med bl.a. intern lederrekruttering. Gennem 10 år har BHS brugt forskellige former for personlighedstest, og der lægges mere vægt på det personlige end det faglige.

Ift. opkvalificering af medarbejdere anvendes en række transportrelaterede kurser til timelønnede. Der er få offentlige tilbud til resten og få kurser af private udbydere eller brancheforeninger (fx til it-medarbejdere og ledere).

Samarbejde og netværk

BHS er generelt bygget op gennem netværk. Vigtige samarbejdspartnere er:

DK – Danske Fragtmænd – national distribution

Norden – Nordic Chain – transport i Norden.

Europa – System Alliance Europe – Transport i hele Europa

PLAN – Pharma transport i hele Europa

BHS har desuden et godt samarbejde med Rønne Havn. En række lokale selskaber har opbygget en klynge ved navn Offshore Center Bornholm, som markedsfører Bornholm som en vigtig offshore mulighed i Østersøen med fokus på vindmølleenergi til havs.

"Vi fokuserer meget på kultur og indstillingen til jobbet, og på det felt er det lidt nemmere at rekruttere på Bornholm. Det er nemmere at bygge kompetencer på en person med rette indstilling end at få en med de rigtige kompetencer, men uden den nødvendige interesse. Det skal ikke blot være et arbejde, men en del af kandidatens interessefelt."

Kritiske faktorer for succes

BHS' forklarer sin succes med kvalitet, leveringssikkerhed, dokumentation og kvalitetssikring. BHS ser sig som de bedste i branchen, og rygtet spredes, hvorfor de er blevet valgt til medicintransport. Der er foretaget en kæmpe investering i ansatte til overvågning af lastbiler med direkte kontakt til chauffører og mhp. at minimere risikoen for afvigelser.

Den største udfordring for fortsat udvikling er rekruttering af arbejdskraft.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

BHS har kun gjort meget lidt brug af offentlige tilbud om erhvervsfremme, da de har et ønske om at klare tingene selv.

Der ses positivt på det seneste transportforlig, hvor BHS oplever at have fået fair konkurrence ift. resten af Danmark.

BHS vil gerne gå forrest ift. grøn politik, men ser sig ikke i stand til at prioritere miljø over pris. Ifølge BHS vil kunderne gå andre steder hen, hvis de valgte at bruge andre brændstoffer, som gjorde, at det ikke var muligt at tage lige så meget gods med per transport. Som omkostning er det dog meget vigtigt for BHS, ligesom miljøet er det, hvorfor virksomheden også er miljøcertificeret.

BHS støtter Bornholm og branding af øen, særligt via sponsorering af et professionelt, dansk cykelhold.

Tejn Smedeforretning ApS



Fakta

Antal ansatte	10
Etableringsår	2016 (virksomhedsovertagelse i december 2016)
Branchekode	251100 Fremstilling af metalkonstruktioner og dele heraf
Omsætning	Uoplyst
Interview	Medejer Emelie Pettersson

Om iværksættervirksomheden

Ved overtagelsen var der tre ansatte. Nu er der otte ansatte (foruden de to ejere). De to ejere er uddannede som hhv. klejnsmed (2005) og lastvogsmekaniker (2013). De har i flere år arbejdet som hhv. rejsemontør samt med administrationen af et feriecenter og en maskinstation.

De to kendte den tidligere ejer og fik herigennem flere opfordringer til at overtage virksomheden. I et par måneder var den tidligere ejer i virksomheden samtidig med de nye ejere, men der har ikke været tale om fælles ejerskab på noget tidspunkt. De nye ejere har kunnet spørge den gamle ejer til råds på forskellige områder.

Det første år er brugt til at rydde op og til at investere i produktionsapparatet. Der vil også i de kommende år blive investeret i maskiner, biler, bygninger og værktøj.

Virksomheden håndterer alle former for smedearbejde såvel til søs som på landjorden og har et bredt kundegrundlag inden for fiskeri, landbrug, slagteri, mejeri, servicesektoren og private. Virksomheden har især stor erfaring inden for rensningsanlæg, medicinal- og kedelbranchen, kraftværker, raffinaderier og medicinalfabrikker og har leveret løsninger i hele Danmark.

Virksomheden leverer kundetilpassede løsninger baseret på håndværksmæssige traditioner. Ofte skal produkterne installeres/monteres ude hos de forskellige kunder.

Til private produceres eksempelvis altaner, porte, døre, trapper og gelændere.

På det maritime område foretages alle former for nybygninger og ombygninger, herunder også hydraulikarbejde på både og vedligeholdelsesarbejde på havne, porte, kajer og materiel.

Virksomheden har ikke et fast vækst mål, men ønsker at investere i produktionsapparatet i den udstrækning, væksten i ordrebeholdningen gør det muligt. Hidtil har det været muligt at selvfinansiere investeringer i bygninger, maskiner og værktøj. Cirka 20-30% af omsætningen hentes uden for Bornholm, og målet er som minimum at fastholde denne andel. Virksomheden ønsker ikke at blive alt for afhængig af en enkelt kunde, derfor må en enkelt kunde helst ikke repræsentere mere end 10% af omsætningen.

Virksomhedens kompetenceprofil

Der var tre svende (smede) ansat i virksomheden på overtagelsestidspunktet. Virksomheden har i det første år ansat yderligere tre svende, en lærling og en ufaglært. Hidtil har det ikke været vanskeligt at skaffe arbejdskraft. Virksomheden arbejder meget håndværksorienteret, hvilket også stiller særlige krav til medarbejderne. Det er også en bestemt type medarbejdere, der ønsker at arbejde på denne måde

Fremadrettet regner virksomheden også med primært at få brug for smede. Der er ingen planer om at ansætte andre typer af medarbejdere.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Virksomheden satser på fortløbende opkvalificering af medarbejderne. Virksomheden benytter det offentlige efteruddannelsessystem (AMU) og er i det store hele udmærket tilfreds med dette system. Medarbejderne har både været på kurser på Bornholm og på Sjælland. I relation til svejsekurser har virksomheden fravalgt Campus Bornholm til fordel for andre uddannelsesinstitutioner, der tilbyder mere koncentrerede opkvalificeringsforløb.

De tre oprindelige medarbejdere benyttes i forbindelse med sidemandoplæring af nye medarbejdere.

Samarbejde og netværk

Virksomheden køber forskellige produkter/ydelse af andre virksomheder og er også underleverandør på mange opgaver.

Virksomheden giver dog ikke samlede tilbud på løsning af opgaver i samarbejde med andre virksomheder.

"Hidtil har vi ikke haft svært ved at skaffe medarbejdere, men vi var også heldige, at en anden virksomhed reducerede arbejdsstyrken. Vi har også annonceret og på den måde fået nye medarbejdere, men det er ikke sådan, at vi er druknet i ansøgninger. Bestemt ikke."

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

De nye ejere har brugt BCB en del i forbindelse med opstart. BCB har ydet bistand i forbindelse med opstilling af forretningsplan, og ejerne har deltaget på et lederudviklingsforløb arrangeret af BCB.

I forbindelse med opstart kunne virksomheden godt have brugt flere og mere praksisorienterede guidelines eller huskelister. Som nystartet er det, især på det administrative område, svært at vide alt det, man skal være opmærksom på.

I forbindelse med opstart af virksomhed er der også foretaget en delfinansiering med midler fra Bornholms Erhvervsfond. Selve låntagningen har fungeret relativt uproblematisk, bl.a. fordi behovet for kapital passede fint med fondens administrative beslutningsrutiner – fonden holder relativt få møder i løbet af året, hvor der tages stilling til nye låneansøgninger.

I opstartsfasen har virksomheden været en relativt flittig bruger af det offentlige uddannelsessystem, både på Bornholm og på Sjælland. For så vidt angår svejsekurser mener virksomheden, at Campus Bornholm strækker deres certificeringskurser over for lang en periode og derfor anvender virksomheden i stedet mere koncentrerede forløb på Sjælland.

Den Danske Keramikfabrik



DEN DANSKE KERAMIKFABRIK

Fakta

Antal ansatte	19 ejere – 4 fastansatte og desuden 4 projektilknyttede medarbejdere
Etableringsår	2016
Branchekode	234100 Fremstilling af keramiske husholdningsartikler og pyntegenstande
Nettoomsætning	660.000 (2016)
Interview	Bestyrelsesformand Rikke Hagen

Om iværksættervirksomheden

Interviewet er gennemført med bestyrelsesformand Rikke Hagen, der er én af de 19 keramikere og designere, som hver ejer en andel i virksomheden og dermed udgør ejerkredsen. Den Danske Keramikfabrik er opstået ud fra tanken om, at der både kan produceres af en højere kvalitet, hvis det gøres i nærområdet, frem for eksempelvis Portugal eller Kina, men også at man lettere kan komme i dialog med forbrugeren. Ingen af ejerne er bornholmske, men fabrikken er bevidst etableret på øen, fordi den har KDAK (tidl. Glas- og Keramikskolen), og fordi Bornholm har Bright Green Island-strategien, og man ønsker at producere så grønt og bæredygtigt som muligt. I alt er der fire fastansatte, herunder en daglig leder, og så tilknyttes fire øvrige medarbejdere afhængigt af opgaverne. Desuden arbejder ejerkredsen selv på fabrikken i forbindelse med egne produktioner eller andre opgaveløsninger knyttet til ejerskabet. Grundtanken er, at det er 19 gode sæt faguddannede hænder, og man ikke bare sender en pose penge, men også lægger et konkret stykke arbejde på fabrikken, for på den måde at skabe både kendskab og ejerskab. Kapacitetsmæssigt er produktionen tilrettelagt således, at ca. 20-30% prioriteres til ejerkredsen selv, og resten kan gå til eksterne kundeopgaver. Der er ikke sket stor udskiftning i ejerkredsen siden etableringen. Ejerne kender hinanden via branche- og

uddannelsesnetværk og har fundet hinanden gennem et fælles behov for småskalaproduktion. Produktionerne er meget forskellige, og derfor er arbejdskraften meget fleksibelt tilknyttet. På fabrikken arbejdes projektorienteret, således eksempelvis kunstnere eller designere har mulighed for komme ind og følge processen i opstartsfasen. Andelstanken kan oversættes til andre brancher, og rundt i verden oplever virksomheden meget nysgerrighed omkring selve organiseringen af konceptet.

Virksomhedens kompetenceprofil

På fabrikken er alle faguddannede, dog ikke nødvendigvis keramikere, idet der er brug for særlig viden og erfaring med produktionsflow, frem for udelukkende en keramisk kunnen.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Arbejdet er fysisk hårdt krævende, og derfor er arbejdsugen tilrettelagt for den enkelte, således man kun har en fire dages fleksibel arbejdsuge. Desuden er de kompetencer, som kræves i forhold til de forskellige produktioner meget forskellige, og derfor ansættes adskillige medarbejdere fra opgave til opgave. Den største udfordring har klart været at finde medarbejdere, der har erfaring med eller viden om keramisk produktionsflow. Problemet er, at der ikke undervises i dette på KDAK.

Fremadrettet vil man gerne kunne søge til uddannelses- eller praktikforløb på fabrikken udviklet i samarbejde med Undervisningsministeriet, idet der ikke længere findes hverken mesterlære eller pottemageruddannelse, der har fokus på materialelære og det produktionsmæssige frem for det kunstneristiske. Således vil man fremadrettet kunne sikre kvalificeret og specialiseret arbejdskraft. Man er opmærksom på ikke kun at eksportere produktet, men også viden og organiseringen af forretningsmodellen.

Samarbejde og netværk

Internt findes et kommunikationssystem, der gør brug af de 19 ejeres netværk i forhold til kunderelaterede ønsker og problematikker. Man har haft så travlt med at etablere sig i Møbelfabrikken og trække på de eksterne netværk, at der endnu ikke har været overskud til at dyrke de lokale relationer. Imidlertid er der planer om og opbakning til videndeling fremadrettet.

"Der har været fuldstændig fænomenal opbakning til os, og også en nysgerrighed på os, når vi kommer 19 mand fra København. Jeg er ikke sikker på, at du vil finde den interesse andre steder i Danmark."

Kritiske faktorer for succes

Fremadrettet skal Keramikfabrikken overleve ved at lave produkter af høj kvalitet. Berettigelsen ligger i at være en mellemstor virksomhed, der kan løfte specialopgaver inden for kunstindustri – dvs. mellemrummet mellem masseproduktion og

studiekeramik. Man har derfor vision om både gipsværksted, glasurkartotek og specialviden inden for forskellige keramiske teknikker.

Ejerkredsen havde fra begyndelsen en forventning om et tættere samarbejde med KDAK på Bornholm, ikke mindst i forhold til kompetenceopbygning. Dette har imidlertid ikke været tilfældet. Samtidig er der forståelse for, at selvom man kommer til en "keramik-ø", så er der ikke nødvendigvis mange keramikere.

Fremover vil man profilere sig på særlig knowhow og høj kvalitet. Det kræver, at man fokuserer bredere på ansatte med produktionserfaring.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

Fabrikken har i forbindelse med sin idéudvikling og opstart oplevet en meget stor opbakning fra Bornholm. Det gælder både erhvervsfremmesystemet, politisk men også blandt den almindelige bornholmer.

Virksomheden har brugt både BCB og VHHR meget og har været meget tilfreds med den hjælp. Erfaringen er, at det har taget lang tid at opbygge relationer i lokalområdet, derfor har man været meget glade for de indgange, der er blevet sikret gennem erhvervsfremmesystemet.

Desuden drømmer ejerkredsen om at kunne udvikle en endnu mere bæredygtig profil inden for keramisk produktion i samarbejde med forskere fra eksempelvis DTU eller lignende og dermed støtte op om en endnu mere grøn strategi på Bornholm. Allerede nu oplever fabrikken en generel mangel på arbejdskraft til at løfte eksempelvis pedalarbejde etc. Det er jobs, der ikke er fuld tid, men hvor man gennem erhvervsfremmesystemet kunne ønske hjælp til at udvikle kombinationsstillinger eller kombinationsarbejdspladser inden for samme funktion. Fabrikken pæger i den forbindelse, at de ikke har ressourcer til at løfte ansatte med andre udfordringer.

Virksomheden drømmer desuden om fremadrettet at arbejde sammen med eksempelvis erhvervsskolesystemet i forhold til fremtidig kompetenceudvikling på Bornholm.

Bornholms Mosteri A/S



Fakta

Antal ansatte	22
Etableringsår	Startet af kommunen som social virksomhed (projekt) i 2006. Etableret som kommerciel virksomhed (A/S) i 2013.
Branchekode	103200 Fremstilling af frugt- og grøntsagssaft
Nettoomsætning	1,8 mio. kr. (2016)
Interview	Direktør Morten Kolind

Om iværksættervirksomheden

To socialpædagoger i kommunalt aktiverings- og beskæftigelsesprojekt (Plantagen i Svaneke) fik idéen om et mosteri og en arbejdsplads med beskæftigelse for personer på kanten af arbejdsmarkedet. De startede derfor en sådan virksomhed i 2006. I 2013 købte Espersen og Kadeau ejerskabet og etablerede et aktieselskab. Der etableredes også en erhvervsfond (bl.a. med Grosbøll i bestyrelsen), der skulle sikre, at virksomheden vedblev at være social virksomhed. I 2015 udvidedes ejerkredsen med Ocean Prawn og Den Sociale Kapitalfond.

Den grundlæggende forretningsidé er at producere high-end, økologiske og sunde produkter med en social profil.

Morten Kolind (MK), direktør, er uddannet inden for realkredit, HD i økonomistyring og procesledelse fra CBS og var senest landechef i en svensk bank i Danmark. Han havde sommerhus på Bornholm, og familien begyndte at tale om muligheden for at bo der. Han fik tilbud om at blive direktør i virksomheden, og familien flyttede til Bornholm i november 2014.

Det har været learning-by-doing fra dag ét, fordi MK intet kendskab havde til fødevarerbranchen. *"Det har været en lang proces at sætte sig ind i og at gentænke virksomhedens funktioner. Vores ansatte er meget dygtige til det, de laver, men ikke vant til at vurdere,*

om det er det rigtige, de gør ud fra et fødevarerproduktionsteknisk perspektiv. Jeg har nok en mere analytisk tilgang end de fleste andre i branchen.”

I følge MK er virksomheden stadig i en transformationsfase fra social virksomhed til kommerciel virksomhed. Både produktion, administration, logistik, lagerføring osv. skal ifølge MK have et løft, hvis virksomheden skal blive klar til udvidelse af produktion. *”Jeg synes, problemstillingen om skalering er relevant og aktuel for mange fødevarervirksomheder på Bornholm. Opskalering er nødvendig ift. jobskabelse, men ikke alle på Bornholm er klar eller interesserede i det. Det er også helt ok, men hvis vi vil have vækst og jobs, er vi nødt til at investere i udstyr og kapacitet over hele linjen.”*

Noget i virksomheden vil dog aldrig blive anderledes, fordi den sociale profil fastholdes. Det kræver planlægning, at der er buffere ift. store ordrer (fx lager af uetikkerede produkter). Det er en svær balance og kræver nogle gange mere af ordinære medarbejdere, men virksomheden er langt mere effektiv i dag, hvor de ansatte arbejder (næsten) hele tiden i modsætning til tidligere, hvor der var mange pauser.

Virksomheden oplevede en meget alvorlig sag sidste år med svampesporer i næsten alle produkter og var nødt til at tilbagekalde stort set alle varer og stoppe produktion, indtil årsagen blev fundet. Det har medført et stort fokus på alle arbejdsprocesser, inkl. pasteuriseringen. Problemet var en af grundene til ansættelsen af en fødevarer konsulent. Virksomheden tog kontakt til Fødevarerstyrelsen og fik hjælp af en specialist fra DTU. Svampesporen var ukendt i Europa, men stammede fra Asien, hvorfor den måske var kommet gennem ingefærleverancen. Den er ikke fundet senere, men virksomheden har gennemgået sine produktionsprocesser kritisk og ændret dele af dem (især pasteurisering, hvor temperaturen er sat lidt op), så problemet ikke opstår igen.

Sortimentet var stort set på plads ved kommercialiseringen i 2013, men produktudviklingen er intensiveret, og virksomheden professionaliseret det sidste halve år. Fx nye lokaler/faciliteter til produktudvikling og ansættelse af akademisk fødevarer konsulent, som netop har udviklet og lanceret en æble-gløgg specifikt for Lagkagehuset, baseret på samme æbleråvare, som bruges til saft.

Virksomheden bruger ingen lokale råvarer, fordi sådanne ikke findes, og det er ikke rentabelt på kort sigt at opbygge plantager på Bornholm.

Virksomheden er vokset 10-15% om året og nåede højeste omsætning sidste år med lige godt 1 mio. flasker. Mosteriet har altid været en underskudsforretning pga. den sociale profil. Sidste år ville der være skabt overskud, hvis ikke det var for sagen med tilbagekaldelsen – når først man er ude af en restaurant, skal man kæmpe hårdt for at komme ind igen. I år får virksomheden et mindre underskud, men næste år skal der skabes overskud. Pt. er den centrale indsats at øge salget (det er jo forudsætningen for de øvrige mål) samt at professionalisere, konsolidere og forberede produktionen på opskalering.

Virksomheden sælger et high-end-produkt, især til restauranter og kun lidt supermarkeder. Produkterne er dyrere pga. råvarekvaliteten (økologisk). Især æble- og i særdeleshed rabarber-produkter skiller sig ud kvalitetsmæssigt (smag, farve) ift. konkurrenter, fordi virksomheden selv presser råvaren og ikke, som konkurrenterne, bruger koncentrat købt fra en leverandør. Sjovt nok er økologi ikke længere det store konkurrenceparameter, men et "must". Anden årsag til virksomhedens høje priser er den sociale profil (arbejdskraften er billig, men ikke så effektiv), som nødvendiggør (fordyrende) manuelle arbejdsprocesser (fx sætte flasker på bånd, pakning osv.), som automatiseres andre steder. Det gør dog samtidig produktionen mere fleksibel, fordi den kan tilpasse mindre ordrer.

Der er hård priskonkurrence fra konkurrenter, som laver priskampagner. I forbindelse med tilbagekaldelsessagen fandt virksomheden ud af, gennem forhandlere, kunder, tidligere kunder osv., at kendskabet til den sociale profil og høje råvarekvalitet (årsagen til de høje priser) var lavt. Så det arbejder virksomheden nu sammen med et reklamebureau på at gøre noget ved, især gennem eksponering på sociale medier hen over sommeren (der er kun et lille reklamebudget), kampagne med postkort, flyers, slogans, mange diskussioner med restauranter om, hvilke typer af fysiske markedsføringsaffekter (flyers), som de kunne have liggende.

Med supermarkedernes stigende interesse for kvalitetsprodukter er virksomheden de seneste år kommet bredere ud på markedet. Det kan øge eksponering og synlighed, men er ikke så givtigt. Også mål om udvikling af nicheprodukter, fx samarbejde med Lagkagehuset. Det er en ny strategi, som godt kan overføres til andre produkter, bla. for at sikre mere stabil beskæftigelse over året. Det kunne være økologisk, naturlig slush ice, som virksomheden udviklede til Kjærstrup og nu også leveres til Lagkagehuset.

Virksomheden er med i udviklingsprojektet Bornholm ud i verden med EU regionalfondstøtte. Dette program kan bruges til investering i produktionsudstyr (30%), som er vanskeligt gennem andre støtteordninger. De resterende 70% er ved at blive rejst via ejerkredsen. Virksomheden har været på studietur til Berlin, haft kontakt til ambassaden og skaffet netværksrelationer/ambassadører for produkterne dernede. Der er lavet fremstød i Hamborg sammen med Bornholms Landbrug. På tyske marked er der særlige barrierer fx ift. pantsystemer og regler for certificeret trykning af etiketter (fx vedrørende tilladte farvestoffer). Opbygning af distributør-system og lager i Tyskland er nødvendigt, men virksomheden er kommet et stykke af vejen.

Virksomhedens kompetenceprofil

Der er to i administrationen på halv tid, en grafisk medarbejder og en fødevarekonsulent (akademiker) beskæftiget med produktudvikling, fødevarerikkerhed mv.

75% af de ansatte er socialt udsatte med forskellige sociale, fysiske eller psykiske problemer på diverse ordninger (skåne/fleksjob). I alt 4-5 i ordinære job.

De seneste år er der især skabt nye job i administration og udvikling.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Virksomheden rekrutterer ansatte via samarbejde med kommunens jobcenter. Der er aftaler om forløb, der skal afprøve personernes jobparathed. Der er i gennemsnit syv, der hver er i virksomheden i 3-7 måneder. Efterfølgende kan de ansættes i skåne- eller fleksjob.

Virksomheden beskriver sig samarbejde med jobcentret som godt. De kan få den arbejdskraft, der er brug for. Kandidaterne ses an gennem jobafklaring - hvad kan de klare og ikke klare, hvordan er deres personlighed osv. Der er også for nyligt rekrutteret en person med grafiske kompetencer gennem jobcentret (fleksjob).

Mht. fødevarekonsulent og administrativt ansatte er det lidt anderledes. Disse rekrutteres på almindelig vis gennem jobopslag. Virksomheden kan ikke tilbyde høj løn, så det er vigtigt, at folk ser perspektiver i den sociale profil. Fødevarekonsulenten bor i København, men pendler til Bornholm en dag om ugen. Konsulenten arbejder også med salgsopgaver, og virksomheden vurderer det som en god ordning, at konsulenten arbejder/bor i København.

Den sociale profil er et vilkår, som ikke kan laves om. Det betyder, at virksomheden må finde alternativ beskæftigelse til folk, hvis der fx investeres i et tappeanlæg med fem gange så stor kapacitet. Det er dog ikke noget større problem, da virksomheden i så fald finder andre opgaver, fx pakning.

De fleste ansatte er på hygiejnekursus på Campus Bornholm, nogle får truckkursus, enkelte på kedelpasser-kursus (certifikat nødvendigt for at passe dampkedel/pasteurisering).

Samarbejde og netværk

I ejerkredsen er især Kadeau meget vigtig ift. produktudvikling og markedsføring. De er en døråbner til eksklusive kunder.

Virksomheden lejer sig ind hos Espersens fryseanlæg til frysning og opbevaring af råsaft.

Derudover involveret i projekter med Bornholms Landbrug fx om etablering af plantagedrift samt i flere lokale udviklingsprojekter, fx Bornholm ud i verden, EU regionalfondstøtte.

Virksomheden får rigtig meget ud af klyngesamarbejde ift. generel erfaringsudveksling og netværksskabelse, fx ift. Kjærstrup Chokolade, som var medvirkende til start af produktion af naturlig slush ice (de udtrykte at de manglede et sådant produkt i deres butikker). Virksomheden får også meget ud af åben sparring og rådgivning fra andre virksomheder, som er meget indstillede på at hjælpe hinanden. Bornholms Landbrug er koordinator for fødevareklynge, som bl.a. har projekt om råvareproduktion på Bornholm. Herunder er der et projekt sammen med DTU og andre virksomheder om genbrug af virksomhedens restprodukt/pulp fra presning af æble og rabarber. I dag smides det bare ud til BOFA. Der testes et nyt produkt sammen med Castus, der laver frugtstænger. De vil bruge økologisk æblepulp i figenstænger i stedet for dadelmasse. Også andre har brugt pulp, fx Smedens

Ketchup i Åkirkeby til salsa. Der er dog et mindre problem med æblekerner, som indeholder en gift, der ikke er tilladt i større mængder.

Endvidere har virksomheden et samarbejde med DTU (og andre virksomheder) om genbrug af pulp (se ovenfor).

"Hvis vi stod over for hårdt valg mellem energibesparelse og øget produktion, valgte vi nok det sidste, men selvfølgelig er vi også interesserede i energibesparelse og andre miljøindsatser; det er bare meget omkostningsfuldt og tidskrævende at starte en proces med først at kortlægge virksomheden og dernæst omstille den til mere bæredygtig produktion. Det skal nok gøres kollektivt sammen med andre virksomheder som led i et fælles udviklingsprojekt. Tror, vi sammen kunne løfte ønen meget".

Kritiske faktorer for succes

Successen indtil nu kan ifølge virksomheden tilskrives gode produkter på et dansk marked i udvikling, en god og kompetent ejerkreds (fx Kadeau som døråbner) og samarbejde med jobcenter og andre aktører på Bornholm (fx Bornholms Landbrug og fødevareklynge)

Udfordringerne for fortsat udvikling er dels at få salget op, dels kapitaladgang til store investeringer i kapacitet (hele vejen rundt). Her er virksomheden i forhandling med ejerkredsen, som heldigvis har midler og interesse. Det ene griber det andet, øget tappekapacitet stiller krav om nyt pasteuriseringsudstyr osv. Derudover er udfordringen at gennemføre innovationsaktiviteter, som kan forbedre brandet (nicheprodukter i samarbejde med kunder) samt strategier til håndtering af udfordringer.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelses tilbud

Alt i alt er virksomheden meget tilfreds med offentlig erhvervsfremme, men mangler viden/overblik over diverse relevante støtteordninger. Det er en jungle at cykle rundt i på egen hånd og finde ud af, hvad de forskellige ordninger støtter.

Administrationen af mange programmer er lagt ud i Vækstforum, som ikke kan oplyse om konkrete støttemuligheder, før de specificeres i konkrete tiltag. Også Innovationsfonden, Vækstfonden m.fl. har støtteprogrammer, men det er uoverskueligt at få et overblik over.

Virksomheden ved fra branchen på Bornholm, at de ikke står alene med dette ønske. Der foreslås en person, der har til opgave at formidle programmerne og hjælpe med at søge (hvordan dækkes kriterierne?). Der er også behov for et kompetencecenter på Bornholm om fødevareregulering og -lovgivning, mærkningsordninger osv. Det er en barriere, fordi mange fødevareriværksættere ikke har baggrund i fødevarerbranchen og derfor ikke har viden om lovgivning osv.

Ift. grøn politik mener virksomheden, at det er vigtigt, at kommunen har grøn profil. Der er et ønske om at være en bæredygtig virksomhed (fx mht. udnyttelse af pulp), og derfor er det vigtigt, at kommunen også har et grønt brand. Se også citatet ovenfor.

Hallegaard



**GÅRDBUTIK
& PØLSEMAGERI**

Fakta

Antal ansatte 5 faglærte, 3 længerevarende uddannede og de to ejere, Lis og Jørgen. Derudover 17-18 "sommerfugle" ansat i højsæsonen.

Etableringsår Multislagtehuset er etableret i 2016

Branchekode 101190 Forarbejdning af andet kød

Omsætning Ca. 8,5 mio. kr.

Interview Ejer Jørgen Toft Christensen

Om virksomhed og forretningsstrategi

Virksomheden Hallegaard er ejet af Lis og Jørgen, der siden starten af 1990'erne har haft eget pølsemageri, gårdbutik og café med åbent året rundt. På Bornholm sælges virksomhedens produkter til 10-12 restauranter. Desuden har virksomheden vareudsalg flere steder på øen, men ikke planer om at vækste så meget så man kan findes i supermarkederne. Ca. 40% af produktionen afsættes uden for Bornholm. Siden virksomheden oplevede brand i 2012, er der udvidet med adskillige ansatte. Sidst i forbindelse med etableringen af multislagtehuset, hvor yderligere to faglærte er ansat. En del af konceptet på Hallegaard er, at kunderne kan få en måltidsoplevelse og efterfølgende handle de produkter, de synes smager bedst. Man har derfor fremadrettet valgt at fokusere yderligere på salg af færdiglavede måltider. Desuden er det planen at udvikle arrangementssiden. Sideløbende pusles der nu med tanker om et glidende generationsskifte inden for familien.

Virksomhedens kompetenceprofil

Der er tre slagtere og to kokke tilknyttet virksomheden. Desuden tre personer med længerevarende uddannelser, heraf en i flexjob, der både er tilknyttet butik og administration og endeligt ejerne selv, Lis og Jørgen, der også indgår i den daglige drift. I højsæsonen ansættes yderligere 17-18 personer, de såkaldte sommerfugle, til at passe de forskellige vareudsalg samt butik og café på gården.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Jørgen fortæller, at han aldrig har haft så gode og kvalificerede ansatte, som han har nu. Det til trods, har han kun en enkelt pølsemaker og er særdeles sårbar i tilfælde af sygdom og ferie, idet der ikke findes ret mange med den kompetence hverken på Bornholm eller i Danmark generelt.

Der er derfor netop ansat en ny kok, der både skal lære at lave pølser, slagte og samtidig udvikle på både eksisterende og potentielle nye produkter og koncepter.

I det hele taget er det særdeles vanskeligt at skaffe faglært arbejdskraft. Der bliver desuden ikke uddannet kreaturslagtere på Bornholm, og derfor samarbejder virksomheden med tilflytterambassadøren om at rekruttere medarbejdere fra resten af Danmark.

Internt arbejder man med at udvide og udvikle på de kompetencer, de nuværende ansatte har – det gælder både administrativt og markedsføringsmæssigt.

Samarbejde og netværk

Internationalt er Jørgen medlem af Butcher's Manifesto, der er et aktivt netværk af slagtere, der sætter en ære i deres fag og som har en passion for at formidle det videre. I det hele taget oplever virksomheden, at der kommer mange mennesker ovrefra, som nu vil investere i Bornholm.

I øjeblikket har man en ekstern konsulent tilknyttet virksomheden. Målet er her at have fokus på, hvilke kerneværdier og produkter som virksomheden fremadrettet skal satse på og eventuelt yderligere investere i.

Desuden har man et tæt samarbejde med brancheforeningen.

"1/3 del af vores kød vil fremover være økologisk certificeret. Det betyder, at jeg tager fat i Regionskommunens indkøbere".

Kritiske faktorer for succes

Virksomheden oplever ikke at kunne følge med efterspørgslen og har derfor overvejelser om, hvorvidt der skal investeres yderligere i en røgeovn til de specialprodukter, som produceres. Desuden har cafeen været et af de steder, hvor Hallegaard tidligere har haft en betragtelig indtægt. Imidlertid oplevede man i denne sæson at have en ansat, der ikke levede op til

forventningerne, og man måtte derfor tage en række menuer af kortet. Det blev i den forbindelse synligt, hvor sårbar man er, men også at man via indførelse af ny teknologi langt bedre kan måle den direkte omsætning i den del af virksomheden og dermed fremadrettet øge både sortiment, aktivitetsniveau og fokusering på dette indtjeningsområde.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelses tilbud

Slagterne fra Hallegaard sendes på pølse magerkurser på Sjælland, både for at få styrket de faglige kvalifikationer, en særlig specialiseret viden, men i lige så høj grad for at netværke og videndele med andre slagtere med speciale i pølse mageri. Den type kompetenceudvikling er blandt andet initieret af Jørgen via brancheforeningen Danske Slagtermestre.

Der ligger et kæmpe uudnyttet potentiale i slagtehuset. Det skyldes, at det er for længe siden, der har været slagteri på Bornholm. Derfor skal folk for det første vænnes til, at det igen kan betale sig at have en mindre besætning, og man i den forbindelse igen kan få slagtet lokalt. Her mangler man blot den sidste del af økologificeringen af kødet i produktionen. Ejeren beskriver det selv som en skude, der skal vendes og er opmærksom på, at det kræver tid.

Jørgen har deltaget i Bornholmerdøgnet og er meget opmærksom på de kræfter, der arbejder for økologisk landbrugs- og jordbrugsproduktion på Bornholm. Derfor var han også særligt glad for, at partnerskabet mellem Bornholms Landbrug, Gourmet Bornholm og Regionskommunen nu er opmærksom på den problemstilling, som Hallegaard oplever med ikke at kunne imødekomme efterspørgslen på økologiske slagtesvin på Bornholm.

Byg Grønt ApS

BYG-GRØNT

Fakta

Antal ansatte 21

Etableringsår 2012

Branchekode 433200 Tømrer- og bygningsnedkervirksomhed

Omsætning 16 mio. kr. i 2016

Interview Medejer Peter Kongskov

Om iværksættervirksomheden

Forud havde Theis et enmandstømrerfirma på Bornholm i 10 år. Mødte partner på byggerimesse arrangeret af Fridolf. Partneren havde isoleringsfirma og præsenterede på messen et træfiber-produkt og blæsemaskinen til at lave det. Theis blev umiddelbart interesseret, og de to startede i det små et samarbejde om byggeopgaver (krydsfakturering). Senere besluttede de at lave fælles firma og fik rådgivning af BCB om etablering af anpartsselskab (meget forskelligt fra enmandsejerform).

Den grundlæggende forretningsidé var at lave grønt, bæredygtigt byggeri med godt og sundt indeklima. Virksomheden bruger udelukkende bæredygtige, sunde produkter såsom træfiber-isolering. Det kræver langt mindre energi at producere, faktisk er det CO₂-positivt i udgangspunktet pga. bindingen af CO₂ i produktet. Stenuld derimod stærkt energikrævende. Samtidig giver træfiber-isolering bedre isoleringseffekt, det er behageligere at arbejde med og giver et sundere indeklima. Tyskland har 30 års erfaring, men det er ret nyt i Danmark. Der bruges ikke trykimprægneret træ og ikke isoleringsskum til vinduer (giver giftige gasser). Virksomheden er de første i branchen på Bornholm med en grøn profil. 95% af arbejdet på Bornholm er renovering. Pga. grønne materialer kan virksomheden byde på alt/flere opgaver end traditionelle (fx transport af fugt i træfiber).

Det gik ret hurtigt med vækst (private kunder). Flere og flere tilfredse kunder bredte sig som ringe i vandet. Virksomheden bestod kun af de to ejere i starten, men udvidede så med en lærling og en tømrer, og derefter gik det stærkt. Virksomheden mener selv, de har drevet det frem på Bornholm gennem bl.a. en markedsføringskampagne (husstandsomdelt brochure). Umiddelbart efter

etableringen startede grøn håndværkeruddannelse på Bornholm. Peters bank ville ikke støtte købet af en blæsemaskine til træfiberisolering, men Theis' bank ville godt. Indtil 2012 blev offentlige opgaver som regel tildelt fire lokale firmaer, men i dag offentliggøres entrepriser, og alle kan byde på dem. Kommunen har 100% fokus på pris, derfor er de offentlige opgaver ikke helt så grønne, men virksomheden er aldrig gået på kompromis med den grønne profil.

Virksomheden er 100% baseret på Bornholm, og der er rigeligt marked til vækst på øen.

2016 gav en omsætning på 16 mio. I 2017 fik virksomheden Børsens gazellepris (fordobling af omsætning i fire år, alle med vækst). Lav soliditet pga. konstant vækst.

Virksomhedens kompetenceprofil

Uddannelsesgrupper i virksomheden:

4 kontor (1 bogholder/grafisk designer, 1 arkitekt, Peter, Theis)

10 tømrere, 1 murer, 1 arbejdsmand, 1 elektriker og 4 lærlinge.

Det er nyt med en arkitekt i firmaet, og det er en fordel ift. kunderne af have mulighed for at levere skitser (markedsføring snarere end indtjening).

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Der rekrutteres især på Bornholm, men hentes også medarbejdere udefra, fx sidst ankomne tømrer.

De to ejere er principielt en bestyrelse, men den har ingen praktisk funktion. Virksomheden bruger BCB-konsulent til sparring, pt. om opbygning af MUS-samtaler. Virksomheden ønsker at indføre MUS-samtaler og bruge dem til udvikling af ansattes personlige kompetencer, højne standarden, kundekommunikation og engagement for firmaet. Det er målet at indføre et amerikansk inspireret system med bedømmelse og "score" for enkelte medarbejder. Det er ikke udbredt i håndværksbranchen, og lederne er spændte på, hvad medarbejderne vil sige til det. Virksomheden kræver mere af medarbejderne end andre firmaer. De skal fx have en holdning til grøn profil. Der er nedskrevet strategi/regelsæt for ansattes kommunikation med kunder, fx hver dag en sms om udført arbejde. Omvendt har de også flekstid, hvilket er meget usædvanligt i branchen. Rygepolitik: ingen må ryge på arbejdet. Medarbejderuddannelse/kurser ikke så udbredt blandt håndværkere. Man kan blive i sit job i firma, blive selvstændig eller læse videre til konstruktør. Der er selvfølgelig oplæring af nye i brug af virksomhedens særlige materialer, men de ikke nævneværdigt forskellige fra andre materialer.

Samarbejde og netværk

Virksomheden prøver så vidt muligt at bruge lokale leverancer (fx ikke-trykimprægneret træ fra Østerlars savværk, der købes gennem Fridolf), fordi del af bæredygtighed. Træfiber-produktet er ikke bornholmsk, men det er dansk og det bedste på markedet. Der anvendes lokal revisor, reklamebureau og samarbejder med VVS'ere, malere, murere osv.

" Men lokalt samarbejde er ikke altid nemt. Både Theis og jeg er jo københavnere, og vi har nu 20 ansatte og ordrebogen fuld til langt ind i 2018. Vi tager mange opgaver, og det er ikke altid populært blandt lokale byggefirmaer. Vi samarbejder selvfølgelig med lokale firmaer, men kun med dem, som giver arbejde tilbage. En lokal håndværker, der har været her i 40 år, er venner med andre håndværkere herovre og de giver opgaver til hinanden og ikke til andre. Men sådan er det - det er vilkårene på vores marked."

Kritiske faktorer for succes

Den grønne profil, markedsføring, husstandsomdeling over hele Bornholm, tv-reklamer sidste 2 år samt generelt byggeboom de seneste år er årsagen til virksomhedens store succes. Der er ikke behov for massiv markedsføring i år.

Udfordringer i forhold til fortsat udvikling er særligt rekruttering af arbejdskraft. Det sidste halve år er det blevet et problem. Det gælder tømrere, men især murere (der er meget få murere på Bornholm og ingen uddannelse) og samtidig nogen med udadvendt personlighed, fordi det har vi brug for. Rune Holm har skaffet virksomheden en ny medarbejder (tømrer) fra København.

En anden udfordring er bureaukrati og sagsbehandlingstider i forbindelse med kommunens byggesagsbehandling. Det er meget tunge arbejdsgange, og virksomheden har den opfattelse, at hvis sagsbehandlerne ikke kan lide dem, kommer de nederst i bunken. Bornholm er ifølge virksomheden meget dokumenttung ift. andre kommuner. Ansvar for dokumentation ligger hos håndværker i stedet for bygherre/entreprenør (som nogle andre kommuner). Fx kunne en Frihedsgudinde-statue ikke få tilladelse til opsætning på Bornholm til Folkemødet, men den har stået i Paris, København og andre steder.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

Virksomheden tager lærlinge fra erhvervsskolen og oplevet tilfredsstillende kvalitet, men har endnu ikke ansat nogle nyuddannede.

Desuden har virksomheden brugt BCB-konsulenter fx til etablering og opbygning af MUS-samtaler og være meget tilfredse med den service.

Virksomheden kunne godt tænke sig, at der blev lagt vægt på bæredygtighed og ikke kun pris i udbuddene til byggeopgaver.

På erhvervsskolerne lærer elever måske nok om isolering/energibesparelse, men intet om bæredygtige/sunde materialer, og det er der behov for.

Grøn politik har kæmpe betydning for virksomheden, men så længe pris er vigtigst, er det svært. Bornholmerdøgnet kan måske hjælpe ift. at få krav om bæredygtighed ind i udbudsmaterialer.

Nordlandet ApS

nordlandet

Fakta

Antal ansatte 10 fastansatte om vinteren og 35 ansatte om sommeren – desuden fire elever

Etableringsår 2016

Branchekode 551010 Hoteller

Omsætning Uoplyst

Interview Ejer Martin Smidt

Om iværksættervirksomheden

Baggrunden for at investere i Hotel Nordlandet var, at ejeren, efter at have solgt en it-virksomhed, ønskede at vende tilbage til sin oprindelige hjemegn i Vestjylland og investere i hotel- og restaurationsbranchen. Imidlertid kunne det konstateres, at på Fanø var der næsten udelukkende sommerhusgæster. Den type turister lægger ikke ret mange penge i døgnforbrug og skaber ikke ret meget liv. Derfor søgte ejeren i resten af Danmark, og valget faldt i 2014 på Nordbornholm – både fordi der spores en stor optimisme og positiv energi knyttet til Folkemødet, men også fordi der på Nordbornholm fortsat eksisterer de klassiske gamle badehoteller. Det betyder, at her bor folk på værelser og efterspørger dermed blandt andet kulinariske oplevelser på en anden måde end sommerhusgæster.

Forretningsmodellen er, at Marie og Martin Smidt, der er partnere i Kadeau, ejer hotellet og forpagter det ud til Restaurant Kadeau. Det har ikke været nødvendigt at låne til finansiering og ombygning af hverken Hotel eller Restaurant Nordlandet, men det har imidlertid heller ikke, trods forespørgsel, været muligt at lånefinansiere gennem realkreditinstitutter. Det opleves som en stor hæmsko for den fremtidige udvikling på Bornholm, at der ikke synes at være tilstrækkelig risikovillig kapital, andet end blandt lokale velhavende familier med en mere filantropisk investeringsstrategi.

Ejeren oplevede det generelt ikke som en god oplevelse at etablere sig på Bornholm. Dels var håndværkerne forholdsvis dyre, og dels var den supplerende polske arbejdskraft, der blev hentet ind fra Sverige, ikke velset på øen. Ejeren sidder tilbage med fornemmelsen af, at det havde været væsentligt lettere og billigere at foretage investeringen i København.

Ejeren peger på den enorme værdi, som Kadeau har haft i forhold til at brande øen og dermed skabe opmærksomhed og grobund for mere aktivitet og rigtig mange spændende mennesker. Erfaringerne er, at jo flere hoteller og restauranter af en høj/ordentlig kvalitet, der findes, des flere kommer der til. Derfor opleves andre restauranter i området også som kolleger og ikke konkurrenter.

Nordlandet har i dag 24 værelser og en meget høj belægningsgrad. Man har en ambition om at have helårsåbent, og det betyder groft sagt, at det, man tjener om sommeren, brænder man af om vinteren. Det til trods har ejeren valgt ikke at anvende det, man betegner Bornholmermodellen og lukket ned om vinteren, men bevare arbejdspladserne hele året. Ejeren påpeger desuden, at jo flere der vælger at holde åbent, des flere gæster kommer til, fordi det naturligvis ikke er interessant at komme til en ø, der er lukket.

Virksomhedens kompetenceprofil

Hotellet har faguddannede kokke og tjenere. Disse kan ikke findes lokalt, hvilket betyder at man særligt om sommeren trækker faguddannede fra København til Bornholm.

Desuden har man fire elever ud fra en bevidsthed om, at hvis man ikke kan få uddannede, må man skabe dem selv. Konstant trækker man på Kadeaus kokke-netværk. Det gælder både i forhold til rekruttering af kokke, tjenere og elever.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Det skønnes ikke at være interessant arbejdsmæssigt for kokke og tjenere, hvis man ikke kan garanteres arbejde mere end tre måneder om året. Derfor arbejdes der ikke med "sæsonøkonomien", men med "helårsøkonomien". Som en del af Kadeau-familien udmøntes dette i form af kompetenceudvikling, der sikrer, at elever fra Bornholm også uddannes i København, og kokke fra Kadeau i København også forpligtes til at arbejde på Bornholm. På den måde sikres både kvaliteten, samhørigheden, men også bevidstheden om den fælles grundfortælling.

I forhold til rengøringspersonale kan man ikke finde tilstrækkeligt motiverede personer på Bornholm til at løfte den opgave. Derfor har man nu valgt udelukkende at anvende polsk arbejdskraft, hvilket i øvrigt skønnes at være gældende for hele Nordbornholm.

Samarbejde og netværk

Ud over at Nordlandet har samme "DNA" som Kadeau, og dermed trækker på viden og kompetencer fra både København og Sømarken, så har ejeren ved siden af hotellet en gammel gård med tømrerværksted. Her indrettes et "artist in residens"-tilbud for udøvende kunstnere, der efterfølgende udstiller på hotellets restaurant og værelser, som dermed har skiftende udstillinger.

Der er udelukkende tale om etablerede, udenlandske kunstnere, der udvælges via eksisterende netværk og fremadrettet gennem samarbejde med kunstmuseet. Ejeren siger selv, at "når man har nogle vægge, kan man lige så godt bruge dem til noget sjovt." Motivet er at trække interessante mennesker til Bornholm, der både efterlader værker på øen og på den måde profilerer både hotellet og Bornholm.

Desuden peger Nordlandets ejer på, at man altid takker ja til lokale invitationer og desuden sidder med i både lokale erhvervsforeninger og private netværk blandt erhvervsdrivende.

"Bornholm har ikke en højsæson og en lavsæson. Bornholm har fire årstider, og det er dem, der skal sættes i spil."

Kritiske faktorer for succes

Ejeren oplever at have bygget sit marked op selv og er ikke inde at stjæle gæster fra eksempelvis Stammershalle og Melsted Badehotel. Desuden er det et yngre publikum, Nordlandet appellerer til og har en anden og mere rå fortolkning af begrebet badehotel.

Foruden mange københavnere, der kender og kommer til Nordlandet via Kadeau, er der mange andre nye gæster, der aldrig har brugt Bornholm før. Fx amerikanere fra københavnske hoteller og som har en enkelt overnatning på Bornholm i forbindelse med deres ophold i Danmark. Det vurderes, at denne type turister har lige så højt et døgnforbrug som en outdoor-familie har på en uge. Ejeren mener, at man skal være meget opmærksom på, at den vækst, der sker på Bornholm i de kommende år, afstedkommer en strategisk stillingtagen til sammensætningen af turister, således markedsføring ikke udelukkende henvender sig til outdoor-gæster og sommerhusgæster med et meget lavt døgnforbrug, men henvender sig til alle målgrupper, der efterspørger de kulturelle og kulinariske oplevelser, som Bornholm er så rig på og kendt for.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

I forbindelse med renoveringen af hotellet har ejeren ikke været opmærksom på at spørge det offentlige Bornholm. Dog er det ejerens indtryk, at der findes et stærkt koncept med centralt placerede personer, der kan hjælpe og vejlede. Ejeren oplever stor politisk velvilje til udvikling og ikke hverken langsommelig sagsbehandling eller andre hindringer.

Ejeren mener, at det man både politisk og organisatorisk burde diskutere fremadrettet er spørgsmålet: Hvad er det for et Bornholm, vi gerne vil have om 5-10 år?

Blomsterverden.dk



Fakta

Antal ansatte 3 fuldtidsansatte og i højsæsonen op til 6-8 ansatte

Etableringsår 2009

Branchekode 462200 Engroshandel med blomster og planter

Omsætning Uoplyst

Interview Ejer Sissel Thuesen Jensen

Om iværksættervirksomheden

Virksomhedens ejer, Sissel Thuesen Jensen, var oprindeligt drevet af ønsket om at være selvstændig og at beskæftige sig med e-handel. For hende var produktet underordnet. Motivet for at beskæftige sig med e-handel skyldtes, at familiens grossistfirma havde det salgsargument, at deres high end-varer ikke kunne findes på internettet. Derfor ville der ikke være konkurrence ved at drive virksomhed på nettet. I dag har ejeren fire forskellige webshops og to butikker med henholdsvis have- og køkkenrelaterede varer. Grossistfirmaet havde allerede anlægsgartnere, fra eksempelvis Tivoli, som kunder til udenlandske, væsentligt dyrere blomsterløg. Disse løgkvaliteter var ikke tilgængelige i Danmark blandt almindelige kunder, der imidlertid efterspurgte samme kvalitet. Med den viden opdagede ejeren, at der var et hul i markedet, hvorfor det var oplagt at opdyrke dette marked med særligt udvalgte frø og løgplanter til salg blandt haveentusiaster.

Ejeren mener selv, at den allerstørste hjælp i forbindelse med opstarten kom fra staten, der vænnede danskerne til digital kommunikation ved at indføre E-boks. På den måde har staten hjulpet hele e-branchen til at søge information samt at handle på nettet.

"Vi har fået en hel nation foræret af staten til at kunne handle digitalt".

Oprindeligt startede virksomheden i København, men bymiljøet gav ikke det vækstgrundlag, der var brug for, for at virksomheden kunne udvikle sig. Virksomheden voksede og udviklede sig med afsæt i de netværk og påvirkninger, som ejeren blev påvirket af ved at bo på Bornholm.

"Bornholm har givet mig den styrke og motivation for at vækste på en helt anden måde, end det var muligt på Sjælland. Det handler om følelsesfaktoren både hos én selv og kunderne. Adressen i sig selv er mere troværdig end en adresse i Nordsjælland."

Virksomhedens kompetenceprofil

Kvaliteten af arbejdskraften er meget høj på Bornholm, og for ejeren er det af meget stor vigtighed, at de ansatte, der har direkte kundekontakt, taler den bornholmske dialekt. Hver ansat har sit særlige arbejdsområde, og det er af stor vigtighed, at de også er de ansattes interessefelter. Derfor er det ikke en faglig uddannelseskompetence, man ansættes på, men det personlige motiv og interessefelt.

Der er dog faguddannede i virksomheden – eksempelvis inden for isenkram. Her er det imidlertid erfaringen med kundepleje, der kommer i første række.

Vigtigst for ejeren er det dog, at der grines meget hver dag. Derfor er den personlige attitude af afgørende betydning. Hvis fundamentet ikke er i orden, og attituden ikke er fælles positiv, så har det direkte indflydelse på produktiviteten og smidigheden i spidsbelastningerne.

Sissel Thuesen Jensen udtrykker det således: *"Jeg mener, at jeg kan lære dem det, de har brug for. Det vigtigste er, at de har et lyst sind."*

Medarbejdergruppen er desuden sammensat således, at den kan arbejde i de forskellige butikker og i forhold til de fire webshops alt efter de forskellige sæsonbelastninger.

Ejeren er ligeledes opmærksom på sit sociale ansvar, idet en enkelt medarbejder var ansat under særlig tilskudsordning på grund af en fysisk skade. Efterhånden er vedkommende dog blevet mere og mere arbejdsdygtig og kan nu igen bestride sit oprindelige fag.

Som iværksætter skal man i et lille firma gøre alting selv. Imidlertid betyder det, at der går tid fra andre og vigtigere arbejdsopgaver. Derfor ansætter ejeren flere og flere personer på timebasis, eksempelvis en pensionist, for at kunne løse diverse ad hoc-opgaver.

Der er udarbejdet en kultiveringsplan for virksomheden, der er målrettet en fortsat årlig vækst samtidig med, at den sikrer, at man fortsat er førende inden for nicheområdet. Der planlægges derfor yderligere ansættelser i 2018.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Rekruttering af nye medarbejdere sker altid gennem anvendelse af netværk, enten gennem direkte mails eller opslag på Facebook. Hver uge kommer desuden uopfordrede ansøgninger og henvendelser, i særdeleshed umiddelbart efter omtale i Bornholms Tidende.

De, der sender uopfordrede ansøgninger mere end én gang, bliver bemærket og lagt til side. Desuden kommer der direkte henvendelser i butikken. Desuden bliver de øvrige medarbejdere bedt om eventuelt at anbefale bekendte. Det er erfaringen, at det er for ressourcekrævende at tage imod tilbud om medarbejdere i aktivering og lignende.

Nye ansatte får en grundig gennemgang af hele virksomhedens varesortiment og flowet i virksomheden gennem sidemandsoplæring. Den interne kompetenceopbygning knytter sig både til den enkeltes interessefelt, men også at alle, til en hvis grad, kan erstatte hinanden i spidsbelastninger.

Samarbejde og netværk

Det er vigtigt at takke ja til lokale foreningsinvitationer og forespørgsler på besøg. På den måde er virksomheden en aktiv deltager i lokalmiljøet, således bornholmerne kender virksomheden og ved, at den repræsenterer Bornholm i resten af Danmark. Ejeren er meget opmærksom på begrebet stolthed knyttet til virksomheden. Det prioriteres desuden højt at have studerende fra HHX, it-universitetet og designskolen for på den måde både at styrke netværker og eksterne relationer, men også få et nyt, eksternt blik på virksomheden via de unge studerende. Desuden har ejeren takket ja til tilbuddet om Vækst via ledelse-projektet. Endeligt peges der på, at netværket og tilbud knyttet til masteruddannelsesforløbet MOLLY i regi af CRT er afgørende for fortsat videnstilførsel.

"Jeg mærker hele tiden at Bornholm er branding i sig selv. Bornholm har noget som er ubeskriveligt positivt og troværdigt og så oplever kunderne at de tør handle på en helt anden måde."

Kritiske faktorer for succes

Ejeren peger på, at én af de vigtigste forudsætninger for fortsat succes er troværdig markedsføring, fokus på indbydende emballage og personlig kontakt med kunderne. Forudsætninger, for at virksomheden fremadrettet kan udvide, er blandt andet kommunale byggetilladelser. Her oplever ejeren et rigidt system og en kassetænkning, der bremser udviklingen. Generelt oplever ejeren desuden ikke, at der findes risikovillig kapital i form af lån, hverken på Bornholm eller i Danmark generelt.

Fremadrettet er målet at udvide til det svenske marked og herefter det tyske. Her er den største udfordring at kunne prioritere tid, ikke midler, til at håndtere dette professionelt.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

I forbindelse med opstarten af virksomheden blev der ikke trukket på de eksisterende erhvervsfremmeaktører, men i stedet hentet værdifuld sparring inden for familien. Der blev dog rettet henvendelse til Bornholms Erhvervsfond, hvilket imidlertid var en rigtig dårlig oplevelse. Derfor har virksomheden i dag ingen bankforretninger på Bornholm.

Virksomheden bruger ikke de etablerede kompetenceudviklingstilbud, men prioriterer i stedet, at alle medarbejdere har mulighed for at deltage i virksomhedsrettede foredrag eller lignende arrangeret af BCB eller Ledernes organisationer på Bornholm. Det er der meget stor tilfredshed med, og ejeren peger selv på disse som væsentlige indspark i forhold til inspiration og virksomhedens vækst.

Ejeren har deltaget i Bornholmerdøgnet, og selvom virksomheden ikke umiddelbart ser sig selv ind i BGI-strategien, så er det vigtigt at holde sig orienteret fremadrettet og i øvrigt at kunne bidrage som privatperson.

Nord + Nord/Okker-Gokker Organic/Valhalla Reunion Gudhjem

Okker-Gokker®

Nord + Nord

NEXØ

organic

VALHALLA REUNION
GUDHJEM

Fakta

Antal ansatte 4

Etableringsår Firmaet er etableret i 1997, men blev i 2011 købt af de nuværende ejere

Branchekode 477120 Babyudstys- og børnetøjsforretninger

Omsætning Uoplyst

Interview Ejer René Lund

Om iværksættervirksomheden

Firmaet Nord + Nord/Okker-Gokker Organic/Valhalla Reunion Gudhjem er ejet af Ingeborg Krestiane Griegel og René Lund, der i 2013 flyttede fra Frederiksberg til Bornholm efter blot en enkelt inspirationsweekend på øen. Familien blev begejstret for både naturen og de familiemæssige rammer, som øen kunne tilbyde. Dette, sammen med Bright Green Island-strategien, der passede

med firmaets økologiske og fulde miljø-certificering, gjorde valget let. Okker-Gokker Organic har vundet prisen for det bedste danske bæredygtige børnetøjsmærke to gange i træk.

René Lund påpeger, at man gerne vil vokse, men ikke for enhver pris, og derfor ændres markedsstrategien også fra at være en grossistvirksomhed med salg til en række butikker i Danmark, til fremover udelukkende at have direkte salg til slutbrugeren via firmaets egen webshop. Desuden åbnes i nærmeste fremtid butikker i Kina. I den forbindelse har ejerne frasolgt halvdelen af virksomheden til en investor.

Virksomhedens kompetenceprofil

Firmaet har haft skiftende konsulenter og projektansatte siden etableringen på Bornholm. Lige nu har man fire fastansatte, og alle medarbejdere i virksomheden er faguddannede inden for design, dekoration, konstruktion og skrædderi samt it-teknolog og markedsføring.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Firmaet får en del henvendelser fra personer, der gerne vil bo og arbejde på Bornholm. Dette har været i kraftig vækst det seneste års tid, hvor det nu gennemsnitligt er en henvendelse ugentligt. De mest relevante af disse henvendelser holdes der strategisk kontakt med. Desuden fortæller René Lund, at deres ansatte inden for it-teknologi skrev speciale om firmaet og fik umiddelbart efterfølgende ansættelse.

Det har været betragteligt mere vanskeligt at finde firmaets ansatte inden for beklædningskonstruktion og produktion, idet denne faggruppe er efterspurgt overalt i Danmark. Her henvendte ejerne sig til tilflytterkonsulenten, som det påpeges gjorde en stor indsats. Den metode vil virksomheden også anvende fremover, frem for nogen som helst andre kanaler inkl. egen Facebook-side eller hjemmeside.

Samarbejde og netværk

Virksomheden oplever at blive inviteret med til mange ting på Bornholm og i mange sammenhænge. Virksomheden vil dog gerne i langt højere grad inviteres ind som sparringspartner, underviser og videndeler, både når det gælder bæredygtig produktudvikling i forhold til Bright Green Island-strategien, og når det gælder virksomhedssamarbejde med ungdomsuddannelserne på Bornholm. Ikke mindst i lyset af, at man har haft stor glæde af at samarbejde både med studerende fra It-universitetet i forbindelse med sommerschool-forløb på Bornholm og i forbindelse med Campus' Young Enterprise-forløb.

Okker-Gokker har meldt sig ud af Destination Bornholm, fordi oplevelsen er, at de primært fokuserer markedsføringsindsatsen på fødevarer og overnatningssteder og i øvrigt burde fokusere mere på det norske marked.

"Det positive ved at bo på Bornholm er, at øen er populær, og folk vil flytte herover. Nu får vi rigtig mange ansøgninger."

Kritiske faktorer for succes

En af årsagerne til succesen indtil nu er at være et af de allerførste fuldt miljøcertificerede børnetøjsfirmaer i Danmark/verden. Det betyder ikke blot, at materialerne er økologiske, men hele kæden i produktionen tjekkes. Det gælder både ift. miljø, emballage og det sociale ansvar.

Ejerne spør, at kunderne fremover primært vil handle på nettet og har derfor netop ændret salgsstrategi, således virksomheden fremover kun satser på butikker på det kinesiske marked og så halvere priserne for forbrugerne i Danmark ved udelukkende at satse på nethandel direkte til forbrugeren. Den strategi betyder, efter René Lunds opfattelse, at man kan sidestilles og konkurrere med en lang række andre og meget større tøjproducenter, idet "alle har lige store ikoner på skærmen", som han udtrykker det.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

Firmer etablerede sig fra begyndelsen på Møbelfabrikken. Virksomheden havde bare brug for rammerne og gjorde sig i øvrigt ikke overvejelser om, hvad det offentlige erhvervsfremmesystem kunne bruges til.

Dog har virksomheden gjort god brug af en-til-en-konsultation og sparring med BCB's rådgivere og oplevet det som særdeles tilfredsstillende. Desuden har man en enkelt gang gjort brug af BCB's halvdagsarrangementer, der vurderes at være relevante, men forkert placeret i dagtimerne og derfor kolliderer med de nødvendige driftsopgaver.

Virksomheden gør på ingen måde brug af Campus' uddannelsestilbud, men efterspørger viden om, hvad der reelt tilbydes, eller hvad der efterspørres blandt studerende, og hvor virksomheden i givet fald kunne bidrage med viden og praktisk erfaring.

Ejerne oplevede i starten af etableringen på Bornholm, at der ikke var et tilstrækkelig tydeligt og konkret indhold i Bright Green Island-strategien. Det til trods har firmaet holdt fast i fortsat at italesætte og arbejde med Bornholm som et grønt og bæredygtigt overordnet brand. Ejerne har hele tiden søgt at påvirke debatten og ser med glæde, at strategien nu er revitaliseret. Ejerne håber og arbejder selv for, at Bornholmermålene bliver sat meget højt, eksempelvis markedsfører man sig nu selv under overskriften "Born to be Green".

MEMOO I/S



Fakta

Antal ansatte 6

Etableringsår 2014

Branchekode 731110 Reklamebureauer

Omsætning Uoplyst

Interview Medejer Rasmus Jeppsen

Om iværksættervirksomheden

Virksomheden blev startet op af tre unge mænd fra 2.G på HHX. De havde hver for sig gang i hver deres små freelance-projekter og blev enige om at gøre det til et fælles projekt. Det gav sig selv, at det skulle være Bornholm, da det i begyndelsen blot var et supplement til studierne. To af de tre deltager havde i forvejen erfaring med iværksætteri, men motivet var for alle tre et ønske om at få deres egen virksomhed. De har ikke oplevet de store problemer i forbindelse med opstart af deres virksomhed.

Virksomheden sælger webløsninger, primært hjemmesider og webshops, samt forskellige former for grafisk design. Målet er at ligge i den billige ende og at tilbyde kunderne en "fuld pakke" med alt inkluderet indtil slutlevering. Kunden må ikke blive overrasket over ekstra gebyrer og abonnementsomkostninger. Kunderne er typisk mindre virksomheder og organisationer.

Virksomheden holder sig fra de tungeste tekniske løsninger og arbejder primært med front-end-løsninger.

Virksomheden mener selv, at den er vokset op på et "beskyttet marked". Der var et stort marked for nye og tidssvarende hjemmesideløsninger og webshops på Bornholm, og virksomheden har oplevet stor grad af goodwill fra de bornholmske virksomheder. Mange har villet give "de unge drenge" en chance.

Der er mål om at vokse, og det er ikke muligt alene på Bornholm. Bl.a. derfor har virksomheden etableret kontor i hovedstadsområdet og forventer primært at skulle vokse der. Målet er at vokse jævnt i takt med, at det er muligt at tiltrække nye kunder. Virksomheden har en fornemmelse af, at der er tabt potentielle kunder, alene fordi den var lokaliseret på Bornholm. Mange københavnske kunder mener ikke, de kan have en leverandør fra Bornholm, fordi det er "så langt væk."

Virksomhedens kompetenceprofil

De tre partnere i firmaet er alle uden formel, kompetencegivende uddannelse. Nogle af de ansatte har uddannelser, men det er ikke de formelle uddannelser i sig selv, der er det vigtigste. Derimod skal man brænde for sit fag, følge godt med i den seneste udvikling og have lyst til at arbejde i et ungt iværksættermiljø.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

I forbindelse med etablering af kontor i hovedstadsområdet søges der for første gang personer med en formel uddannelse. Der søges bl.a. via egne netværk, brug af sociale medier og ved opslag på portalen www.thehub.dk, der er målrettet små, digitale startup-virksomheder.

Virksomheden har ingen erfaring med, eller ønske om, formel efteruddannelse. Der benyttes det, der kaldes hackschooling – dvs., hvor der følges forskellige (gratis) kurser og seminarer uden for det formelle danske uddannelsessystem. Det kan være gratis fjernundervisningskurser udbudt af uddannelsesinstitutioner, men tit og ofte er det blot vidende ressourcepersoner, der inden for forskellige digitale brugergrupper tilbyder relevant undervisning. På den måde får virksomheden større frihed til at sammensætte kurser på en måde, der passer til behovet.

Herudover er der blandt iværksættere inden for det digitale miljø ofte en form for broderskab, der gør, at man kan spørge hinanden til råds, når man står over for vanskelige problemer.

Samarbejde og netværk

Memoo har ikke noget formelt samarbejde med andre virksomheder, men det uofficielle netværk (af mindre it-iværksættere) benyttes ofte, når der søges nye løsninger.

Derudover blev de selv kontaktet af en "ældre" iværksætter med mere erfaring, og de har efterfølgende haft stor gavn af at kunne trække på denne rådgiver. Relationerne forgår nu på helt almindelige kommercielle vilkår.

"Det er bare at springe ud i det. Prøv! Vanskeligere er det heller ikke. Det er også på den måde, man lærer."

Kritiske faktorer for succes

Efter egen opfattelse er den primære årsag til den hidtidige succes nok et ungdommeligt drive og et ønske om at ville vokse. Mange iværksættere er jo reelt fuldt ud tilfredse, hvis de kan drive en succesfuld enmandsvirksomhed, men for de tre partnere har det hele tiden være et erklæret mål at ville ekspandere.

Det kræver en stor arbejdsindsats at starte op. En arbejdstid på 50-60 timer om ugen er det almindelige, men nu oplever partnerne også, at "motoren er ved at være på plads", og de føler sig klar til at tage det næste skridt.

De har modtaget god rådgivning undervejs, bl.a. fra en mere erfaren iværksætter. Det har medvirket til at fokusere på forretningsideen og ikke blot vokse uden mål.

Endvidere har de i tide fået lagt økonomistyring og regnskabsføring i hænderne på en erfaren revisionsvirksomhed. Det har også betydet, at der har været nogenlunde styr på økonomistyringen under den forholdsvis hurtige ekspansion.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsesstilbud

Fra starten har virksomheden trukket på vejledning fra BCB og har sat stor pris på den hjælp, der er kommet ad den vej. Partnerne har forsøgt at give lidt igen ved at være aktive deltagere på forskellige arrangementer målrettet potentielle, unge iværksættere.

Deres eget råd til andre iværksættere er at inddrage en økonomisk rådgiver/revisor lige fra starten. "Lad være at tro, du selv kan gøre det hele ved brug af et gratis/billigt økonomiprogram."

Foruden BCB har virksomheden også været i kontakt med tilflytterkonsulenten med henblik på at finde ansatte til virksomheden.

Det er dog deres opfattelse, at det er svært at finde folk med de rette it-kompetencer på Bornholm.

Selvom de er placeret i industrikvarteret i Rønne, har de fået oplyst, at det er umuligt at føre en fiberforbindelse frem til bygningen. Derfor benytter de sig af en mobil bredbåndsløsning. Det fungerer sådan set fint nok, men det er lidt dyrere end en almindelig bredbåndsløsning.

Gudhjem Bus

Gudhjem Bus

Fakta

Antal ansatte 13 chauffører (fuld tid), 1 kontor, 1 med løntilskud og 2 afløsere

Etableringsår 2014 (ny ejer)

Branchekode 493110 Rutebuskørsel, by- og nærtrafik

Omsætning 8,5 mio. kr. i 2016, forventet vækst i 2017

Interview Ejer Mark Palmquist

Om iværksættervirksomheden

Mark Palmquist overtog i 2014 Gudhjem Bus, som dengang alene drev skolekørsel samt anden offentlig kontraktkørsel og havde to-tre ansatte. Mark havde forud bopæl og arbejde som speditør på Lolland. Da lysten til arbejdet forsvandt, flyttede han til Bornholm for at prøve noget nyt, men uden at have et job. Hans mor boede dog på øen. Mark fik buskørekort og arbejde hos BAT og senere ansættelse hos Gudhjem Bus, hvor han var ansat i to år som chauffør. Den tidligere ejer tilbød ham at overtage Gudhjem Bus i forbindelse med pensionering. I dag er der ved siden af den offentlige kontraktkørsel udviklet en stor aktivitet (30% af omsætningen) forbundet med ferierejser og udflugtsture for bornholmere, især til udlandet, men også resten af Danmark. Marks manglende erfaring som virksomhedsejer, herunder ikke mindst inden for regnskab, var en udfordring i starten (fx ift. differentieret moms), men er overkommet via ansættelse af en bogholder. En lang kommunal sagsbehandling ifb. med ansøgning om byggeri af garageanlæg på den eksisterende adresse var en periode også en stopklods for udvikling. Pga. afslag på byggeriet har virksomheden nu købt en anden bygning i Østermarie, som også indeholder et autoværksted. Mark er pt. ved at forberede opstart af autoværksted som en aktivitet ved siden af buskørslen, men med sammenkædede tilbudskoncepter for de to kundegrupper (dvs. bilejere og turister på busture). Der er ingen nedskreven strategi for virksomheden.

Virksomhedens kompetenceprofil

MP er uddannet speditør. Blandt de 13 fastansatte chauffører er der ingen faglærte. Til gengæld har de meget forskelligartede erhvervsfaglige uddannelser (bogbinder, smed, maler mv.). Den kontoransatte er ikke kontoruddannet, men uddannet som maler.

Virksomhedens strategi til sikring af kompetencer

Fremover bliver der også behov for mekanikere til autoværkstedet. Det sværeste er at skaffe chauffør-afløsere i højsæsonen, men det er ikke et uoverstigeligt problem. Virksomheden kan dele chauffører med andre firmaer, som også kontaktes, hvis der er behov for ny chauffør.

Virksomheden bruger ikke så meget det formelle uddannelsessystem og slet ikke på Bornholm (bortset fra det helt grundlæggende som kørekort o.l.), fordi udbuddet ikke er specialiseret nok. Virksomheden kombinerer uddannelse og sociale aktiviteter for medarbejderne. De tager en gang om året på tur til København, hvor ansatte er på glatførebane, til andre kurser (fx om konflikthåndtering og kundeservice), og om aftenen går de ud og spiser noget godt.

Den vigtigste måde at sikre kompetencer er dog interne diskussioner og erfaringsudveksling om service fx via daglige kaffepauser og et ugentligt formiddagsmøde for alle medarbejdere (jf. citat).

Samarbejde og netværk

Uformelt samarbejdes der med to af de andre fire lokale vognmænd, Svaneke og Nexø Bustrafik, som også er nye i branchen og dermed mere nytænkende end de andre gamle. Gudhjem Bus er gode til ture uden for øen, mens Svaneke/Nexø er gode til lejrskoleture, så de deler opgaverne imellem sig (dvs. giver dem til hinanden).

Der er samarbejde med 25-30 hoteller i Europa, men ingen formelle aftaler eller kontrakter.

Brancheforeningen for Vognmænd er engageret i sagen/forhandlingen med Molslinien om betingelser for booking/afbestilling.

Virksomheden får oplysninger til brug for refusion af moms via FDE i Padborg, etableret af Brancheorganisationen for den danske vejgodstransport, ITD.

En udenøs, privat kursusholder (via Campus Bornholm) låner bus til skolekørsel i vinterhalvåret, så de ikke selv skal transportere en herover.

"Vi er én stor familie her. Vi har alle vores forskellige forpligtelser – fra bogholderen til chaufføren og til mig – men alle kan undværes, inklusiv mig. Det hele hænger sammen, når det handler om service. Hvis kunden ikke har fået en god service, så kommer han ikke igen. God service kan ikke måles. Vi sender medarbejdere på kurser i kundeservice, konflikthåndtering osv., og det er selvfølgelig vigtigt, men først og fremmest taler vi meget om service internt. Vi kigger ind i os selv og snakker om, hvordan vi gerne vil behandles, hvis vi er på bustur. Prisen er jo svær at konkurrere på. Vi vinder helt klart på vores service, vores fleksibilitet, det ekstra smil, de små ting, som gør en forskel."

Kritiske faktorer for succes

Mark mener, at timingen af overtagelsen har været vigtig for virksomhedens vækst i de sidste år. Kommunen samlede igen specialkørslen, som tidligere var spredt på mange entreprenører, og firmaet vandt en stor del af skoleudbuddet i opstartsfasen. I 2016 købte Mark desuden et rejseselskab (via henvendelse fra tidligere ejer), som er det eneste af slagsen på Bornholm. Ifølge Mark har virksomheden været dygtig til at udvikle nye koncepter og produkter, fx wi-fi i busser som det eneste busselskab på Bornholm og alternative konceptture ift. klassiske, standardiserede pensionistture til Harzen. De har lavet en målrettet indsats for få fat i nye kundegrupper (børnefamilier, unge osv.), som har været et uberørt marked på Bornholm. Disse ture ligger i de to skuldærsæsoner fra påsken til sommerferien og fra sommerferien til efterårsferien.

Desuden er en succesfaktor den flade ledelsesstruktur (jf. citat). Alle medarbejdere inddrages i erfaringsudveksling og ideudvikling, fx via daglige kaffepauser og ugentlige møder.

Virksomheden bruger ivrigt de sociale medier (fx Facebook) i relation til unge rejsende og i det hele taget til kontakt til kunder og til at afprøve forskellige nye tiltag.

Ift. konkurrence med udenøse busrejseselskaber er færgedelen til/fra Bornholm en barriere. Firmaet og andre busselskaber på Bornholm er stærkt utilfredse med Molsliniens oplæg til booking og afbestilling af lavprisafgange, som drastisk vil forringe vilkårene for rejseoperatører og for udvikling af nye rejsetilbud. Danske Busvognmænds brancheforening er pt. engageret i forhandling med Molslinien om det.

Beliggenhed på en ø betyder, at det er et meget begrænset marked for offentlig kørsel – ingen andre kommuner i nærheden, hvis ikke man vinder en licitation.

Relation til offentlig erhvervsfremme og efteruddannelsestilbud

Virksomheden ansøgte Bornholms Erhvervsfond om støtte til bygning af halanlæg i relation til det nye autoværksted, men fik afslag med den begrundelse, at det lå uden for formelle, støtteværdige formål. Virksomheden søgte og fik i stedet et almindeligt banklån.

Væksthus Bornholm kontaktede senere virksomheden med henblik på besøg og en snak om planer og evt. behov for hjælp og rådgivning, men Mark takkede nej pga. følelsen af at være blevet arrogant behandlet ved sin første henvendelse.

Kommunen kan især hjælpe lokale virksomheder ved at undlade at hjemtage opgaver med henblik på selv at drive dem.

Kommunen mener at være billigere og bedre, men ifølge Mark er private organisationer mere fleksible end offentlige institutioner – fx kan private have åbent hele døgnet. Kommunen skal i højere grad inddrage private aktører i ideudvikling. De skal sparre mere åbent med erhvervslivet og søge efter råd og hjælp.

