

---

# Hovedrapport

---

Evaluering af erhvervsfremmestrukturen

---

---

## Forord

I foråret 2007 efterlyste Landsstyret en evaluering af den nye erhvervsfremmestruktur fra 2005. Jeg har således igangsat en uvildig undersøgelse af erhvervsfremmestrukturen, udarbejdet af Kompetencekompagniet, Nuuk ved Jesper Kreiner. Til undersøgelsen har været tilknyttet en styregruppe bestående af repræsentanter fra Erhvervsdirektoratet, Bestyrelsessekretariatet, Grønlands Turist- og Erhvervsråd og Greenland Venture.

Med nærværende rapport er det lykkedes, at få et statusbillede af fordele og ulemper ved den eksisterende erhvervsfremmestruktur. Som baggrund for rapportens resultater ligger blandt andet evalueringerne offentliggjort 2007 af henholdsvis innovationssystemet og af erhvervsstøtteordningerne. Jeg kan herudover med glæde konstatere, at rapporten i høj grad også har involveret brugere af og interessenter omkring erhvervsfremmestrukturen. Således er der foretaget interviews med både strukturens direkte brugere, som iværksættere, virksomheder, banker og revisorer samt de mere indirekte brugere som KANUKOKA, Hjemmestyrets direktorater mv. om både fortidens, nutidens som fremtidens erhvervsfremmestruktur.

Derudover er der blevet afholdt et seminar med deltagelse af relevante aktører. På seminariet blev midtvejsresultaterne drøftet og yderligere systematiseret. Seminaret pegede endvidere på nogle klare udviklingsspor, der har været retningsgivende for anbefalingerne til det videre arbejde.

Jeg skal som ansvarligt Landsstyremedlem på Landsstyrets vegne takke de mange bidragsydere til det hermed foreliggende resultat.

I forhold til det videre arbejde er der hermed blevet identificeret en lang række anbefalinger, som Landsstyret kan arbejde positivt videre med. Resultaterne i rapporten vil indgå i den videre proces med at tilpasse erhvervsfremmestrukturen til fremtidens udfordringer og i tilrettelæggelsen af Hjemmestyrets engagement i udmøntningen af strukturreformen.

Det bliver mit ansvar at følge op herpå i den kommende tid sammen med relevante aktører. Jeg ser derfor frem til et fortsat godt samarbejde.



Siverth K. Heilmann  
Landsstyremedlem for Erhverv, Arbejdsmarked og Erhvervsuddannelser

## INDHOLDSFORTEGNELSE

1	BAGGRUND .....	4
2	INDLEDNING.....	4
2.1	OPDRAGGIVER.....	4
2.2	OPGAVEN:.....	4
2.3	AFGRÆNSNINGER .....	5
2.4	UDARBEJDELSEN .....	5
2.5	RAPPORTERNES OPBYGNING .....	5
3	EVALUERINGERNE .....	6
3.1	SAMMENFATNING AF EVALUERINGERNE – 6 SPØRGSMÅL .....	6
3.2	AD 1 –POSITIVE ELLER NEGATIVE EFFEKTER AF DEN NYE ERHVERVSFREMMESTRUKTUR .....	6
3.3	AD 2. SAMLING AF RÅDGIVNINGEN OVER FOR LANDBASEREDE ERHVERV OG TURISMEN .....	8
3.4	AD 3 – BETJENING AF BRUGERNE EFTER ET ONE-DOOR PRINCIP ? .....	9
3.5	AD. 4 – STRUKTURREFORMENS KONSEKVENSER FOR ERHVERVSFREMMESTRUKTUREN .....	10
3.6	AD. 5 – SAMSPILLET MED INNOVATIONSSYSTEMET OG PRIVATE RÅDGIVERE. ....	10
3.7	AD. 6 – STORSKALAPROJEKTERS BETYDNING FOR ERHVERVSFREMMESTRUKTUREN.....	11
4	ANBEFALINGER .....	12
4.1	DE KONKRETE ANBEFALINGER .....	12
4.2	BEVÆGELSER OG SAMMENHÆNGE I NYE STRUKTURER .....	16
4.3	PROCESSER. ....	18
4.4	VENTUREKAPITALMARKEDET.....	18
4.5	MÅLING – STYRING .....	18
4.6	OPGRADERING AF PERSONALE. ....	19
4.7	KULTUREN .....	19
5	AFSLUTNING .....	20
5.1	HANDLINGSPLAN .....	20

## 1 BAGGRUND

---

Den aktuelle erhvervsfremmestruktur blev etableret i 2004 og implementeret i foråret 2005. Ordningerne og strukturerne omfattede mange nyskabelser, nye sammenhænge og ny praksis. For yderligere detaljer om baggrunden henvises til bilagsmaterialet. Dog skal det fremhæves allerede her, at der var tale om en treenighed, et samspil, der skulle sikre at erhvervsfremmearbejdet blev bredt forankret i hele landet.

### **"Samspillet mellem det nationale, regionale og lokale niveau**

Ansvar for erhvervsudviklingen er ikke alene et anliggende for de nationale selskaber, men et fælles ansvar, som alle målgrupper og interessenter tilsammen skal løfte. Derfor skal den grønlandske erhvervsudvikling forankres på 3 niveauer:

Den tredelte forankring af erhvervsfremmeindsatsen har følgende hovedaktører:

- Nationalt via *erhvervsudviklingsselskabet og ventureselskabet*.
- Regionalt via *tværkommunale erhvervsfremmeinitiativer eller selskaber f.eks. Destinationsselskaber*.
- Lokalt via *kommunen og lokale erhvervsråd*.

(Kilde: Bedre rammer for erhvervsudviklingen – med ny erhvervsfremmestruktur, januar 2005.)

Bag indsatserne lå og ligger således et stærkt og enigt politisk ønske om at opbygge en iværksætterkultur og at skabe flere produktive jobs. Derfor kræves en løbende fintuning og sikring af ordningernes og strukturens nytte. Dette arbejde startede ultimo 2006.

Lægges til baggrunden, at antal og omfang af storskalaprojekter med stor sikkerhed vil stige i de kommende år, er det klart, at disse og især den afsmittende effekt vil medføre et nyt og mere intenst træk på erhvervsfremmesystemet. Det er derfor naturligt, at der er opstået et ønske om at iværksætte en opfølgende bredere evaluering af struktur, ordninger og opgaver.

## 2 INDLEDNING

---

Det forventes, at læseren har kendskab til metoder, principper, struktur, produkter og opgaver i den nye erhvervsfremmestruktur, hvorfor disse ikke vil blive gennemgået i detaljer her.

Kommissoriet, inklusive den detaljerede opgavetekst er vist i bilagsmaterialet.

### **2.1 OPDRAGGIVER**

Opdragsgiver er Erhvervsdirektoratet på vegne Landsstyret, som ønsker gennemført en evaluering med efterfølgende analyse og anbefaling. Målgruppen for rapporten er derfor Erhvervsdirektoratet.

### **2.2 OPGAVEN:**

Det ønskes **evalueret**, hvorvidt:

- 1) Strukturens nuværende organisering er brugervenlig.
- 2) One-door princippet fungerer hensigtsmæssigt, herunder:
  - a) Er princippet fremtidssikkert vedr. den kommende strukturreforms mål og kompetenceopbygning og opgavevaretagelse (ansvar) i kommunerne?

Evalueringen skal afdække effekterne indtil dato (positive og negative), mulige nye problemer, fordele og ulemper, hensigtsmæssigheder (og det modsatte) - kort sagt et grundigt eftersyn af erhvervsfremmestrukturen med særlig fokus på de ovennævnte formål.

Evalueringen munder ud i en ***rapport***, der omfatter:

- 1) Analyse og dokumentation af de indsamlede data
- 2) Anbefalinger, herunder:
  - a) Forslag til eventuelle justeringer af organisering og formålsbestemmelser.

### **2.3 AFGRÆNSNINGER**

Evalueringen omfatter ikke Greenland Development A/S og omfatter ikke direkte de mere specialiseret erhvervsstrukturer inden for fiskeri og fangst samt råstoffer. Det vil sige, at når der evalueres på f.eks. One-door princippet, evalueres der ikke i forhold til one-door princippet på råstofområdet.

En evaluering af en erhvervsfremmestruktur, der gennemføres efter bare 2 år, kan ikke forventes at give mange, tydelige resultater. I sagens natur er opbygningen af en iværksætterkultur et langt sejt træk, hvorfor evalueringen i højere grad peger på tendenser og forbedringsmuligheder.

I 2007 udarbejdede Erhvervsdirektoratet en evaluering af de konkrete erhvervsstøtteordninger og værktøjer indenfor erhvervsfremmestrukturen. Ligeledes der er i 2007 udarbejdet en evaluering af innovationssystemet, hvorfor nærværende evaluering kan anses som en overbygning af de øvrige evalueringer.

### **2.4 UDARBEJDELSEN**

Arbejdet er organiseret som et projekt og gennemført over fem faser:

- A. Dataindsamling og skrivebordsstudier
- B. Analyse og vurderinger - dokumentation samles
- C. Opstilling af præliminære findings og anbefalinger
- D. Rapport i udkast (synopsis) – vurderinger (seminar)
- E. Aflevering.

### **2.5 RAPPORTERNES OPBYGNING**

Materialet er omfattende og er derfor delt i flere elementer:

1. Hovedrapport med handlingsplan
2. Baggrundsrapport  
Danner grundlaget for hovedrapporten – hvor visse punkter uddybes:
  - a. Best practice i vore nabolande
  - b. Brugernes oplevelser i flere detaljer
  - c. Udvalgte interessenters oplevelser – i flere detaljer
  - d. Samspillet mellem GTE og GV og deres fokus i arbejdet
  - e. One door princippet
  - f. Iværksætterkulturen
  - g. Lokale projekter
  - h. Vækstkapital
  - i. Storskalprojekter
3. Bilagsmateriale
4. Datamateriale - en særskilt opgørelse baseret på søjlediagrammer.

Baggrundsrapporten, bilagsmaterialet og datamaterialet gøres tilgængelig på [www.nanoq.gl](http://www.nanoq.gl) under Erhvervsdirektoratet.

### 3 EVALUERINGERNE

---

Opgaven var at besvare 7 spørgsmål, 6 evaluerende spørgsmål og et 7. om anbefalinger. Traditionelt placeres sådanne afsnit som konkluderende afsnit sidst i en rapport. Vi har valgt at trække disse afsnit frem og sætte dem ind i nærværende hovedrapport, i kortfattet form. Vi anbefaler dog, at resten af rapporten læses.

#### **3.1 SAMMENFATNING AF EVALUERINGERNE – 6 SPØRGSMÅL**

De seks spørgsmål er udgangspunktet for nærværende rapport. I bilagsmaterialet er opgaverne listet, som de er stillet. Denne liste er vist nedenfor. Spørgsmål 1 -6 vedrører alle evaluering af helheden i den eksisterende erhvervsfremmestruktur.

1. Har den nye erhvervsfremmestruktur medført positive eller negative effekter dels af økonomisk art, dels med hensyn til den service, brugerne har oplevet på de områder, som de to selskaber varetager? Hvor stor en andel af brugerne har fået problemer som konsekvens af den nye struktur?
2. Har samlingen af rådgivningsopgaver rettet mod de landbaserede erhverv og turismen i et selskab særskilt betydet fordele eller ulemper – og har den samlet set været hensigtsmæssig? Er den samlede rådgivningsindsats inden for rammerne af erhvervsfremmestrukturen tilpasset de faktiske behov hos iværksættere og virksomheder.
3. Bliver iværksættere og virksomheder, som anvender erhvervsfremmestrukturen, reelt betjent efter et one-door princip, eller mødes de af dobbeltadministration – og i givet fald på hvilke måder og i hvilket omfang?
4. I hvilken udstrækning er den nuværende organisering af erhvervsfremmeindsatsen gearret til at håndtere de forventede ændringer af den kommende strukturreform, hvor der opbygges større og stærkere kommunale enheder?
5. Er der andre forhold omkring organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen, der virker uhensigtsmæssigt, herunder eksempelvis samspillet med innovationssystemet og relevante private rådgivere på området?
6. Er erhvervsfremmestrukturen gearret til at håndtere den forventede stigning i antallet af storskala-projekter, som må imødeses i de kommende år?
7. Hvilke konkrete forslag til justeringer af organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen, herunder i formålsbestemmelser og forretningsplaner og rammevilkår giver pkt. 1 – 6 anledning til. Udgangspunktet for eventuelle ændringer er Landsstyrets ønsker om dels en endnu bedre servicering af potentielle brugere af erhvervsfremmestrukturen inden for de gældende økonomiske rammer, dels en tilpasning af opgavefordelingen som konsekvens af den forestående strukturreform?

Sammenfatningen er indrettet, så det enkelte spørgsmål besvares, herunder kan det være nødvendigt først at opdele spørgsmålet i de delelementer, det måtte bestå af.

#### **3.2 AD 1 – POSITIVE ELLER NEGATIVE EFFEKTER AF DEN NYE ERHVERVSFREMMESTRUKTUR**

- 1) Har den nye erhvervsfremmestruktur medført positive eller negative effekter:
  - a) Dels af økonomisk art,
  - b) Dels med hensyn til den service, brugerne har oplevet på de områder, som de to selskaber varetager?
- 2) Hvor stor en andel af brugerne har fået problemer som konsekvens af den nye struktur?

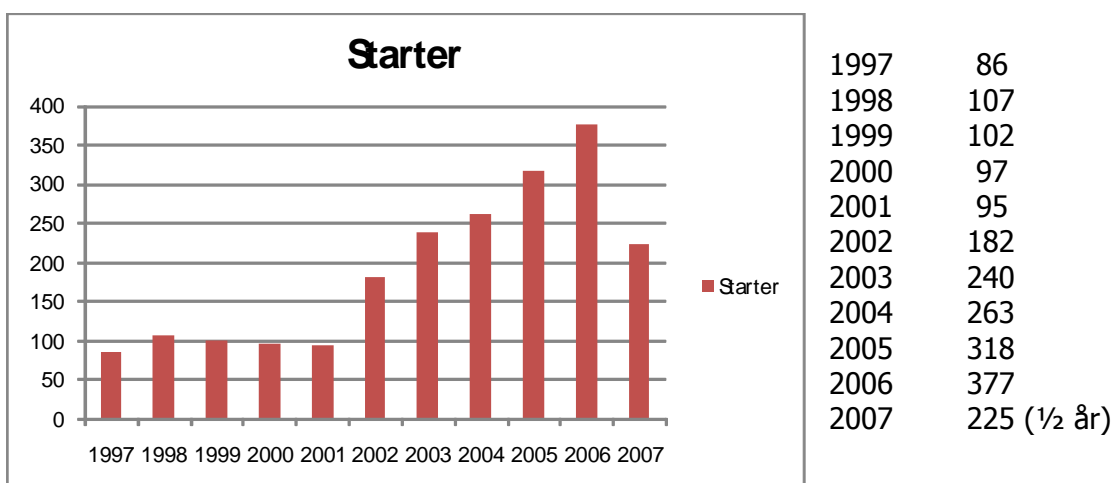
*Har den nye erhvervsfremmestruktur medført positive eller negative effekter af økonomisk art?*

**Svar: Ja – det tyder på, at den måske har medført positive effekter af økonomisk art.**

Der mindes om, at denne evaluering gennemføres 2 år efter den nye struktur blev igangsat. Det er en kort periode at observere mærkbare økonomiske konsekvenser på.

Ikke desto mindre tyder det måske på, at den nye erhvervsfremmestruktur har haft en positiv effekt af økonomisk art. Ifølge udtræk fra Grønlands Erhvervsregister er der en tendens pegende mod et stigende antal nystartede virksomheder. (se tabel og figur nedenfor). Den stigende tendens ses allerede fra 2002, hvor nye erhvervsstøtteordninger i erhvervsfremmearbejdet blev implementeret. I perioden efter strukturændringerne 2005 – 2007 er stigningstakten endda udbygget. Det tyder således på, at der har været en positiv effekt. Forudsættes eksempelvis, at en nystartet virksomhed, som minimum, består af én arbejdsplads, er der i de sidste 2½ år skabt op mod 1000 nye jobs. Stigningen af antallet af virksomheder kan dog også skyldes andre ting og den økonomiske vækst i grønland har været positiv i perioden generelt.

Vi har i skrivende stund ikke kunnet se data på lukninger af virksomheder startet i 2005 og fremefter.



Vi har ikke kunnet spore negative økonomiske effekter.

*Har den nye erhvervsfremmestruktur medført positive eller negative effekter med hensyn til den service, brugerne har oplevet på de områder, som de to selskaber varetager.*

**Svar: Ja – den nye ordning har ganske klart medført positive effekter i brugerservicen.**

Som vist i afsnit 5 brugerundersøgelsen, herunder især brugertilfredshedsundersøgelsen – er der ganske klare positive markeringer fra de adspurgte brugere. De oplever servicen som en god, hurtig, neutral og professionel behandling. Af de der har prøvet såvel den gamle som nuværende erhvervsfremmestruktur, oplever over halvdelen en forbedring.

*Hvor stor en andel af brugerne har fået problemer som konsekvens af den nye struktur?*

**Svar: Ingen – evalueringen har ikke påvist nogle som er utilfredse med råd og svar.**

Der er ingen steder i evalueringen noget der tyder på, at der har været brugere af den nye erhvervsfremmestruktur, som er kommet i problemer pga. dette.

Dette skal dog modificeres af, at enkelte klienter kan have den opfattelse, at de har en position, der berettiger særbehandling, herunder at GTE hhv. GV skal servicere netop dem ekstraordinært og måske endda ved at undlade en professionel vurdering af netop deres projekt. Heldigvis er det lykkedes for både GTE og GV at undgå denne fælde, omend det kan betyde at enkelte borgere derfor er blevet negative overfor de to organisationer. Det er ligeledes vigtigt at pointerer, at ikke alle forstår at deres projekter er økonomisk rentable. Rådgiver skal derfor også kunne forklare, at et projekt måske ikke er rentabelt.

### **3.3 AD 2. SAMLING AF RÅDGIVNINGEN OVER FOR LANDBASEREDE ERHVERV OG TURISMEN**

- 1) Har samlingen af rådgivningsopgaver rettet mod de landbaserede erhverv og turismen i et selskab:
  - a) Betydet fordele eller ulemper
  - b) Har den samlet set været hensigtsmæssig?
- 2) Er den samlede rådgivningsindsats inden for rammerne af erhvervsfremmestrukturen tilpasset de faktiske behov hos iværksættere og virksomheder.

*Har samlingen af rådgivningsopgaver rettet mod de landbaserede erhverv og turismen i et selskab:*

- a) *Betydet fordele eller ulemper*
- b) *Har den samlet set været hensigtsmæssig?*

#### **Svar: Der er flere fordele end ulemper ved den nye struktur og samlingen af rådgivningsopgaverne er hensigtsmæssige**

Det er lidt misvisende, at tale om en 100% samling af rådgivningsindsatsen for af de landbaserede erhverv og turismen i et selskab. Ses der operationelt på rådgivning af de landbaserede erhverv kan denne deles op i flere rådgivningsområder f.eks.:

- Rådgivning af iværksættere og mindre virksomheder om opstart, drift
- Rådgivning om produktudvikling
- Rådgivning af større virksomheder om eksport, ledelse, organisation, jura mv.
- Finansiell rådgivning

Den basale rådgivningen af iværksættere og mindre virksomheder var tiltrænkt at ligge hos kommunerne. Regionalt og lokalt har der dog været store problemer. Bortset fra Qaqortoq, Ilulissat og Sisimiut kommune og til en vis grad Maniitsoq kommune, er det lokale arbejde indenfor erhvervsfremme ikke kommet rigtigt i gang efter hensigten. Dette kan efter vores mening være gået ud over en del iværksættere, som kan have hårdt brug for det lokale kendskab, når deres projekter/ideer skal plejes. På samme vis mener vi mange virksomheder må have oplevet barrierer, i og med, at de lokale rådgivere, erhvervschefer og lign. har været stærkt optaget af beskæftigelsesfremme og en del mindre, administrative opgaver (f.eks. udstedelse af licenser og beviser). Den tid medarbejderne i kommunerne har haft til rådighed for lokal rådgivning overfor virksomhederne, har derfor været uhyre begrænset.

Som konsekvens af kommunernes manglende fokusering på erhvervsfremme og rådgivning har GTE været nødsaget til at løse dette område.

Udgangspunktet i strukturen er således, at GTE skal rådgive om produktudvikling samt udføre rådgivning af større virksomheder om eksport, ledelse, organisation, jura mv. Flytningen af disse rådgivningsdele fra GV til GTE har haft den fordel, at der har været en synergieffekt som begge erhvervsområder nyder fordele af. Desuden havde daværende GT allerede support- og støttefunktioner, hvorfor samlingen fungerede fra dag 1. En anden fordel er, at organisationen havde mulighed for at udvikle sig ud over den kritiske masse og styrke sig som én samlet vidensorganisation.

Introduktion af nye opgaver i en organisation giver selvfølgelig noget pres i starten, organisationens medarbejdere skal således kompetenceudvikles for at løse disse og der skal opbygges rutiner. Dette er dog et overstået kapitel og kan ikke skygge for de fordele samlingen har medført. Dette viser sig også i tilfredshedsundersøgelsen, som viser et højt tilfredshedsniveau blandt brugerne.

Eneste minus vi kan se på nuværende tidspunkt er, at når GTE har været nødsaget til at løfte den tiltænkte opgave i kommunerne med rådgivning af iværksættere og mindre virksomheder, har organisationen måske ikke haft tilstrækkeligt fokus på de store virksomheder. Dette element er GTE også opmærksomme på at få udbygget fremadrettet.

Den Finansielle rådgivning ligger naturligt hos banker, revisorer, Vest Norden Fonden og Greenland Venture. De forskellige organisationer har hver deres force og komplementerer hinanden godt. GV forskellige muligheder for at skabe kapital til forskellige projekter er vigtig for at skræddersy tilbudet til det enkelte projekt. Greenland Ventures involvering i bestyrelsesarbejdet hos de virksomheder, som selskabet investerer i kræver ligeledes, at GV besidder nogle rådgivningskompetencer inden for strategiske, finansielle og organisatoriske områder. Bestyrelsen skal kunne spare med virksomhedernes ledelse for at opnå en optimal vækst og derved opnå et højere afkast på investeringen.

Det kan således konkluderes, at den nye struktur har betydet flere fordele end ulemper. Samlingen af rådgivningsopgaverne har dels skabt synergi mellem to erhvervsrådgivningsområder og man undgår den problematik vedr., at GV skal rådgive konkurrenter til virksomheder de selv har ejerandele i. Det er afgørende for en erhvervsfremmestruktur, at der er tillid til systemet, hvorfor splittelsen af den generelle rådgivning og kapitalformidlingen er meget hensigtsmæssig.

### **3.4 AD 3 – BETJENING AF BRUGERNE EFTER ET ONE-DOOR PRINCIP ?**

*Bliver iværksættere og virksomheder, som anvender erhvervsfremmestrukturen, reelt betjent efter et one-door princip, eller mødes de af dobbeltadministration – og i givet fald på hvilke måder og i hvilket omfang?*

*Bliver iværksættere og virksomheder, som anvender erhvervsfremmestrukturen, reelt betjent efter et one-door princip – og i givet fald på hvilke måder og i hvilket omfang?*

**Svar: Ja – faktisk bedre end "One-door", og snarere efter et "Any-door" princip.**

Brugertilfredshedsundersøgelsen viser tydeligt, at der er venlighed og villighed i organisationerne og at det er let at få en aftale. Desuden bliver man hjulpet ligegyldigt, hvilken dør man er gået ind ad. Det vil sige, at brugerne bliver sendt det rette sted hen.

*Bliver iværksættere og virksomheder, som anvender erhvervsfremmestrukturen - mødes de af dobbeltadministration – og i givet fald på hvilke måder og i hvilket omfang?*

**Svar: Nej – de mødes af processer, som brugerne mener er rimelige og som giver neutralitet.**

Brugerne vurderer, at omfanget af papirarbejde, antallet af stillede spørgsmål og langsomhed i behandlingen er moderat. Brugerne oplever endvidere de formaliserede processer positivt, herunder at behandlingen har været neutral og upartisk.

Både GTE og GV vurderer, at deres samarbejde kunne være bedre, end det er i dag. Det betyder ikke, at GTE og GV ikke kan samarbejde. Der har tilsyneladende endnu ikke været så mange sager at samarbejde om. Det tager som regel noget tid for et projekt at udvikle sig fra stadiet, hvor en garantistillelse er nok, til der opstår behov for mere låne- eller egenkapital.

### **3.5 Ad. 4 – STRUKTURREFORMENS KONSEKVENSER FOR ERHVERVSFREMMESTRUKTUREN**

*I hvilken udstrækning er den nuværende organisering af erhvervsfremmeindsatsen gearret til at håndtere de forventede ændringer af den kommende strukturreform, hvor der opbygges større og stærkere kommunale enheder?*

**Hovedsvar: I ret begrænset omfang. Vi kan kun se tre kommuner, der kan udbygges til nye krav.**

I den nuværende struktur har kommunernes indsats været svag, og den har primært rettet sig mod beskæftigelsesfremme i stedet for erhvervsfremme. Ingen af kommunerne, bortset fra Qaqortoq, Ilulissat og Sisimiut, har levet op til deres del af opgaven hidtil, hvorfor GTE har måtte træde til. GTE har ligeledes afholdt seminarer i alle regioner og kommuner for at få sat gang i processen.

I Sisimiut kommune er billedet dog anderledes, her er det under de nuværende vilkår lykkedes at skabe en vis helhed og sammenhæng mellem sektorrettede videnscentre, erhvervsråd, erhvervsafdeling, innovationshus samt iværksættere og virksomheder med innovationsbehov. Det ligner et godt set-up, som der kan bygges videre på i fremtiden. Det er dog vigtigt også at få involveret destinationsselskaberne her og nu, for at sikre, at der både nationalt og i kommunerne holdes fast i sammenkoblingen mellem erhvervsfremme og turismefremme i de nærmeste år.

En måde at sikre dette er ved en yderligere samling af kompetencer, overdragelse af instrumenter (f.eks. klippekortet), en tydelig rollefordeling i et nationalt samt lokalt/regionalt netværk, herunder en formaliseret lokal struktur. Det er dog ekstremt vigtigt, at den lokale erhvervsrådgivning udføres i lyset af erhvervsfremme og ikke bliver brugt som beskæftigelsesfremme.

### **3.6 Ad. 5 – SAMSPILLET MED INNOVATIONSSYSTEMET OG PRIVATE RÅDGIVERE.**

*Er der andre forhold omkring organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen, der virker u hensigtsmæssigt, herunder eksempelvis samspillet med innovationssystemet og relevante private rådgivere på området?*

**Svar: Håndfast koordinering og styring har manglet. Opgaven er ikke veldefineret og placeret.**

Det har ikke været tydeligt, hvem der kan koordinere og styre erhvervsfremmestrukturen i den forgangne periode. Det handler ikke om daglig driftsstyring, men om ledelse på det overordnede, strategiske og principielle niveau. Der har således ikke været tilstrækkelig koordinering mellem innovationshusene, GTE, GV, de enkelte direktorater, kommuner og regionerne, selv om der har

været ansatser til en sådan koordinering i starten. Den manglende opfølgning skyldes hovedsagligt, at Erhvervsdirektoratet og de andre aktører har haft travlt med andre brandslukningssager og derfor ikke har haft prioriteret denne koordination tilstrækkeligt højt i det videre forløb.

Ansvar for at sikre en sådan koordination ligger naturlig for Erhvervsdirektoratet, der dog kun har haft servicekontrakter som instrument. Disse er særligt i den nuværende form uegnet til ledelse af ovennævnte karakter. Der er ikke længere en servicekontrakt mellem GV og direktoratet. Da der kun er ringe formel sammenhæng mellem den centrale ledelse og de forskellige enheders bestyrelser og direktioner, har opgaven i praksis været særdeles vanskelig.

Samspillet med relevante private rådgivere, herunder primært bank, revisor og advokat, har virket upåklageligt omend rådgiverne samstemmende mener, at klippekortets størrelse trænger til en opjustering.

### **3.7 Ad. 6 – STORSKALAPROJEKTERS BETYDNING FOR ERHVERVSFREMMESTRUKTUREN**

*Er erhvervsfremmestrukturen gearret til at håndtere den forventede stigning i antallet af storskala-projekter, som må imødeses i de kommende år?*

#### **Svar: Der mangler tydeligere opgave-/ansvarsfordeling, koordinering og samling af ressourcer**

Som erhvervsfremmestrukturen fungerer på nuværende tidspunkt er det tvivlsomt, om den kan håndtere den forventede stigning i storskala-projekter. Håndteringen af disse projekter burde på rådgivningssiden i henhold til den forventede strukturering ligge hos GTE, mens GV har en lige så vigtig rolle at spille med hensyn til at tiltrække udenlandske investorer samt at kunne stille risikovillig kapital til rådighed for virksomhederne for at medvirke til at muliggøre en større grønlandsk deltagelse omkring sådanne projekter.

Da GTE har været nødsaget til at håndtere de opgaver som kommunerne ikke har kunnet løfte, har deres fokus i vid udstrækning været rettet mod dette. Således vil det ikke være muligt med den nuværende arbejdsdeling, at GTE også løfter opgaven med at håndtere storskala-projekterne.

Såfremt kommunerne som ønskeligt begynder at varetage den mere generelle og basale rådgivning, som forudsat i strukturen, vil GTE på den anden side kunne udvikle deres kompetencer og varetage rådgivningen i forhold til storskala-projekter. Det er således i høj grad en forudsætning for at få en mere effektiv samlet erhvervsfremmeindsats, at kommunerne begynder at udfylde deres rolle i erhvervsfremmestrukturen. Det kræver, at kommunerne får forudsætningerne herfor, hvilket der er gode muligheder for med dels den kommende strukturreform, dels en overførsel af visse opgaver og tilhørende redskaber til løsningen af disse fra GTE og eventuelt Erhvervsdirektoratet.

Internt i GV pågår allerede overvejelser omkring, hvordan selskabet i højere grad kan gear til, at det grønlandske erhvervsliv kan udnytte disse nye erhvervs muligheder. Overvejelserne går både i retning af organiseringen af selskabet og mulighederne for at tilvejebringe den nødvendige egenkapital til formålet.

## 4 ANBEFALINGER

---

Spørgsmål 1-6 vedrører alle evaluering af helheden i den eksisterende erhvervsfremmestruktur. De er besvaret i det tidligere afsnit. Nærværende anbefalinger var genstand for intensiv drøftelse på et seminar d. 21. september 2007 med deltagelse af interessenter omkring erhvervsfremmestrukturen. Spørgsmål 7 er vist nedenfor. Det vedrører anbefalingerne. De sammenfattes efterfølgende.

*7. Hvilke konkrete forslag til justeringer af organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen, herunder i formålsbestemmelser og forretningsplaner og rammevilkår giver pkt. 1 – 6 anledning til?.*

Udgangspunktet for eventuelle ændringer er Landsstyrets ønsker om dels en endnu bedre servicering af potentielle brugere af erhvervsfremmestrukturen inden for de gældende økonomiske rammer, dels en tilpasning af opgavefordelingen som konsekvens af den forestående strukturreform?

Spørgsmålet kan opdeles i:

- 1) Justeringer af organiseringen af erhvervsfremmeindsatsen, herunder:
  - a) Justering i formålsbestemmelser og forretningsplaner og rammevilkår
  - b) Tilpasning af opgavefordelingen som konsekvens af den forestående strukturreform hvortil kommer vore anbefalinger:
  - c) Tilpasning af nøgleprocesser

Rammerne for besvarelsen er:

- Bedre servicering af potentielle brugere af erhvervsfremmestrukturen
- Inden for de gældende økonomiske rammer

### 4.1 DE KONKRETE ANBEFALINGER

Der skal sikres en organisering med løbende koordinering og styring. Samlet set skal strukturen klart placere ansvaret for politik- og strategiformulering, national koordinering og styring samt de nationale opgaver og de kommunale og regionale indsatser.

#### **Det anbefales konkret:**

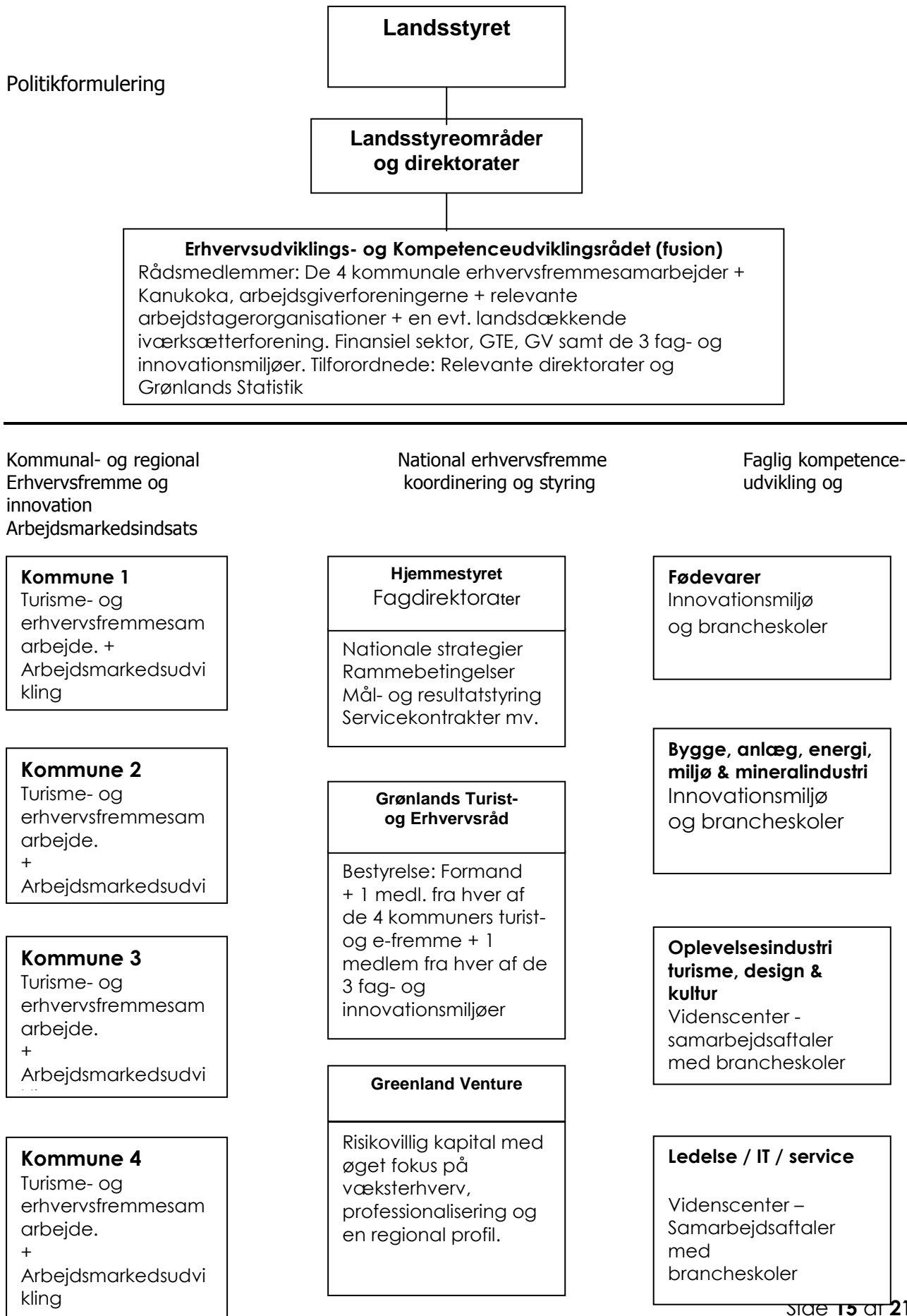
- En bedre sammenhæng og koordinering af den nationale samt lokale erhvervs- og arbejdsmarkedsudvikling. Dette bør blandt andet ske gennem en tydeliggørelse og evt. adskillelse af de enheder, der forestår politikformulering i forhold til de enheder, der udmønter en effektiv drift og forvaltning. Til at underbygge koordineringen bør det vurderes om der kan ske en sammenlægning af Erhvervsudviklings- og Kompetenceudviklingsrådet, og samtidig sikres et formaliseret samarbejde med IT-rådet.
- Desuden anbefales det, at der gennem ledelsesstrukturerne ses på sikring af såvel koordinationsopgaverne, som ledelse og styring af centrale institutioner. Således anbefales en justering af sammensætningen af GTE's bestyrelse for at sikre en bedre kobling til den øvrige erhvervsfremmeindsats samt en reorganisering af styrelsesforholdene vedrørende erhvervsuddannelser og innovationsmiljøer med større direkte brugerindflydelse.
- Bedre styring og koordination skal sikres ved at give et større ansvar til Erhvervsdirektoratet herfor og ved at etablere en mødestruktur, dvs. et fast antal planlagte fælleskonferencer og -konsultationer med de involverede parter. Hertil kommer også en mødestruktur, eventuelt via

et videonetværk, hvor der sker videndeling om nye projekter tidligt i deres forløb, og hvor der gøres status på igangværende projekter netop for at sikre en tæt koordinering i forhold til tværgående projekter.

- Der skal arbejdes med mange forskellige instrumenter for at skabe omsætning og indtjening, i virksomhederne der i sidste ende kan føre til at skabe nye produktive arbejdspladser. Det anbefales at arbejde med: Større tiltag inden for væksterhvervene, der kan understøtte sektorstrategierne på området. I den forbindelse vil GTE have en nøglerolle omkring denne generelle rådgivning, men GV tilsvarende vil være en vigtig aktør omkring egen kapitalformidling. Dette kan eksempelvis være omkring nødvendige fusioner af etablerede virksomheder, det stigende behov for generationsskifter, konsortiekonstruktioner, partnering o.m.a., som alle retter sig mod at opnå den nødvendige kritiske masse og skalaøkonomi i virksomhederne. Det er især indenfor service-, logistik-, følge- og støtteerhverv samt oplevelsesindustri at behovet er kraftigt stigende. Det skal ske hurtigt, indenfor få år, så disse nye markedsmuligheder i stigende omfang kan udnyttes af hjemmehørende virksomheder og de afledte jobs kan besættes med grønlandsk arbejdskraft. Der skal ekstra kraft og styrke på erhvervsfremmearbejdet, så disse virksomheder er på plads og bemandede, når storskalaprojekterne er klar til drift. Der skal derfor mange flere mennesker gennem erhvervsfremmestrukturen, ikke mindst lokalt, hvorved vi får skabt flere konkurrencedygtige virksomheder og herigennem produktive arbejdspladser – og samtidig skal der sættes kraftigt ind på arbejdsmarkedstiltag og på uddannelser og omskoling.
- Den lokale indsats bør styrkes ved opbygning af en kommunal enhed, der skal varetage såvel erhvervs- som arbejdsmarkedsudvikling eller i det mindste sikre en langt bedre koordination mellem disse indsatsområder. Den nærmere organisering heraf er i sagens natur en kommunal opgave. Spørgsmålet bør rejses i det videre arbejde omkring strukturreformen, hvor der ligeledes bør ses nærmere på flytning af basisrådgivningen til de nye storkommuner fra GTE.
- I forhold til de regionale videns- og innovationsmiljøer skal det sikres, at rollefordelingen mellem kommunen, private interesser og erhvervslivet fastholdes, så der gives plads til at videns- og innovationsmiljøer, regionale rådgivningsenheder og private interesser kan komme i forreste række. På samme vis skal det sikres, at kommunen ikke løber ukalkulerede risici eller foretager konkurrenceforvridende tiltag. Kommunernes fokus bør især være at skabe gode rammevilkår i bred forstand for iværksættere og virksomheder og herunder bidrage til at udvikle et dynamisk offentligt – privat samspil.
- Der skal opbygges en bedre sammenhæng mellem den faglige kompetenceudvikling og erhvervsmæssig innovation. Der kan således etableres mindst fire nationale videns- og innovationsmiljøer indenfor udvikling af:
  - Fødevarer
  - Byggeri, anlæg, energi, miljø og mineindustri
  - Oplevelsesindustri, turisme, design, kultur
  - Ledelse, IT og service
- Den nuværende deling mellem rådgivningen og selve kapitalformidling skal fastholdes. Der skal være "indstillende" organisationer, der er adskilt fra de "bevilgende" organisationer. I den forbindelse vil de indstillende organisationer kunne være de kommunale erhvervsfremmeaktører (eksempelvis destinationsselskaber), GTE, innovationsmiljøer, der så at sige udgør fødekæden i erhvervsfremmestrukturen. Til de bevilgende enheder hører GV,

hvorfor GV fortsat skal være en selvstændig virksomhed med egen bestyrelse. Til bevilgende enheder hører endvidere andre ventureselskaber og banker, herunder også internationale banker, der træffer afgørelse om at stille finansiering til rådighed for projekterne. Tilsvarende vil Erhvervsdirektoratet og kommunalbestyrelserne fungere som "bevilgende" myndigheder i forhold til de lovfastsatte erhvervsfremmeordninger. For god ordens skyld skal det pointeres, at GV løbende har anbefalet, at der sker en samordning af erhvervsrådgivningen og kapitalformidlingen, udfra et synspunkt om, at der ved en sådan organisering opnås de største synergieffekter for samfundet og dermed udmøntning og implementering af flere konkrete projekter for de samme offentlige midler. Dette kan dog ikke efter betragtningen om delingen mellem den rådgivende og indstillende organisation anbefales.

Vi kan således se følgende "byggeklodser" i en fremtidig organisering, der sikrer national erhvervsudviklingspolitik, erhvervsfremmestrukturen, det lokale arbejde og den nødvendige kobling til erhvervsuddannelses- og arbejdsmarkedsudviklingsindsatsen



## **4.2 BEVÆGELSER OG SAMMENHÆNGE I NYE STRUKTURER**

**Vi anbefaler** disse fremtidige koblinger og bevægelser i forhold til den nuværende struktur:

### **1. Behovsstyret erhvervs- og arbejdsmarkedsudvikling lokalt**

Det kommunale og regionale turisme- og erhvervsfremmeindsats bør ske i tæt samarbejde med den tilsvarende kommunale og regionale arbejdsmarkeds- og kompetenceudviklingsindsats, så indsatsen med udgangspunkt i Piareersarfiit bliver styret ud fra behovene i den pågældende kommune/region.

### **2. Flytte opgaver fra nationalt til kommunalt niveau. GTE som stærk national aktør**

En del af erhvervsfremmeindsatsen, som i dag i praksis ligger hos GTE, flyttes i forbindelse med strukturreformen ud til kommunernes turisme- og erhvervsfremmesamarbejder, herunder den grundlæggende erhvervsservice og eventuel den daglige administration af klippekortsordningen. Dog skal GTE og GV også kunne trække på sådanne kort til større projekter.

GTE skal herefter i erhvervsfremmesammenhæng fokusere på rådgivning af de større og mere komplicerede projekter med primært nationalt fokus og skal i den forbindelse også kunne være kommunerne behjælpelig med at stille spidskompetencer til rådighed efter behov, ligesom GTE skal bidrage til at opbygge de nødvendige kompetencer i kommunerne i en overgangsfase.

Det stigende interesse for Grønland fra udlandets side, den kraftigt øgede turisme og den stigende internationalisering i erhvervslivet og samfundet generelt skal opgave- og ansvarsmæssigt placeres. Som den brede nationale aktør bør GTE sikre den internationale front i erhvervsfremmearbejdet og således være samlende overfor EU, Internationale programmer, Joint Committee, håndtering af internationale henvendelser om investeringer og lignende. Når først der er tale om konkrete investeringsprojekter af internationale karakter bør GV inddrages.

### **3. Opstramning i råds- og udvalgsstruktur. Mere direkte indflydelse til interessenter**

Sammensætningen af diverse udvalg, råd mv. i erhvervsfremmesammenhæng justeres, så der bliver en mere direkte involvering af relevante interessenter, herunder både de faglige miljøer, kommunerne og arbejdsmarkedets parter.

GTE's bestyrelsessammensætning tilrettes tilsvarende ud fra dette behov.

Strukturen gøres samtidig mere enkel og sammenhængende, så den tager højde for ønsket om en bedre koordination af erhvervs- og arbejdsmarkedsindsatsen og den hermed forbundne nødvendige fokusering på kompetenceudvikling og innovation.

### **4. Greenland Venture – formidling af risikovillig kapital til væksterhverv i øjenhøjde**

GV udgør ud fra habilitetshensyn fortsat en selvstændig juridisk enhed med egen bestyrelse. GV's hovedopgaver bliver fortsat at stille risikovillig kapital til rådighed for virksomheder, der opererer inden for de respektive vækstsektorer i henhold til erhvervssektorstrategierne for også at

understøtte ønsket om, at det hjemlige erhvervsliv drager større nytte af de stigende udenlandske investeringer.

GV skal således fortsætte sit påbegyndte arbejde med, at kunne kvalificere sig til at tiltrække investorer til at udvikle vækstorienterede porteføljer og der skal derfor sikres en høj grad af gennemsigtighed omkring GV's investeringspolitik og resultaterne deraf.

## **5. Brugerorienteret erhvervsfremme på rette sted**

"Any-door" (eller No Wrong-door) er det bærende princip med den bedst mulige adgang for iværksættere og virksomheder. Princippet understøttes af den bedre kobling mellem den kommunale, faglige og nationale erhvervsfremmestruktur (inkl. innovationssystemet), som følger af pkt. 3.

## **6. Tilpasning af brancheskolernes organisering og de tilhørende viden- og innovationscentre**

Direktoratet for Arbejdsmarked og Erhvervsuddannelser arbejder sammen med brancheskolerne på en reform af styrelsesforholdene omkring erhvervsuddannelserne. Dette arbejde forventes dels at resultere i et større selvstyre for skolerne, dels en organisatorisk tilpasning, så de syv nuværende brancheskoler styringsmæssigt samles i fire naturligt sammenhængende større enheder. Heraf indgår de fire enheder i erhvervsfremmesammenhæng mest oplagte af diagrammet på foregående side. Mht. til den nationale faglige kompetenceudviklings- og innovationsindsats kan der godt være institutioner inden for de pågældende fagområder i flere kommuner, men deres indsats bør i givet fald være koordineret, og så vidt muligt underlagt samme bestyrelse.

Endeligt vil det forventede resultat af ændringen blive mere behovsstyrede kompetenceudviklingsaktiviteter. Innovations- og videnscentre skal rekonstrueres organisatorisk, så der opnås større effekt for midler hertil, sikres relevant dækning af vækstsektorer, en behovsstyret indsats og kobling til den øvrige erhvervsfremmeindsats.

## **7. Hjemmestyret skal sikre gode rammebetingelser og koordination**

Grønlands Hjemmestyre vil fortsat have en central rolle at spille i forbindelse med erhvervs- og arbejdsmarkedsudviklingen, men den bliver i højere grad koordinerende, herunder på tværs af sektorer og på det overordnede niveau.

Hjemmestyret formulerer og afstemmer sektorstrategier, som bygger på mål- og rammestyring og understøtter det overordnede mål om økonomisk selvåbenhed. Dette gøres ved generel brug af kontraktstyring, frem for servicekontrakter.

Hvorledes de kommunale enheder bør organiseres vil ikke blive kommenteret nærmere. Organiseringen i de forskellige regioner bør dog være behovsstyret. Erhvervsdirektoratet bør i

denne sammenhæng hurtigst muligt drøfte ovennævnte punkter med KANUKOKA, GTE og GV, så de lokale organisationers styrkelse og opbygning af processer indgår i forberedelsen af opgaveudlægningen.

**Det anbefales**, at Erhvervsdirektoratet bliver ansvarlig for, at omstillingsprocesserne udformes i en styrbar og accepteret plan. Herunder at direktoratet gives beføjelser, der sikrer at planen følges af alle parter.

#### **4.3 PROCESSE.**

En ændret struktur vil medføre behov for at tilpasse de processer og arbejdsgange, der skal benyttes. Der skal i denne sammenhæng især holdes øje med grænsefladerne mellem de forskellige niveauer og de forskellige organisationer. Arbejdet er ret udramatisk og er en del af omstillingsarbejdet, som under alle omstændigheder skal gøres. Ellers vil muligheden for at gennemføre professionelt koordinerede indsatser gå tabt.

#### **4.4 VENTUREKAPITALMARKEDET.**

Da GV blev etableret handlede det i høj grad om at få sat gang i erhvervsudviklingen i Grønland. I dag handler det i højere grad om at sikre grønlandsk engagement i en allerede positiv udvikling. Dette stiller nye og anderledes krav til selskabet end oprindeligt forudsat.

**Det anbefales** således, at GV's formål og organisation vurderes. Denne vurdering bør blandt andet indeholde en analyse af venturemarkedet og mulighederne for at tiltrække yderligere privat og eventuelt international investorkapital. Det bør ligeledes undersøges, om der i dag findes private initiativer, som på tilfredsstillende vis dækker det område, hvor GV i dag har deres fokus og om der fortsat vil være det samme behov for selskabets ydelser.

Arbejdet med at få udbredt kendskabet til Grønland, blandt andet gennem Branding Greenland tyder i en vis grad til at have fungeret. Der har de seneste år været en del henvendelser i forhold til at investere i Grønland. Det tyder dog på at selv om interessen er skabt for at investere i Grønland mangler vi tilsyneladende investeringsmodne forretningskoncepter at tilbyde investorerne. Således mangler der en strategi for håndtering af udenlandske henvendelse om investeringer.

**Det anbefales** således, at der bliver udarbejdet et oplæg om, hvorledes internationale investeringshenvendelser skal besvares samt, hvorledes der kan blive flere investeringsmodne forretningskoncepter klart. Dette arbejde bør både inkludere aktører i Branding Greenland, GV, GTE og relevante direktorater.

#### **4.5 MÅLING – STYRING**

Forudsætningen for styring og koordinering er, at der eksisterer data af en kvalitet, så der kan træffes beslutninger. Sådan er det ikke i dag, hvor der stort set kun er GER at arbejde ud fra.

I 2004 gennemførte GS en undersøgelse af iværksætteres forhold. I denne undersøgelse blev adskillige gode og spændende emner målt og nøgletal etableret.

**Vi anbefaler**, at der med inspiration fra denne undersøgelse bliver etableret en bedre og hurtigere statistikdækning af erhvervsfremmearbejdet. Eksempelvis kan der tages udgangspunkt i strukturindikatorer som etablering af virksomheder, eksport mm.

I denne sammenhæng mener vi, at der skal etableres en snævrere projektdefinition og at der bør ske en tættere opfølgning af de enkelte projekter. I tilfredshedsundersøgelsen var evnen til at følge op og følge med et af de spørgsmål, som brugerne var mindst tilfredse med. Så brugerne er faktisk parate til at blive fulgt nærmere.

**Vi anbefaler** derfor, at der sker en professionalisering og systematisering af projektstyringen i erhvervsfremmearbejdet generelt

#### **4.6 OPGRADERING AF PERSONALE.**

Hverken GTE eller GV er store organisationer. GV er af Grønlands Hjemmestyre på de seneste generalforsamlinger anmodet om at slanke sin administration i forlængelse af den nye erhvervsfremmestruktur. Det er dog et åbent spørgsmål om GV vil være i stand til at kunne udfylde sin rolle tilfredsstillende fremadrettet med de nye erhvervsudviklingsmæssige perspektiver, der tegner sig. Selv med intensiv outsourcing vil 4-5 personer ikke fortsat kunne løse opgaverne tilfredsstillende. Dette vil formentlig i et vist omfang blive løst ved den regionale opbygning GV er i gang med. Det anbefales, at Grønlands Hjemmestyre gør bestyrelsen for GV opmærksom på en ændret holdning til dette spørgsmål, således at GV's organisation fremadrettet tilpasses på behørig vis.

GTE må i fremtiden forventes at skulle deltage mest i de tværgående og komplicerede opgaver og projekter.

**Vi anbefaler** derfor, at der sker en løbende kompetenceudvikling af begge organisationer. Her bør der være særlig fokus på ledelsesmæssige, strategiske og internationale temaer.

#### **4.7 KULTUREN**

Der ses et behov for at få udviklet en mere levende iværksætterkultur, der kan gøre det lettere at sikre underskoven af især de lokale iværksættere, som både kan være oppe mod en negativ holdning mod forandring og mod at nogle erhvervsdrivende har en høj indtjening. Og innovatører anses måske for at være nogle lidt besværlige kolleger. Hertil kommer, at der med den forholdsvis begrænsede befolkningsstørrelse ofte vil være situationer, hvor nøglepersoner inden for erhvervsfremmestrukturen let kan komme i en situation, hvor de må eller bør erklære sig inhabile for at undgå påstande om nepotisme. Dette vil ikke mindst kunne blive en realitet i mindre kommuner i forhold til sager, hvor en kommune overvejer at gå ind i konkrete erhvervsprojekter. Dette er det offentlige nødt til at forholde sig aktivt til for at undgå mytedannelse omkring erhvervsudviklingen.

**Vi anbefaler** derfor, at der iværksættes flere samtidige tiltag:

- Markedsføring af succes historier inden for iværksætteri og inden for succesrige arbejdsmarkedstiltag
- Intensiveret markedsføring af årets iværksætter og "den gode idé.
- Opbygning af netværk med en høj offentlig profil og markante tovholdere/en offentlig person.
- Etablering af mentorordninger, men i al diskretion, uden den høje offentlige profil.
- Etablering af "klassesæt" el. lign. så der kan ske påvirkning af skoleungdommen. Dette projekt omfatter også, at lokale erhvervsfolk eller ideelt set lokale iværksættere – besøger skolerne og giver indlæg el. lign. Tiltagene bør foreløbigt løbe i en femårig periode, hvor effekten løbende måles.
- På samme vis udskrives iværksætterkonkurrencer i alle klasser fra 7. til og med gymnasiet.

- Der ved det videre arbejde omkring implementeringen af de her foreslåede tilpasninger i erhvervsfremmestrukturen også er fokus på at sikre fortsat neutralitet i behandlingen af projekter, eksempelvis ved behandlingen støtteordninger under Hjemmestyret og kommunerne.

Det bør være en forudsætning, at disse tiltag styres og koordineres af den centrale enhed, som nævnt ovenfor.

## **5 AFSLUTNING**

---

Indsatserne i erhvervsfremmearbejdet forudsætter, at der fordomsfrit overvejes en ny og integreret organisations-, leverance- og ledelsesstruktur, ny opgave- og ansvarsfordeling, fastholdelse af kvalitet, herunder check & balance samt neutralitet og professionalisme.

Det må påregnes, at der skal ske omlægninger af fordelingen af ressourcer og økonomi, så ovennævnte kan gennemføres og styres, herunder bør det overvejes hvilke initiativer der skal igangsættes for at tiltrække og sikre at udenlandsk venturekapital skal gives mere plads. Dette forventes at øge de risikovillige og tålmodige midler, ligesom det vil medvirke til at professionalisere den spæde grønlandske venturebranche. Det vil desuden øge det internationale udsyn i virksomhederne.

Det kan med fordel overvejes, om Erhvervsdirektoratet står i spidsen for en "national task force", (der integrerer alle de mest relevante aktører) og som får til opgave at arbejde hurtigt og konkret med at implementere ovennævnte, på tværs af direktorater og organisationer.

### **5.1 HANDLINGSPLAN**

Nedenfor har vi forsøgt at opstille og tidsfæste flertallet af de aktiviteter, der er nævnt i nærværende hovedrapport. Det understreges, at planen er et forslag og den skal drøftes nærmere og kvalitetssikres. Det er et forslag til direktoratet. Vi anbefaler især, at der gennemføres en samlende strategisk konference primo marts 2008, for at få samlet alle trådene i de mange nødvendige tiltag.

<b>Tid- og handlingsplan</b>			
	<b>Initiativ</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Tids horisont</b>
<b>Konkrete Handlinger</b>	<b>Bedre koordinering centralt i Hjemmestyret:</b> Hjemmestyrets organisationsforandringsproces skal være med til at sikre en bedre koordinering centralt	IP	Fra 08
	<b>Fusion af EUR og KUR:</b> Vurdering om der kan ske en sammenlægning af Erhvervsudviklings- og Kompetenceudviklingsrådet, og samtidig sikres et formaliseret samarbejde med IT-rådet	IP	jan-08
	<b>Venturebranchen:</b> Redegørelse om venturebranchen og GV's rolle	Bestyrelsessekretariatet	FM 2008
	<b>Opbygning af lokal basisrådgivning:</b> Dialog med kanukoka i forbindelse med strukturreformen; samarbejde mellem erhvervsudvikling og beskæftigelsesfremme. Der skal laves en aftale om, hvilke elementer, der kan lægges ud til de nye storkommuner. Herefter skal der udarbejdes forslag til finansloven	IP, SIIP, GTE	apr-08
	<b>"videns- og innovationsmiljøer":</b> Fastlæggelse af plan for etablering og opgaver iforhold til regionale "kraft"centre, der skal være enheder, hvor innovationcentre og branceskoler samarbejder	IP	jul-08
<b>Implementering</b>	<b>Bedre koordinering Nationalt:</b> Ny mødestruktur for bedre koordinering mellem direktorater, GV, GTE mm. - brug af virtuelt forum	IP	jan-08
	<b>Ny servicekontrakt GTE</b>	IP	jan-08
	<b>"videns- og innovationsmiljøer":</b> De enkelte "videns- og innovationsmiljøer" etableres	IP, GTE,	jan-09
	<b>Fremme af iværksætterkultur:</b> Markedsføring af succes historier, initiativer på uddannelsesinstitutioner	IP, GTE	aug-08
	<b>Ny bestyrelsessammensætning:</b> GTE's bestyrelse ændres	IP, Bestyrelsessekretariatet	maj-08
	<b>Implementering af lokal basisrådgivning i storkommunerne:</b> Oplæring af de kommunale erhvervsrådgivningsorganisationer, midler overføre, klippekort og andre elementer overføres	GTE, Kommunerne	jan-09