

De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark

De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark

Analysens fem hovedresultater:

- Alle kommuner i Danmark udbyder erhvervsservice, og langt de fleste kommuner investerer også i bredere erhvervsudviklingsprojekter, der skal styrke de lokale rammer for vækst og erhvervsudvikling.
- Trods stram kommunal økonomi er de samlede kommunale udgifter til erhvervsfremme steget med ca. 60 procent i perioden 2010-2013. Antallet af brugere af lokal erhvervsservice er i samme periode steget med ca. 30 procent. I gennemsnit bruger kommunerne i dag 79 kr. til erhvervsfremme pr. indbygger.
- Der er store lokale og regionale forskelle i prioritering og udbud af erhvervsfremmeaktiviteter. De mest aktive kommuner bruger mere end 30 gange så mange midler pr. indbygger på området som de mindst aktive kommuner.
- Samspillet mellem den lokale erhvervsservice og Væksthusene er inde i en positiv udvikling. Der er i de fleste kommuner en anerkendelse i den lokale erhvervsservice af, at Væksthusene kan tilbyde sparring og kompetencer, som bygger oven på den lokale erhvervsservice. Samtidig vil Væksthusenes stigende fokusering på virksomheder med højt vækstpotentiale styrke arbejdsdelingen mellem de to typer af operatører.
- Den lokale erhvervsfremme er inde i en rivende udvikling, hvor mange kommuner investerer i nye aktiviteter og arbejder med at forbedre eksisterende ydelser. Der er et stort potentiale for læring og videndeling på tværs af kommunerne. Samtidig bør der fortsat arbejdes med at professionalisere arbejdet med erhvervsfremme i kommunerne. Publikationen opstiller en række opmærksomhedspunkter, som kommunerne kan lade sig inspirere af i arbejdet med at styrke den lokale erhvervspolitiske indsats.

De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark

Analysens formål:

Det fremgår af aftalen om kommunernes økonomi for 2014 mellem regeringen og KL, at der er brug for at skabe de bedst mulige rammebetingelser for vækst og erhvervsudvikling i kommunerne.

Der er bred enighed om, at de lokale rammer inden for fx iværksætteri, virksomhedssamarbejde, klyngeudvikling mv. har stor betydning for den samlede vækst og produktivitsudvikling i Danmark. Derfor er det også vigtigt at følge udviklingen på området og skabe et grundlag for, at kommunerne kan designe lokale erhvervspolitiske initiativer med høj effekt.

Kommunernes erhvervspolitiske arbejde består i erhvervsservice og erhvervsudvikling (samlet erhvervsfremme) samt en række virksomhedsrettede myndighedsopgaver. Formålet med denne analyse er at etablere et faktisk videngrundlag om den lokale erhvervsfremmeindsats, som kommunerne kan bruge som grundlag og inspiration for den fremtidige indsats. Analysen bidrager med ny viden på følgende områder:

- Hvilke ydelser udbyder kommunerne?
- Hvor mange iværksættere og virksomheder bruger den lokale erhvervsservice?
- Hvor mange penge bruger kommunerne på erhvervsfremme, og hvor store er forskellene på dette område mellem kommunerne?
- Hvordan har udviklingen været siden 2010?
- Hvad er god praksis i den lokale erhvervsfremmeindsats? Og hvad kan andre kommuner lære af god praksis?

De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark

Metode og rapportering:

Der er gennemført to delanalyser:

1. En spørgeskemaundersøgelse til henholdsvis forvaltninger og eksterne erhvervsfremmeoperatører (fx lokale erhvervsråd) vedrørende aktiviteter, brugere og økonomi i 2013.
2. En kvalitativ analyse i form af 18 konkrete casestudier af aktiviteter, der kan betegnes som god praksis i den lokale erhvervsfremmeindsats. Casestudierne er afrapporteret i et selvstændigt inspirationskatalog; *"God praksis i den lokale vækst- og erhvervspolitik i Danmark"*.

Nærværende oplæg fokuserer på hovedresultater fra spørgeskemaundersøgelsen samt på overordnede lærings- og opmærksomhedspunkter fra de gennemførte casestudier.

For en nærmere definition og uddybning af de forskellige virkemidler i den lokale erhvervsfremme henvises der i øvrigt til inspirationskataloget.

Bemærk, at opgørelsen af kommunernes udgifter til erhvervsfremme ikke er direkte sammenlignelig med opgørelserne fra den tidligere analyse fra 2010.

Dels knytter der sig en usikkerhed til kommunernes skønnede udgifter i spørgeskemaet (jf. s. 5), og dels er der sket en revision af opgørelsesmetode ift. 2010, med henblik på at afspejle opdelingen i hhv. basal erhvervsservice, fokuseret erhvervsservice og erhvervsudvikling (jf. s. 6)



Foto: Lyngby-Taarbæk Kommune

De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark

Disposition for oplægget:

- Side 6: Definition af lokal erhvervsfremme
- Side 7-8: Organisering af erhvervsfremme i kommunerne
- Side 9-17: Udbud af aktiviteter og ydelser i den lokale erhvervsservice
- Side 18-22: De kommunale udgifter til erhvervsfremme
- Side 23-25: Sammenhængen til Væksthusenes ydelser
- Side 26-33: God praksis i den lokale erhvervsfremme - opmærksomhedspunkter

Kort om spørgeskemaundersøgelsen:

Der er udsendt et spørgeskema til samtlige forvaltninger og til eksterne erhvervsfremmeoperatører (fx lokale erhvervsråd eller Væksthuse, der udfører lokal erhvervsservice for kommunerne) i januar 2014. Besvarelserne fra forvaltningerne og fra eventuelle eksterne operatører er slået sammen med henblik på at etablere én samlet besvarelse for hver kommune.

Fra i alt 88 af de 98 kommuner har vi modtaget besvarelser fra både forvaltning og fra en eventuel ekstern operatør. Nogle kommuner har dog kun besvaret dele af skemaet – specielt er der en del kommuner, der ikke har besvaret spørgsmålene om økonomi. Det sidste skyldes blandt andet, at kommunernes udgifter til erhvervsfremme opgøres forskelligt, og at nogle kommuner derfor har haft vanskeligheder ved at dele udgifterne op på kategorier. Derfor skal opgørelserne af kommunernes udgifter til erhvervsfremme opdelt på delområder også betragtes som grove overslag.

Definition af lokal erhvervsfremme

Definition:

Den lokale erhvervsfremme kan inddeles i tre typer af virkemidler (for en uddybning af virkemidlerne henvises til inspirationskataloget; *"God praksis i den lokale vækst- og erhvervs politik i Danmark"*):

1. Basal erhvervs service:

Generel information/vejledning, der retter sig mod alle typer af iværksættere og virksomheder, og hvor mål og indhold typisk kun varierer meget lidt på tværs af kommuner.

2. Fokuseret erhvervs service:

Mere fokuserede forløb, hvor sparring og vejledning går dybere end i den basale erhvervs service, og som fokuserer på bestemte målgrupper eller erhverv, der har stor betydning for vækst og beskæftigelse i den enkelte kommune.

3. Erhvervsudvikling:

Bredere projekter inden for områder, der – lige som fokuseret erhvervs service – har stor prioritet i den lokale erhvervs politik eller erhvervs strategi.

Basal erhvervs service (fundamentet)

Generelle ydelser til alle virksomheder; fx etableringsvejledning, uvildig sparring, information om erhvervsfremmesystemet, gå-hjem møder, etc.

Typisk 1-1 vejledning

Fokuseret erhvervs service

Snævre målgrupper og længere forløb; fx mentorordninger, serviceydelser for særlige iværksættere, ejerskifte, skræddersyede kompetenceudviklingsforløb, matchmaking med videnskilder

Typisk 1-1 vejledning

Erhvervsudvikling

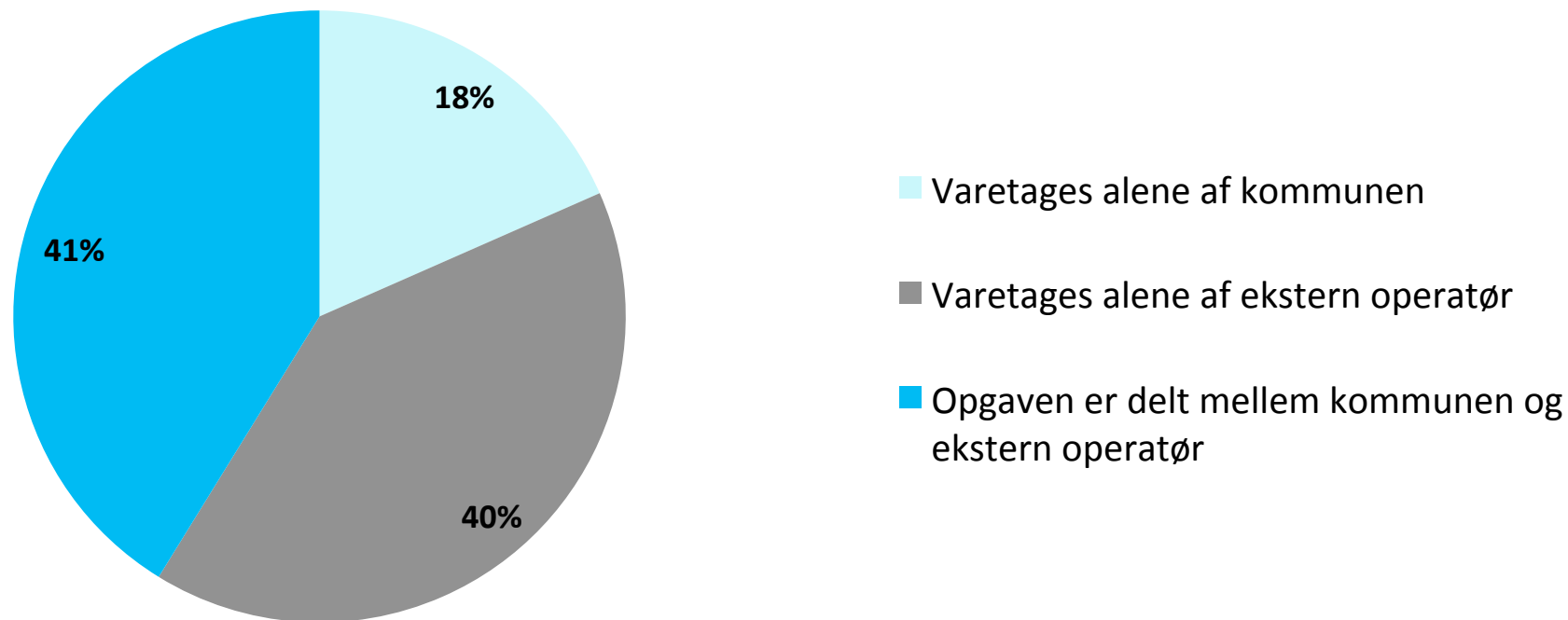
Bredere projekter; fx innovationsprojekter, klyngeudvikling, intelligent offentlig efterspørgsel, tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft, styrkelse af iværksætterkulturen, etc.

Ikke 1-1 vejledning

Organisering af erhvervsfremme i kommunerne

Organisering af lokal erhvervsservice (både basal og fokuseret erhvervsservice):

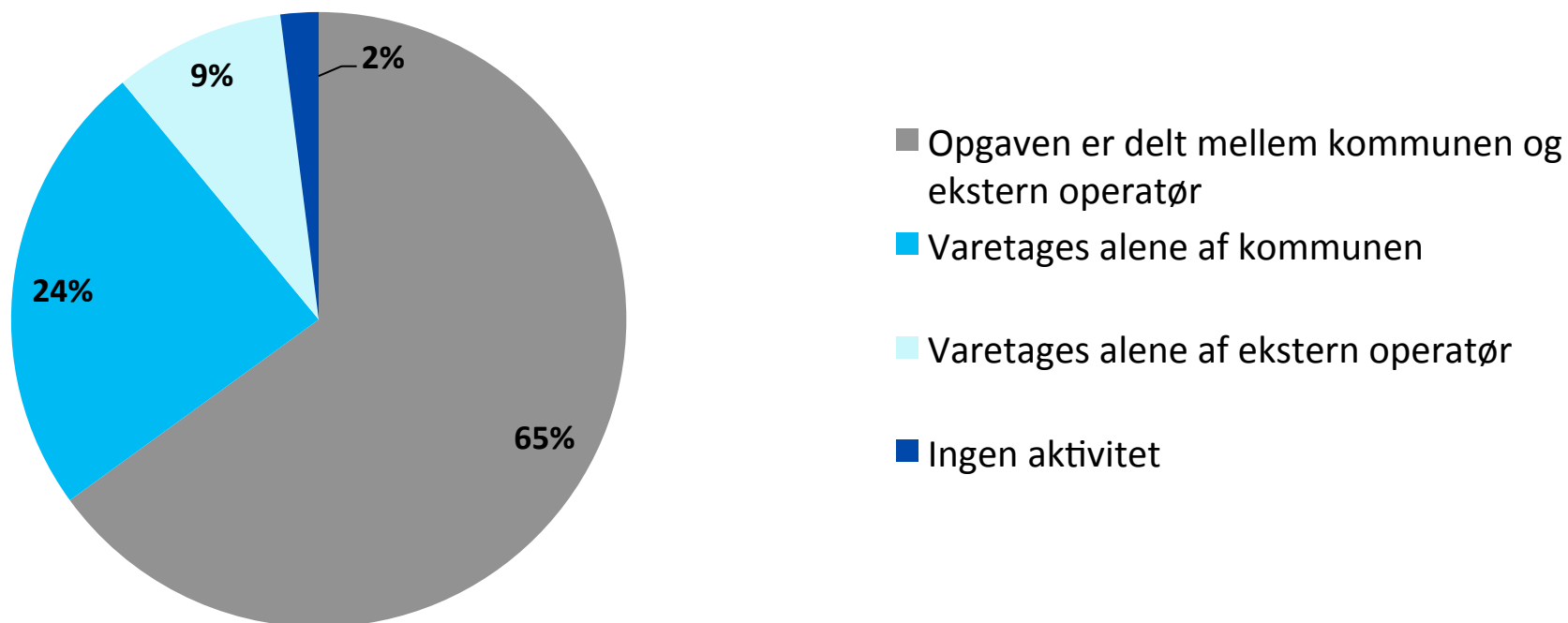
Ca. 80 procent af kommunerne anvender en ekstern operatør, fx et erhvervsråd, Væksthuset eller eventuelt en privat konsulentvirksomhed. En betydelig del af kommunerne anvender en kombinationsmodel, hvor nogle erhvervsserviceydelser udbydes af forvaltningen.



Organisering af erhvervsfremme i kommunerne

Organisering af lokal erhvervsudvikling:

Ca. to ud af tre kommuner udbyder både erhvervsudvikling fra forvaltningen og via ekstern operatør. Ca. ni ud af ti kommuner varetager erhvervsudviklingsaktiviteter i forvaltningen.



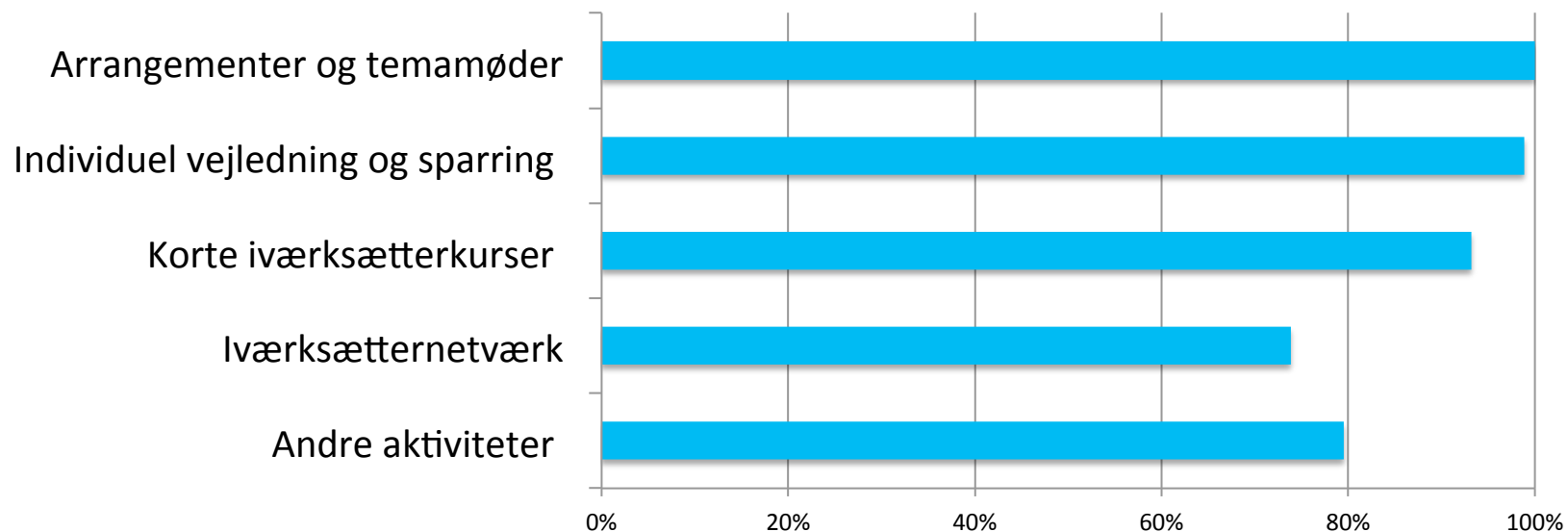
Udbud af aktiviteter og ydelser i den lokale erhvervsservice

Udbud af basal erhvervsservice til iværksættere:

Stort set alle kommuner udbyder basal erhvervsservice til *iværksættere*. Den basale erhvervsservice til iværksættere har endvidere en fælles form på tværs af kommunerne og består af en kombination af individuel vejledning, kurser, netværk og arrangementer.

Andre aktiviteter vedrører typisk støtte til enkeltstående arrangementer, fx iværksættermesser, workshops, cafemøder mv.

Andelen af kommuner der udbyder basal erhvervsservice til iværksættere i form af nedenstående ydelser



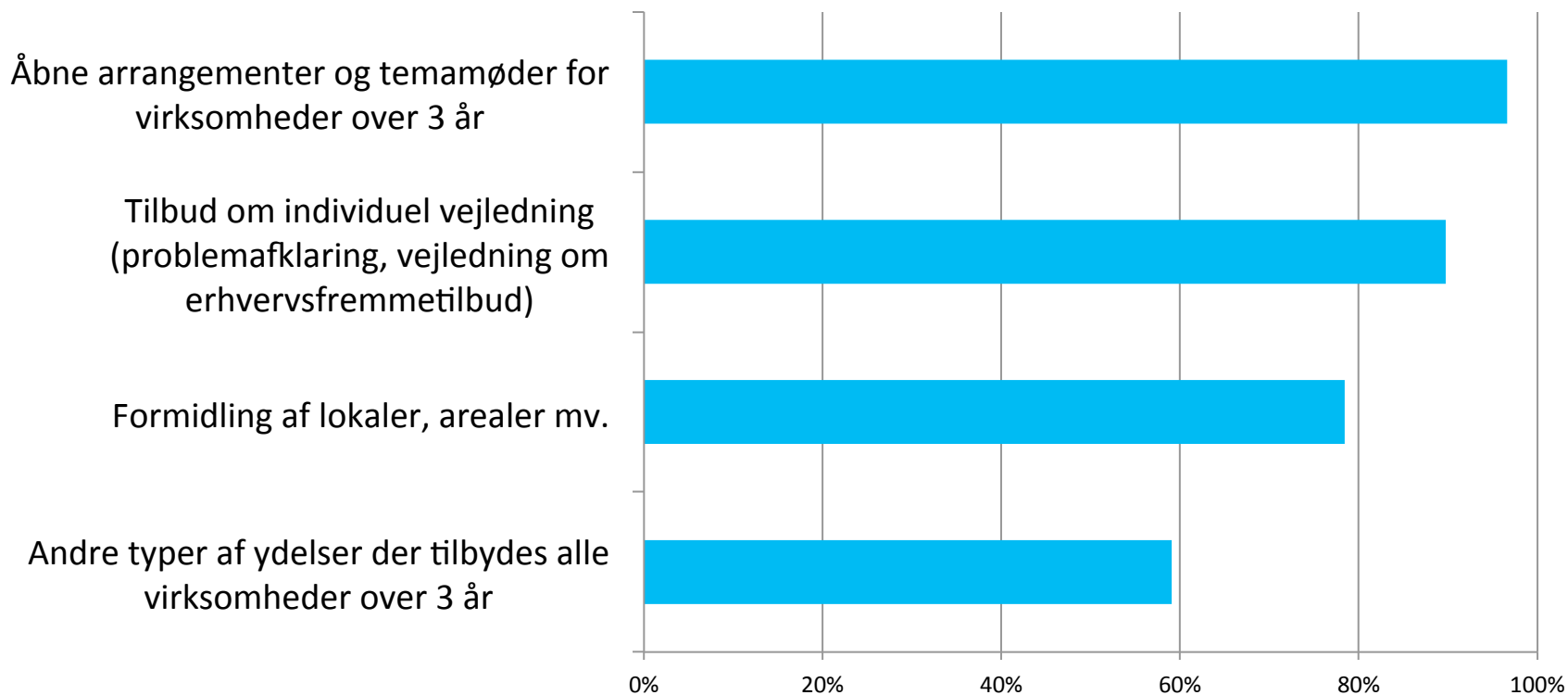
N=88

Udbud af aktiviteter og ydelser i den lokale erhvervsservice

Udbud af basal erhvervsservice til virksomheder:

Basal erhvervsservice til *etablerede virksomheder* udbydes også af langt de fleste kommuner. Dog tilbyder ca. ti procent af kommunerne ikke individuel vejledning og problemafklarung til virksomheder.

Andre typer af ydelser vedrører blandt andet information om offentlige udbud, tilbud om deltagelse i online netværk (fx LinkedIn), etc.



N=88

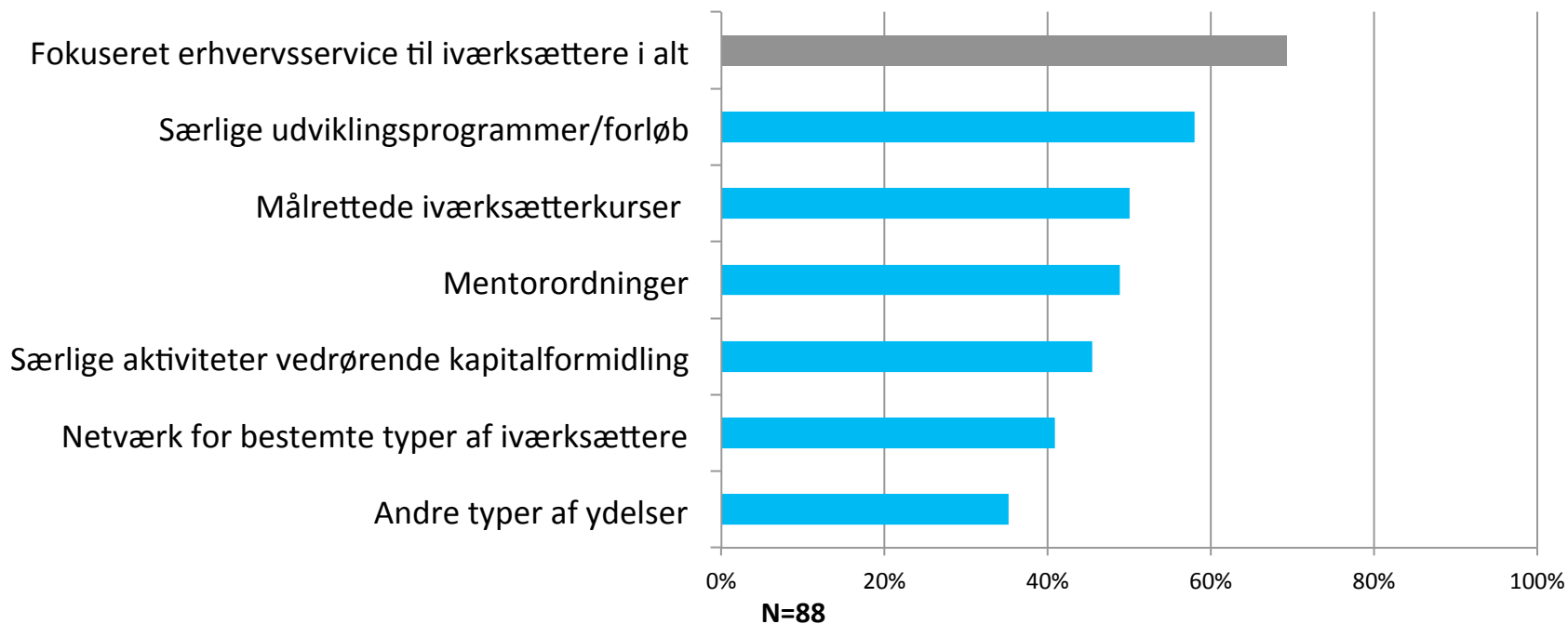
Udbud af aktiviteter og ydelser i den lokale erhvervsservice

Udbud af fokuseret erhvervsservice til iværksættere:

Ca. 70 procent af kommunerne udbyder fokuseret erhvervsservice til *iværksættere*. Fokuseret erhvervsservice er specialiserede tilbud, som enten er forbeholdt bestemte grupper af iværksættere (fx etniske iværksættere, kreative iværksættere, etc.) eller er målrettet bestemte udfordringer, fx kapitalfremskaffelse.

Særlige udviklingsprogrammer, målrettede iværksætterkurser (til bestemte målgrupper) og mentorordninger er de mest udbredte typer af tilbud, som benyttes af 50-60 procent af kommunerne.

Kommuner der udbyder fokuseret erhvervsservice til iværksættere

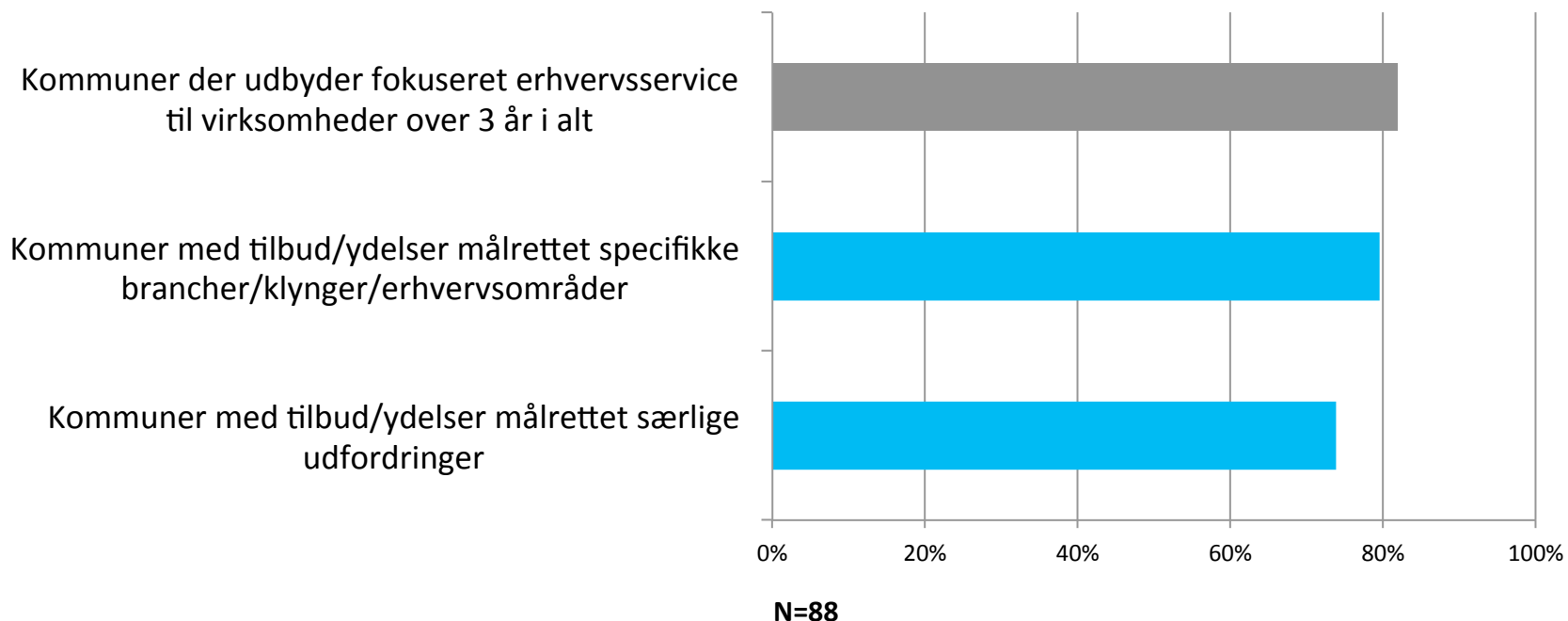


Udbud af aktiviteter og ydelser i den lokale erhvervsservice

Udbud af *fokuseret* erhvervsservice til virksomheder:

Otte ud af ti kommuner udbyder fokuseret erhvervsservice til *etablerede virksomheder*. Ydelserne kan være forbeholdt bestemte erhverv eller fokusere på specifikke udfordringer (fx generationsskifte, produktivitet, forretningsudvikling, etc.). De fleste kommuner angiver, at deres fokuserede erhvervsserviceydelser har begge disse vinklinger.

Andelen af kommuner der udbyder fokuseret erhvervsservice til etablerede virksomheder



Udbud af aktiviteter og ydelser i den lokale erhvervsservice

Kort uddybning af fokuseret erhvervsservice:

Fokuseret erhvervsservice vedrører typisk 1-1 vejledning/sparring og/eller kollektive forløb og netværk. Målet er at bidrage til at løse konkrete udfordringer og behov blandt de deltagende virksomheder.

Fokuseret erhvervsservice er kendetegnet ved at;

- Ydelserne er målrettet bestemte typer af iværksættere eller virksomheder (fx en bestemt branche eller klynge). Ofte går forløbet dybere, end hvad man har mulighed for i den basale erhvervsservice.
- Ydelserne er målrettet virksomheder med særlige behov, som samtidig spiller en særlig rolle for områdets fremtidige vækst og udvikling. Indsatsen tager typisk afsæt i prioriterede områder i den lokale erhvervspolitiske strategi.
- Aktiviteter inden for fokuseret erhvervsservice har sit eget budget. Der er også typisk dedikeret bestemte medarbejdere i den lokale erhvervsservice til opgaven (fx med baggrund inden for de erhverv, der er i fokus).

Udbud af aktiviteter og ydelser i den lokale erhvervsservice

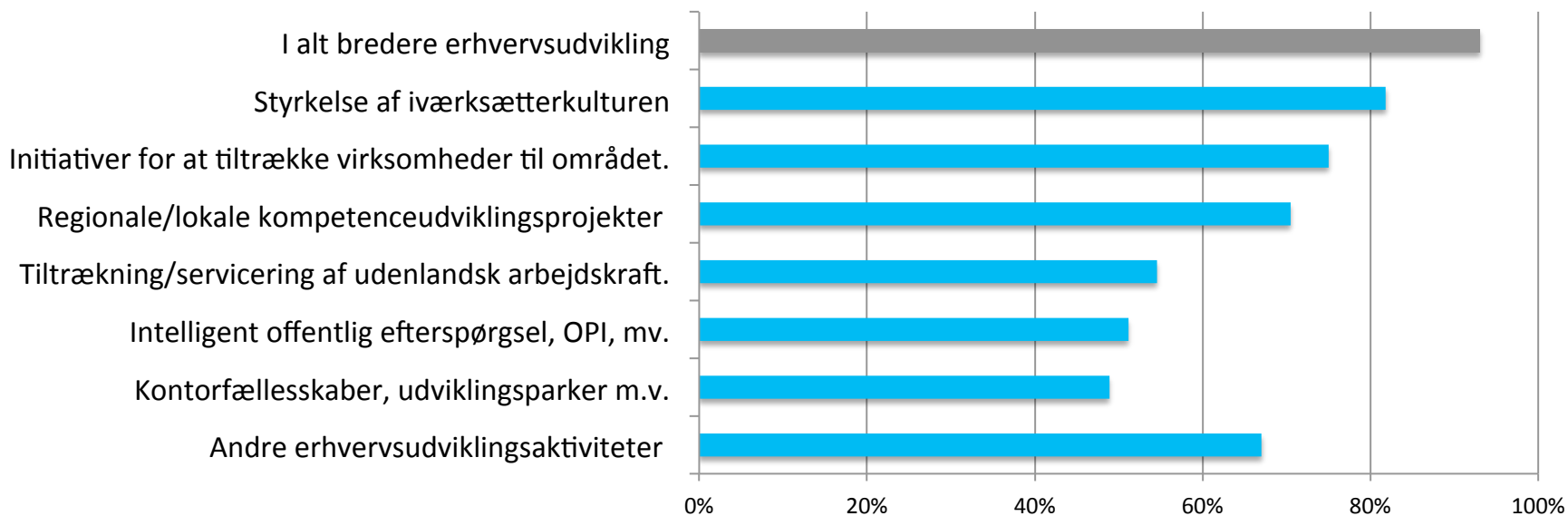
Udbud af erhvervsudviklingsaktiviteter:

Mere end 90 procent har kommunerne udbød mindst en aktivitet inden for erhvervsudvikling i 2013.

Især aktiviteter til styrkelse af iværksætterkulturen, brede kompetenceudviklingsprojekter og tiltrækning af virksomheder til området er udbredte. Men også offentlig-privat innovation og tiltrækning af udenlandske videnarbejdere har høj prioritet i mange kommuner.

Andre erhvervsudviklingsaktiviteter vedrører blandt andet etablering af lokale erhvervsudviklingsråd, task forces for erhvervsudvikling, etc.

Andelen af kommuner med erhvervsudviklingsaktiviteter på følgende områder



N=88

Udbud af aktiviteter og ydelser i den lokale erhvervsservice

Antal brugere og udviklingen heri siden 2010:

I alt 72 kommuner har angivet tal for det samlede antal brugere af lokal erhvervsservice (basal og fokuseret) i 2013. Det samlede antal brugere (iværksættere og virksomheder) i disse kommuner var 39.500 – svarende til ca. 55.000 brugere på landsplan. Det svarer til en stigning på ca. 30 % siden 2010.

Kigges alene på brugere, der har modtaget 1-1 sparring og vejledning, er tallet dog kun ca. 13.600 i de 72 kommuner – svarende til ca. 19.000 på landsplan. Der er således mange virksomheder, der alene deltager i arrangementer eller kollektive forløb. På alle områder er der sket en betydelig stigning siden 2010.

	Brugere af lokal erhvervsservice i alt	1-1 vejledning (mindst et møde)	Flere individuelle møder
Antal brugere i 2013*	54.207	18.601	9.824
Vækst i antal brugere 2010-2013	30 %	36 %	43 %

*Beregnet for hele Danmark

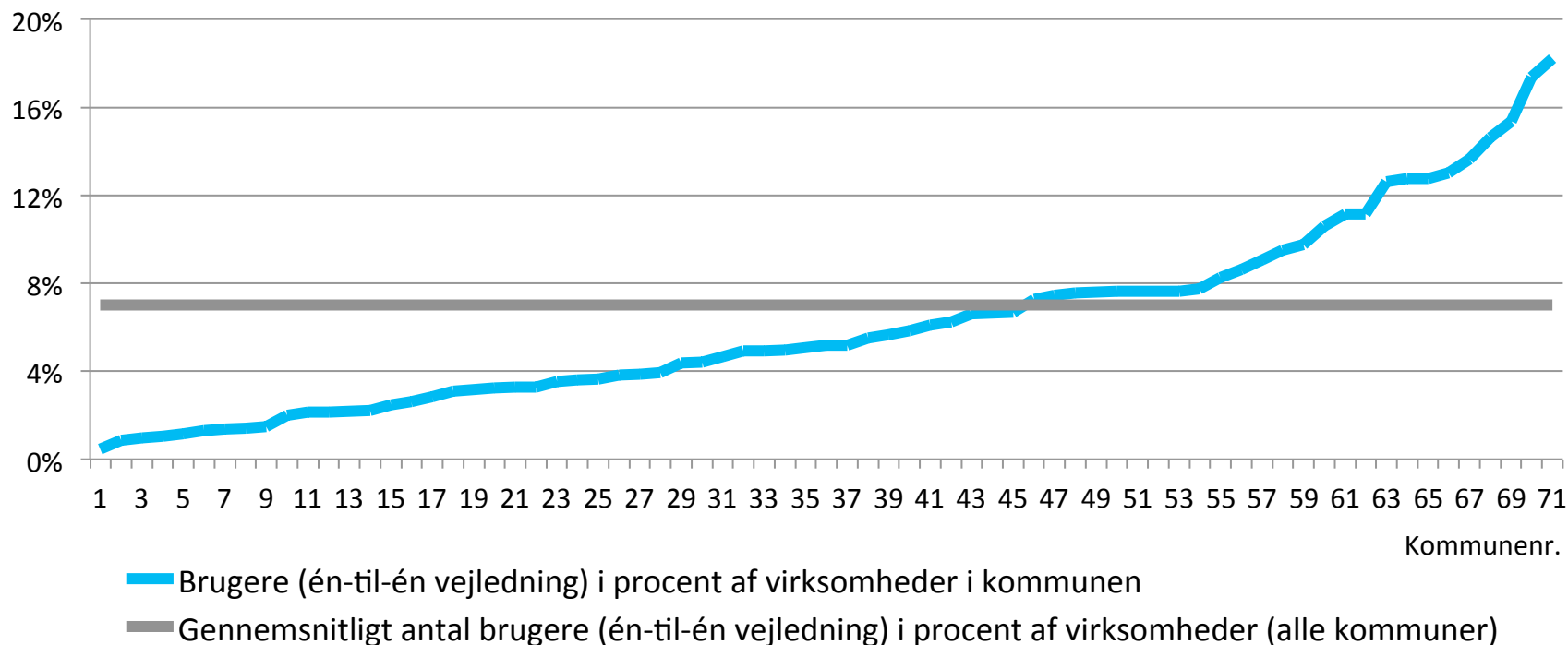
Note: Der er ikke spurgt til antallet af deltagere i lokale *erhvervsudviklingsprojekter*. Det skyldes, at en del kommuner ikke opgør disse tal.

Udbud af aktiviteter og ydelser i den lokale erhvervsservice

Stor variation i udbredelsen af lokal erhvervsservice:

Der er meget store forskelle mellem kommunerne i forhold til hvor mange virksomheder, der gør brug af lokale erhvervsserviceydelser. I gennemsnit udgjorde brugerne af lokal erhvervsservice syv procent af den samlede virksomhedsbestand i 2013. Andelen svinger fra under en procent i nogle kommuner op til 17-18 procent i de kommuner, hvor den største andel af virksomhederne gør brug af ydelserne.

Brugere af lokal erhvervsservice i procent af antal virksomheder i kommunen



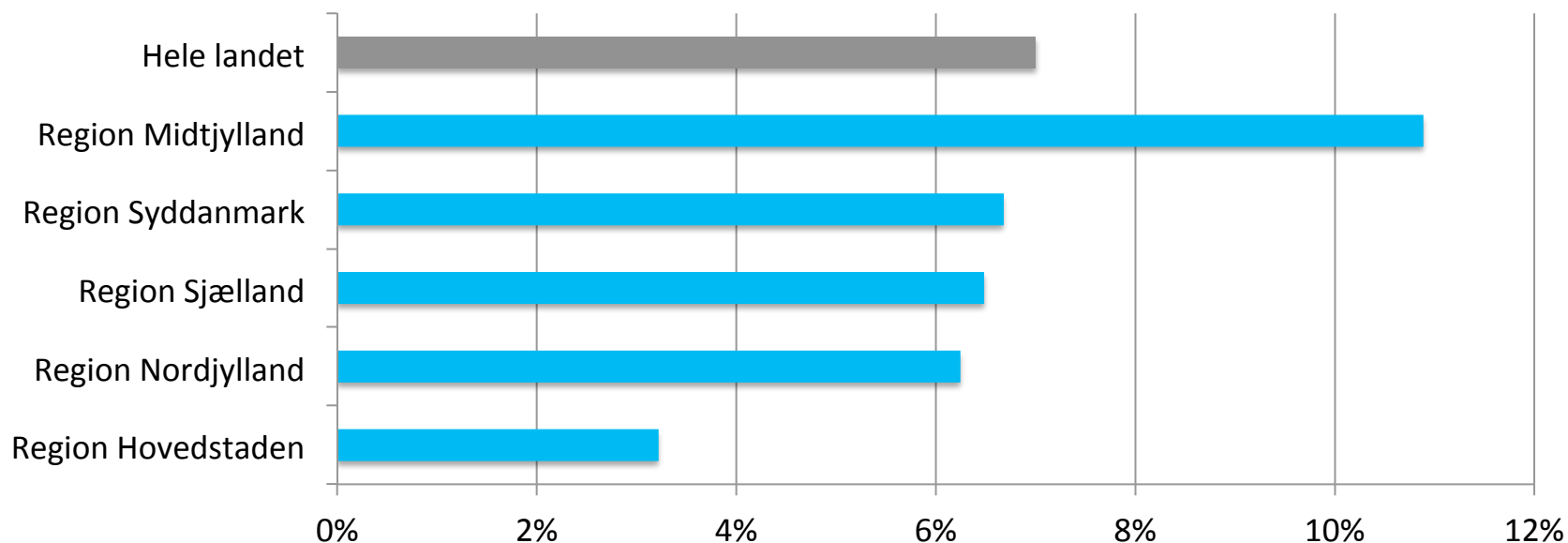
Udbud af aktiviteter og ydelser i den lokale erhvervsservice

Regionale forskelle i udbredelsen af lokal erhvervsservice

Der er markante regionale forskelle i udbredelsen af lokal erhvervsservice. I Midtjylland udgjorde brugergruppen omkring 11 procent af den samlede virksomhedsbestand.

Blandt hovedstadskommunerne udgør brugergruppen godt tre procent af virksomhedsbestanden. De øvrige regioner ligger alle tæt på landsgennemsnittet.

Brugere af lokal erhvervsservice i procent af alle virksomheder



De kommunale udgifter til erhvervsfremme

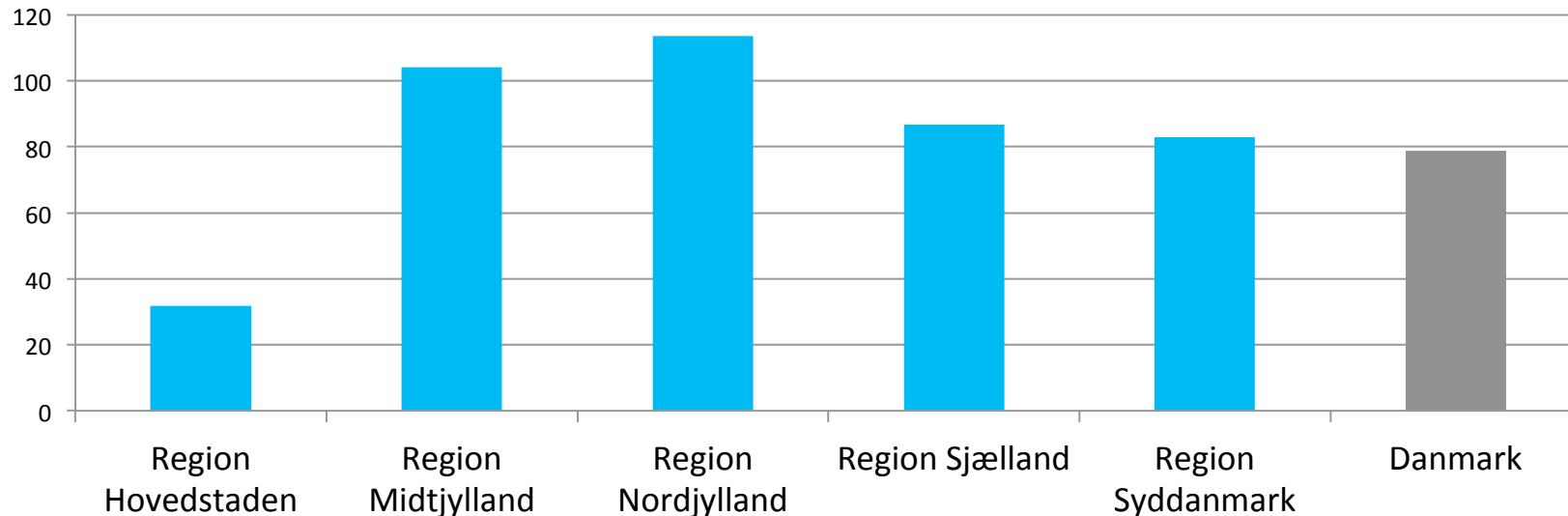
Regionale forskelle i udgifter til lokal erhvervsfremme

På landsplan brugte kommunerne i gennemsnit 79 kr. pr. indbygger på lokal erhvervsfremme i 2013*.

Kommunerne i Nordjylland og Midtjylland ligger højest med en gennemsnitlig udgift på hhv. 113 kr. og 104 kr. pr. indbygger. Hovedstadskommunerne brugte til sammenligning kun 32 kr. pr. indbygger på lokal erhvervsfremme i 2013.

Udgifter til lokal erhvervsfremme i 2013

(kr. pr. indbygger)



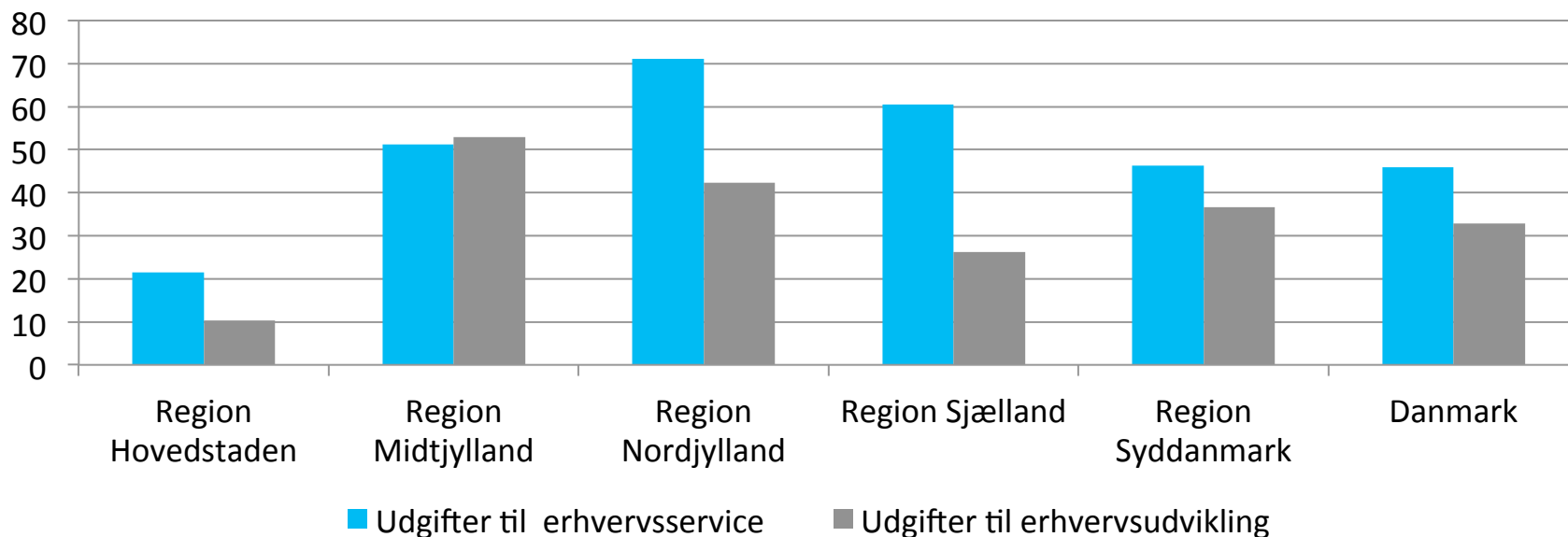
*Derudover brugte kommunerne i gennemsnit 15 kr. pr. indbygger på politik, strategi, analyse og konferencer mv. i 2013

De kommunale udgifter til erhvervsfremme

Regional variation i udgifter til erhvervsservice og erhvervsudvikling

På landsplan brugte kommunerne i gennemsnit 46 kr. til lokal erhvervsservice og 33 kr. til lokal erhvervsudvikling pr. indbygger. Især hovedstadskommunerne skiller sig ud ved at ligge betydeligt under landsgennemsnittet på begge områder.

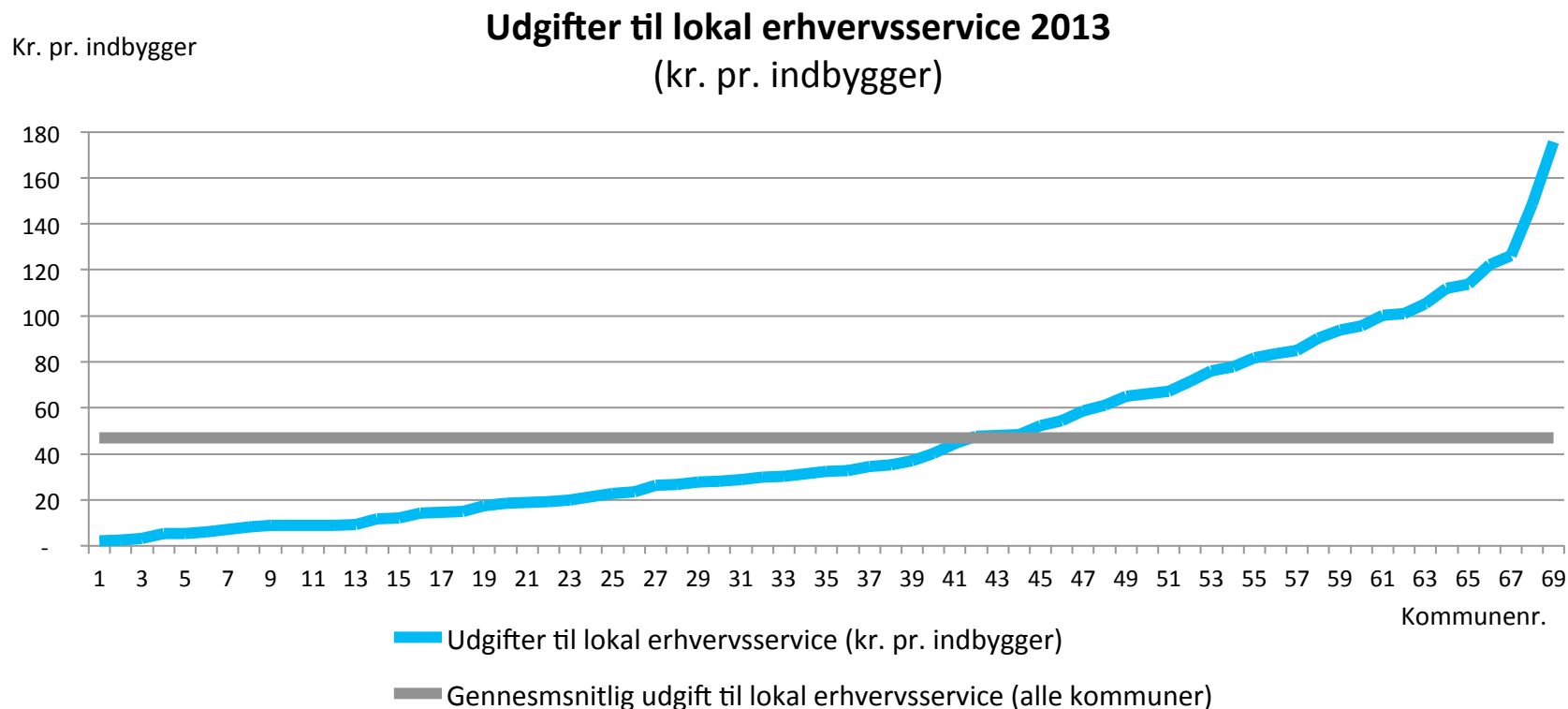
Udgifter til hhv. lokal erhvervsservice og erhvervsudvikling i 2013
(kr. pr. indbygger)



De kommunale udgifter til erhvervsfremme

Variationer i udgifter til erhvervsservice på tværs af kommuner

Også når det gælder den økonomiske prioritering af erhvervsservice, er der store forskelle mellem kommunerne. De mest aktive kommuner bruger mere end 30 gange så mange midler pr. indbygger som de mindst aktive kommuner. De tyder på, at der er betydelige forskelle i de lokale vilkår – fx i forhold til at starte egen virksomhed.

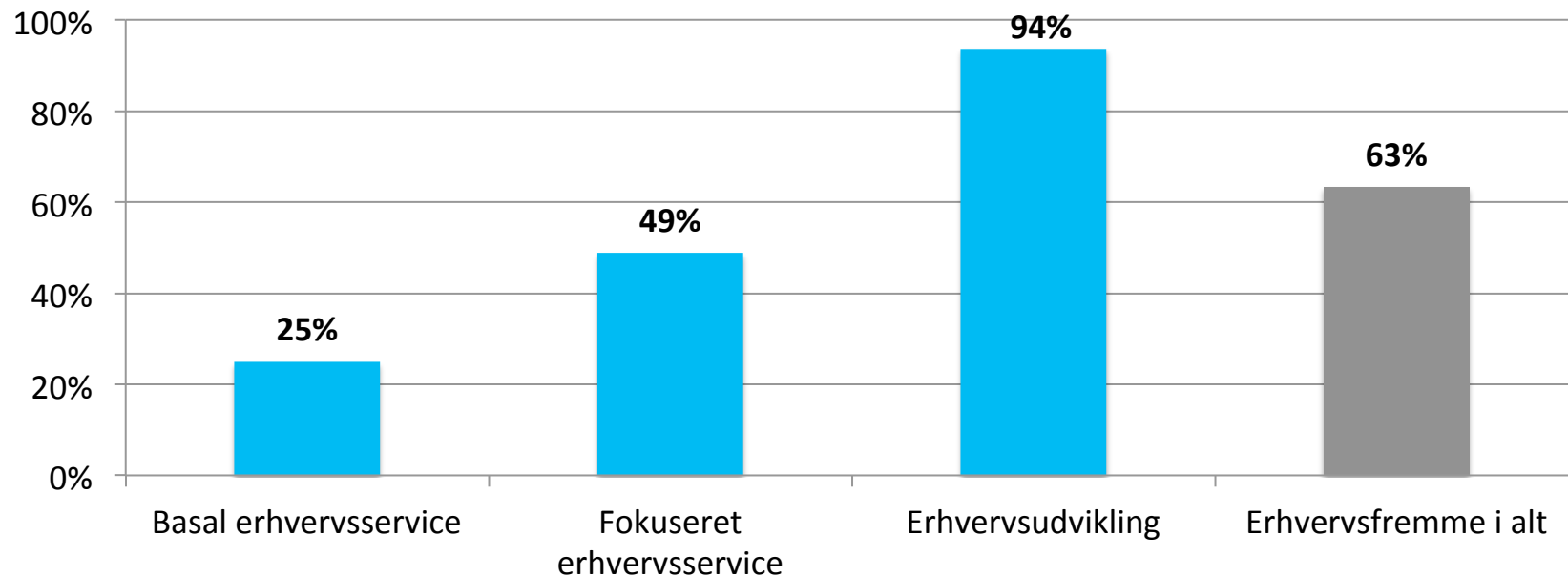


De kommunale udgifter til erhvervsfremme

Vækst i udgifter til lokal erhvervsfremme

Kommunernes samlede udgifter til lokal erhvervsfremme voksede med omkring 60 procent i perioden 2010-13. Det dækker over en betydelig vækst inden for både basal og fokuseret erhvervsservice samt en meget høj vækst i kommunernes udgifter til lokal erhvervsudvikling.

Stigning i udgifter til lokal erhvervsfremme 2010-13



De kommunale udgifter til erhvervsfremme

Stigningen i den økonomiske prioritering af erhvervsfremme forventes at fortsætte:

Et flertal af kommunerne forventer stigninger i de kommunale udgifter til erhvervsfremme frem mod 2015. Det er således også sandsynligt, at den stigende tendens i antal brugere vil fortsætte i de kommende år.

Forventningen til, hvordan det samlede budget til erhvervsservice og erhvervsudvikling vil udvikle sig over de kommende par år, dvs. frem til og med 2015.

	Forvaltningerne		Eksterne operatører	
	Respondenter	Procent	Respondenter	Procent
En stigning på over 10 %	20	26%	9	19%
En stigning på 0-10 %	22	29%	23	48%
Uændret	29	38%	10	21%
Et fald på 0-10 %	2	3%	1	2%
Et fald på over 10 %	1	1%	1	2%
Ved ikke	3	4%	4	8%
I alt	77	100%	48	100%

Sammenhængen til Væksthusenes ydelser

Samspelet med Væksthusene:

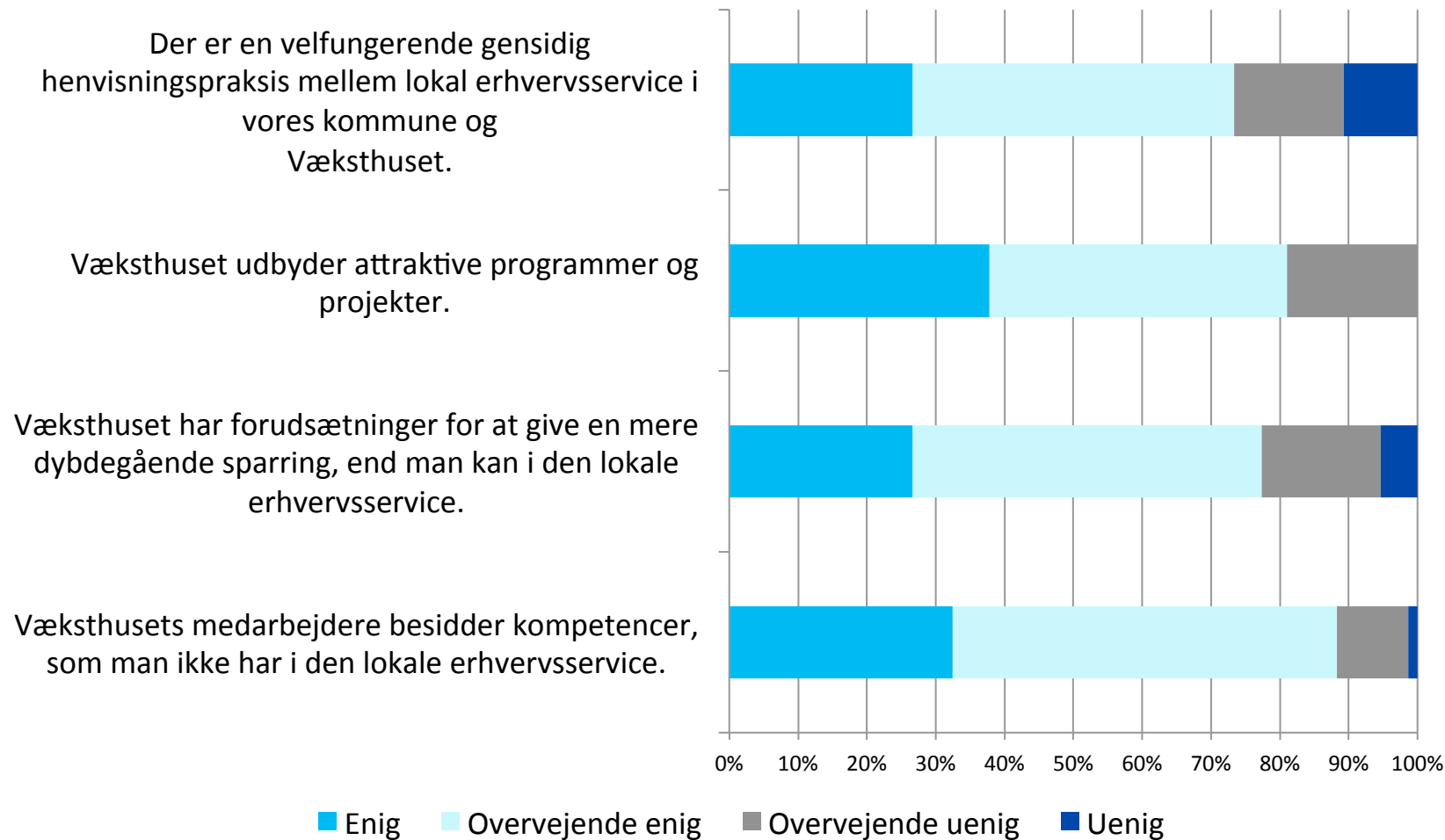
Et centralt element i den lokale erhvervsfremme er at etablere et velfungerende samspil og en klar arbejdsdeling til Væksthusene. Tidligere analyser har peget på nogle udfordringer ved at etablere en effektiv rollefordeling og en god henvisningspraksis mellem den lokale erhvervsservice og Væksthusene¹.

I den gennemførte spørgeskemaundersøgelse er udbydere af lokal erhvervsservice blevet bedt om at forholde sig til en række spørgsmål om Væksthusene (se næste side). Svarene tyder på, at samspil og rollefordeling generelt er blevet styrket. Langt de fleste lokale erhvervsserviceoperatører angiver, at de enten er helt eller overvejende enige i, at virksomheder med vækstpotentiale kan få både sparring og ydelser (fx programmer) i Væksthusene, som de ikke kan få lokalt. Med hensyn til den gensidige henvisningspraksis tyder svarene dog på, at samarbejdet kan optimeres i nogle kommuner og regioner.

Ambitionen bør naturligvis være, at flere kommuner bliver helt enige i nedenstående spørgsmål i takt med, at samspelet fortsat udbygges. Det skal dog også bemærkes, at den gennemførte evaluering af Væksthusene (april 2013) peger en forskelligartet opfattelse i den lokale erhvervsservice af hvilke kompetencer, der skal være til stede i Væksthusene. Fx lægger kommuner med store erhvervsserviceenheder mere vægt på specialistkompetencer (fx inden for internationalisering, it, patentering, etc.) end andre kommuner, fordi de ofte selv udbyder sparring med et vist overlap til den generelle vækstkortlægning i Væksthusene.

¹ Fx IRIS Group (2010); "Fremtidens lokale erhvervsservice og erhvervs politik". Udarbejdet for KL og Erhvervsstyrelsen

Sammenhængen til Væksthusenes ydelser

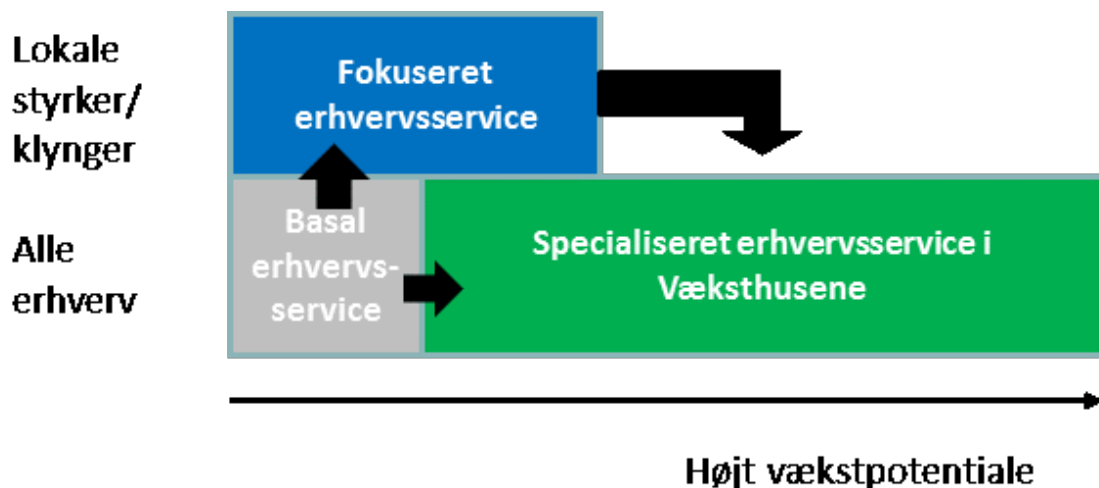


Sammenhængen til Væksthusenes ydelser

Samspeilet med Væksthusene - fortsat:

Det er positivt, at de lokale erhvervsserviceoperatører generelt har et positivt syn på rolle- og kompetencefordelingen i forhold til Væksthusene – ikke mindst i lyset af, at mange kommuner har øget den lokale indsats og blandt andet investerer mere i fokuseret erhvervsservice. Den fokuserede erhvervsservice er lige som Væksthusenes vejledning karakteriseret ved, at sparringen typisk går dybere, end hvad der normalt er mulighed for den basale erhvervsservice. Forskellen mellem den fokuserede erhvervsservice og Væksthusenes sparring og vækstkortlægning er, at den lokale indsats typisk fokuserer på bestemte erhverv, og at der ikke stilles de samme krav til vækstpotentiale som i Væksthusene.

I forlængelse af evalueringen af Væksthusene er der iværksat et større udviklingsarbejde under overskriften "Væksthusene 2.0", der skal føre en ny og forbedret model for Væksthusenes indsats for at udvikle og vejlede vækstvirksomheder. Det indebærer, at Væksthusene i endnu højere grad skal fokusere på iværksætterere og virksomheder med *højt vækstpotentiale*. Forventningen er, at denne fokusering og målretningen af Væksthusenes ydelser kan bidrage til yderligere at styrke rollefordelingen¹.



¹ KL og Erhvervs- og Vækstministeriet (2014); "Væksthusene 2.0 – en ny vækstmodel"

God praksis i den lokale erhvervsfremme - opmærksomhedspunkter

God praksis i den lokale erhvervsfremme - opmærksomhedspunkter:

Det er af stor betydning for vækstvilkårene i Danmark, at den lokale erhvervsfremmeindsats er effektiv og bidrager til at løse lokale vækstudfordringer. I den sammenhæng er det vigtigt, at kommunerne deler erfaringer og bruger hinanden til inspiration og videndeling – specielt i en tid, hvor den lokale erhvervs politik er under udvikling og opbygning.

I nogle tilfælde er der også fordele i, at kommunerne samarbejder om erhvervsfremme. Det kan være for at opnå kritisk masse i indsatsen eller for at håndtere det faktum, at klynger og erhvervsmæssige udfordringer går på tværs af kommunegrænser.

Den lokale erhvervs politik kan dog ikke sættes på formel. De lokale vækstbetingelser og den lokale erhvervs specialisering varierer i de forskellige dele af landet. Hvad der virker et sted, er ikke nødvendigvis den bedste løsning et andet sted.

En af ambitionerne i denne analyse har været at afdække eksempler på god praksis i design og organisering af erhvervsfremmeaktiviteter, som andre kommuner kan lade sig inspirere af.

Inspirationskataloget ”God praksis i den lokale vækst- og erhvervs politik i Danmark” præsenterer 18 konkrete eksempler. Det er vores vurdering, at de 18 cases på hvert deres område repræsenterer både nytænkning og solide løsninger på typer af vækstudfordringer, som er udbredte i mange kommuner.

På baggrund af de 18 cases samt tidligere analyser af området¹ har vi på de følgende sider opstillet en række generelle *opmærksomhedspunkter*, som de enkelte byråd, forvaltninger og erhvervs politiske operatører bør have fokus på i arbejdet med at videreudvikle og professionalisere den lokale erhvervsfremmeindsats.

I opstillingen af opmærksomhedspunkter har vi nogle steder henvist til konkrete cases i inspirationskataloget, som kan være til inspiration. Opmærksomhedspunkterne falder i seks overskrifter, som behandles enkeltvist på de følgende sider.

¹ Fx IRIS Group (2010); ”Fremtidens lokale erhvervsservice og erhvervs politik”. Udarbejdet for KL og Erhvervsstyrelsen



1. Mål og evaluering

Alle aktiviteter i den lokale erhvervsfremme bør være omfattet af kvantitative mål. Der bør opstilles aktivitetsmål og så vidt muligt også effektmål.

Hvor det er vanskeligt at opstille effektmål (fx tiltrækning af virksomheder, vækst hos brugere, udvikling af nye produkter, etc.), bør der i det mindste opstilles nogle klare forventninger til, hvordan erhvervslivets udbytte af aktiviteterne kan opgøres, vurderes og evalueres.

Det er dog også vigtigt at være opmærksom på, at mål og forventninger på nogle områder bør være justerbare og kunne tilpasses i takt med, at man lokalt opnår et større videngrundlag om, hvordan virksomhederne kan drage nytte af bedre lokale rammebetingelser.

Kvantitative mål er ikke mindst vigtige i styringen af erhvervsfremmeindsatsen. De bør danne afsæt for dialog og evaluering af den samlede indsats hos den lokale erhvervsserviceoperatør.

Herudover kan følgende opmærksomhedspunkter fremhæves;

- Det kan være vigtigt at prioritere bestemte målgrupper i den opsøgende indsats og opstille mål for virksomhedskontakten i den basale erhvervsservice - fx hvor ofte bestemte typer af virksomheder skal tilbydes samtaler/sparring. Kommunerne bør således gøre sig bevidste om, hvordan ressourcerne til erhvervsservice kan udnyttes bedst muligt i forhold til de overordnede erhvervspolitiske mål (se fx case 2-4).
- CRM-systemer kan være et vigtigt element i at systematisere og samle viden om de enkelte virksomheder – og kan samtidig være et vigtigt element i skabe synergi mellem forskellige virksomhedsrettede aktiviteter i den lokale indsats (se fx case 2)
- Alle væsentlige initiativer og aktiviteter bør jævnligt evalueres med vægt på solide analyser af den erhvervsmæssige værdiskabelse og additionaliteten i forhold til andre lokale, regionale og nationale virkemidler.

God praksis i den lokale erhvervsfremme - opmærksomhedspunkter



2. Kompetencer

En stærk kompetenceprofil hos den udbydende aktør er afgørende for at levere erhvervsservice på højt niveau. Det er en vigtig opgave for kommunerne i styringen af den lokale erhvervsfremme at forholde sig til hvilke kompetencer, der skal være hos den eller de udbydende operatør(er).

Følgende opmærksomhedspunkter kan fremhæves;

- Det er vigtigt, at konsulenter i den *basale og fokuserede erhvervsservice* har erfaring som iværksætter og/eller som SMV-leder. Herudover er følgende kompetencer vigtige: Coaching, kendskab til relevante værktøjer (fx Væksthjulet og Business Model Canvas), generalistkompetencer inden for virksomhedsdrift og – udvikling, lokal integritet samt kendskab til det lokale erhvervsliv (se fx case 4).
- Inden for *erhvervsudvikling* er specielt projektlederkompetencer, netværkskompetencer, finansiering, skriftlig formidling og praktisk/teoretisk indsigt i erhvervsudvikling vigtige kompetencefelter.
- *Fokuseret erhvervsservice* kræver ofte specialiserede kompetencer (erfaring fra det pågældende fokusområde), som ikke findes i den basale erhvervsservice. Som alternativ til rekruttering kan kommunerne overveje muligheder for at udbyde operatørrollen (se fx case 8).
- Kommunerne i de enkelte regioner bør overveje at etablere fælles konsulentuddannelser for konsulenter i erhvervsfremmesystemet – både i form af;
 1. En basiskonsulentuddannelse (med fokus på fx coaching, vejledningsværktøjer, generelle virksomhedsmodeller og undervisning i opbygningen af det samlede erhvervsfremmesystem).
 2. Kortere, tematiske seminarer om specifikke emner (fx nye innovationsformer, OPI, generationsskifte, god praksis i organisering af netværk, etc.).

Uddannelse og seminarer kan fx udbydes via Væksthusene.



3. Kritisk masse og synlighed

Det er vigtigt at skabe et stærkt miljø og en høj faglighed omkring den lokale erhvervsserviceindsats. Det skal være attraktivt at være ansat i den lokale erhvervsservice, og miljøet skal være synligt for erhvervslivet.

Følgende opmærksomhedspunkter kan fremhæves;

- Etablering af et stærkt fagligt miljø kræver formentlig et minimum af 3-4 faglige medarbejdere. Hvis ikke det økonomiske grundlag er til stede for en bemanning på dette niveau, bør kommunerne overveje fx fælleskommunale operatørfunktioner (se fx case 4).
- Synligheden kan blandt sikres ved at lokalisere erhvervsservice i et miljø med andre erhvervsfremmeaktiviteter (fx inkubationsmiljøer). Det vil sige, at kommunerne kan etablere knudepunkter for erhvervsudvikling, der fungerer som et fysisk samlingspunkt, der er kendt i lokalområdet (se fx case 3, case 8, case 10 og case 12).
- Erhvervsservicekontorer i nabokommuner kan samarbejde om at udbyde ydelser til fx iværksættere for at høste synergifordele og opnå kritisk masse (se fx case 1). Herudover kan kritisk masse i indsatsen opnås ved, at større kommuner udbyder fokuseret erhvervsservice eller erhvervsudviklingsaktiviteter til relevante virksomheder i oplandskommuner (se fx case 2 og case 9).
- Endelig er det generelt en vigtig overvejelse i forbindelse med fokuseret erhvervsservice, om ydelserne skal stilles til rådighed for virksomheder i hele regionen eller evt. hele landet (for at sikre kritisk masse). Det betyder godt nok, at en del af effekterne kommer andre kommuner til gode. Men det kan også være med til at brande kommunens styrker og tiltrække virksomheder og arbejdskraft (se fx case 8).



4. Organisering af erhvervsfremme

God organisering af lokal erhvervsfremme handler om mange sammenhængende beslutninger. Hvordan skal erhvervslivets indgang til kommune og erhvervsfremmesystem organiseres? Hvordan skal erhvervsliv, videninstitutioner m.fl. inddrages i strategiudvikling og implementering? Hvor skal erhvervspolitikken placeres organisatorisk i forvaltningen med blik for, at mange fagforvaltninger er med til at fastlægge vilkårene for at drive virksomhed i et område? Hvem skal udbyde erhvervsfremmeopgaver, og hvordan skal eventuelle eksterne funktioner organiseres for at skabe størst muligt ejerskab blandt vigtige aktører? Og skal operatørfunktioner eventuelt sættes i udbud?

Der findes ikke universelle svar på disse spørgsmål – det afhænger af erhvervsdemografi, kommunestørrelse samt erhvervspolitiske mål. Men der kan peges på følgende opmærksomhedspunkter;

- Den lokale erhvervsservice har en vigtig funktion som indgang til 1) kommunen, 2) lokale erhvervsfremmeaktiviteter, 3) regionale ydelser, fx i Væksthuset og 4) nationale erhvervsfremmetilbud. Det vil være naturligt, at kommunerne opstiller fælles mål og standarder for, hvordan den lokale erhvervsservice formidler information på disse områder, og hvordan de digitale erhvervsindgange i kommunerne skal designes.
- Den enkelte kommune har en vigtig opgave i at bygge bro mellem erhvervsfremme, offentlig innovation og ambitioner om at inddrage andre forvaltningsområder i udviklingen af bedre erhvervspolitiske rammebetingelser. Den organisatoriske placering af den lokale erhvervs- og innovationspolitik har afgørende betydning for evnen til at navigere i dette felt. Flere kommuner har fx etableret stabsfunktioner med bedre mulighed for at skabe sammenhæng på de nævnte områder (se fx case 2 og case 12).
- Tematiske *netværk* kan være et middel til at skabe ejerskab og inddrage vigtige aktører i udviklingen af rammebetingelser i en kommune. Opgaven med at udvikle idéer til konkrete erhvervspolitiske initiativer kan således udlægges til triple helix baserede netværk, der også selv kan iværksætte aktiviteter og eventuelt arbejde med at rejse finansiering til konkrete projekter og aktiviteter (se case 14).

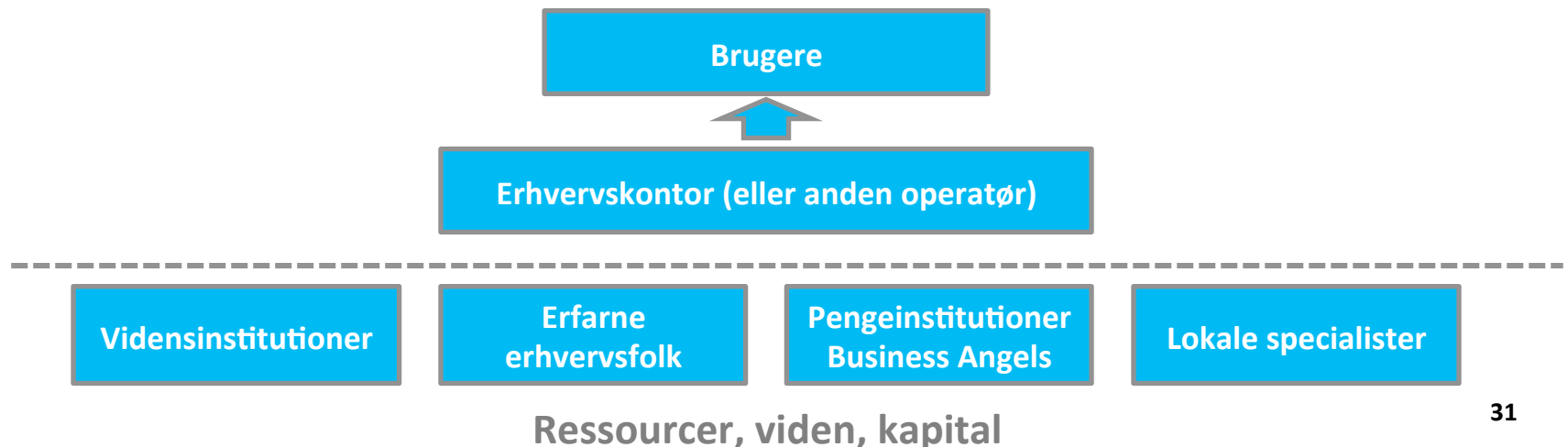
God praksis i den lokale erhvervsfremme - opmærksomhedspunkter



5. Mobilisering af lokale ressourcer

I forlængelse af punkt 4 er evnen til at mobilisere lokale ressourcer central for de erhvervspolitiske virkemidlers kvalitet. Følgende opmærksomhedspunkter kan fremhæves;

- En række erhvervsudviklingsprojekter handler om at synliggøre, udvikle og skabe synergi inden for erhverv der har særlig betydning for den lokale økonomi. Målet kan både være at tiltrække flere virksomheder og øge samarbejdet mellem aktører i klyngen. Det kræver, at toneangivende virksomheder kan mobiliseres og bidrage aktivt til at formulere mål, initiativer og projekter. Samtidig er det vigtigt at mobilisere en fælles forståelse for behovet for samarbejde, videndeling og fælles aktiviteter blandt virksomheder, der ofte er vant til at se sig selv som konkurrenter (se fx case 13 og case 16).
- Et vigtigt kendetegn ved den fokuserede erhvervsservice er, at høj kvalitet i ydelserne ofte forudsætter inddragelse af lokale ressourcer i form af fx videnmiljøer, erfarne entreprenører, business angels, etc. Det er vigtigt, at kommunerne og lokale erhvervsfremmeaktører tænker i, hvordan lokale ressourcer kan udnyttes, og hvad der skal til for at rekruttere stærke lokale ressourcer til fx styregrupper, mentorkorps, finansiering af virksomhedsprojekter, etc. (case 5 og case 10 er gode eksempler).





6. Intelligent policydesign

Måske bortset fra basal erhvervsservice er lokal erhvervsfremme en meget kompleks størrelse, der handler om at koble særlige lokale vækstudfordringer med de ressourcer, kompetencer og midler, der findes lokalt.

Mange kommuner er inde i en eksperimenterende fase, hvor der arbejdes med nye virkemidler og med at trimme eksisterende ydelser, så der kan opnås større effekt for pengene.

Flere kommuner har også etableret nye relationer i forsøget på at skabe bedre lokale rammebetingelser. Fx med andre kommuner, regionale erhvervsfremmeaktører, videninstitutioner, etc.

Det er vanskeligt at opstille meget konkrete guidelines for at designe virkningsfulde initiativer. Men følgende generelle læringspunkter fra casestudierne kan trækkes frem;

- Det er centralt, at nye initiativer og virkemidler baserer sig på solide analyser af målgruppens behov (se fx case 8, 9 og 10).
- Løbende læring, erfaringsopsamling og tilpasning af ydelserne er ofte afgørende for den langsigtede succes. Ydelser og aktiviteter i fx netværk og klyngeinitiativer skal tilpasses i takt med, at der opnås flere erfaringer og for at fastholde virksomhedernes engagement. Det er en vigtig ledelsesopgave at følge udviklingen i de forskellige aktiviteter – blandt gennem løbende evaluering og dialog med deltagende virksomheder (se fx case 6).
- God lokal erhvervsudvikling handler blandt andet om at skabe særlige kompetencemiljøer og attraktive erhvervsvilkår inden for områder, hvor man lokalt har eller kan udvikle en styrkeposition. Det kan blandt andet indebære;
 - At kommuner i en region eller subregion drøfter en naturlig arbejdsdeling, hvor de enkelte kommuner specialiserer sig og fokuserer erhvervsfremmeindsatsen på særlige områder, hvor de hver især har særlige forudsætninger (og hvor virksomheder i nabokommuner også kan få adgang til konkrete ydelser, hvis det er relevant).
 - At kommunen får en vigtig rolle i at være facilitator og bindeled til aktører (også uden for kommunen), der kan bidrage til at skabe et stærkt kompetencemiljø (se fx case 15 og case 16).

Cases

1. Fælles iværksætterrådgivning i Trekantområdet, Horsens og Hedensted
2. Aalborg Kommunes virksomhedskontakt og vejledning
3. Køge Erhvervsservice samlet i knudepunkt for iværksættere
4. Erhvervsrådet i Herning & Ikast-Brande: Opsøgende arbejde og målrettet sparring
5. Concept Mariagerfjord
6. Ledernetværk i Middelfart
7. Projekt Vækstakademiker under Københavns Erhvervsservice
8. Lydens by
9. Fyns Maritime Klynge
10. Animation og nye medier i Viborg Kommune
11. Fokuseret erhvervsservice på Norddjurs
12. Vejle Kommunes innovationsenhed i Spinderihallerne
13. Silkeborg Valley
14. Netværk for internationalisering i Lyngby-Taarbæk Vidensby
15. Fødevareratsning i Vejen Kommune
16. Industry Smart Center Randers
17. Esbjerg Erhvervsudvikling – mikrovirksomheder i offshore sektoren
18. Symbiosecenter i Kalundborg