



IRISgroup

# Kortlægning og analyse af det regionale erhvervsfremmesystem i Danmark

Hovedrapport



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

### Indholdsfortegnelse

Forord .....	3
<b>1. Sammenfatning .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Hvad er regional erhvervsfremme? .....</b>	<b>14</b>
2.1. Hvad kendetegner et velfungerende erhvervsfremmesystem? .....	15
2.2. Styringen af erhvervsfremmesystemet .....	16
2.3. Koordineringen af erhvervsfremmeindsatsen .....	17
<b>3. Hvem er erhvervsfremmeoperatørerne? .....</b>	<b>21</b>
3.1. Typer af operatører .....	22
3.2. Regional fordeling af erhvervsfremmeaktører .....	31
3.3. Brugen af erhvervsfremmesystemet .....	32
3.4. Effekter af erhvervsfremme .....	33
<b>4. Analyse af erhvervsfremmesystemet .....</b>	<b>36</b>
4.1. Adresserer erhvervsfremmesystemerne centrale vækstudfordringer? .....	37
4.3. Er erhvervsfremmesystemerne sammenhængende og sømløse? .....	50
4.4. Er der klare snitflader og begrænset overlap mellem aktørerne? .....	54
4.5. Regionale og lokale variationer i erhvervsfremmeydelserne .....	63
Appendiks. Den geografiske fordeling af erhvervsfremmeaktører .....	70
Metode .....	72
Litteraturliste .....	73

### Forord

KL har i forbindelse med projekt ”Danmark i forandring” bedt IRIS Group om at foretage en kortlægning af de regionale erhvervsfremmesystemer i Danmark.

Udgangspunktet for kortlægningen er, at Danmark står midt i en række markante forandringer og vækstudfordringer<sup>1</sup>;

- Borgerne søger i stigende grad mod byerne, og arbejdspladserne koncentrerer sig i højere grad omkring de større byer.
- Væksten er lav. Siden midten af 90’erne har Danmark været et af de OECD-lande, der har haft den laveste produktivitetsudvikling. Det er en udfordring for alle landsdele.
- Danmark har brug for vækstcentre, der kan trække væksten og fungere som lokomotiver for deres pendlingsoplande. Sammenligninger af fx København med andre nordeuropæiske metropoler viser, at velstand og produktivitetsudvikling er beskeden i den danske hovedstad.
- Industrien har tabt mange arbejdspladser de seneste 20-30 år. Det har omkostninger for både vækst og beskæftigelse i flere dele af landet.
- Serviceerhvervene er i vækst, men har produktivitetsudvikling.
- Danmark har i international sammenhæng få vækstvirksomheder.

Kommuner, regioner og vækstfora bruger hvert år ca. 1 mia. kr. på erhvervsfremme. Hertil kommer, at staten finansierer mange erhvervs- og innovationsfremmeprogrammer, som ligger i naturlig forlængelse af den lokale og regionale indsats. Og som for en dels vedkommende udmøntes via regionalt forankrede aktører (fx Væksthuse, innovationsnetværk og innovationsmiljøer).

Det er afgørende, at disse midler anvendes effektivt. Det vil sige, at de bidrager til at løse de skitserede udfordringer i hver region, at der er synergi i indsatsen, og at uhensigtsmæssige overlap så vidt muligt undgås. Der eksisterer flere hundrede erhvervspolitiske operatører i regionerne, der udbyder forskellige ydelser til forskellige målgrupper. Fx iværksættere, særlige klynger, eksportvirksomheder, vækstvirksomheder, osv.

Finansieringen og ansvaret for aktiviteterne er også spredt på mange rammesættere, herunder vækstfora, regionerne, kommunerne, staten og visse private aktører. Samtidig udspringer de af forskellige strategier – fx regionale erhvervsudviklingsstrategier, lokale erhvervs politikker, den nationale innovationsstrategi, den årlige aftale mellem staten og KL om væksthuse, mv.

Formålet med kortlægningen er at belyse, om de mange rammesættere, strategier, operatører og ydelser *til sammen* adresserer centrale vækstudfordringer i de enkelte regioners erhvervsliv, og om der er en tilstrækkelig grad af koordination og henvisning mellem operatørerne.

Samtidig skal den give et overblik over operatørerne og kortlægge, hvor mange virksomheder der rent faktisk bruger de mange aktiviteter og ydelser.

Rapporteringen er delt op i to publikationer. Denne rapport introducerer de regionale erhvervsfremmesystemer og indeholder hovedkonklusionerne fra vores analyse. Bilagsrapporten giver en grundig gennemgang af de forskellige typer af aktører og indeholder nøgletal, herunder for regionale forskelle.

Vi opererer med fire regioner – Greater Copenhagen, Region Syddanmark, Region Midtjylland og Region Nordjylland. Greater Copenhagen omfatter Region Hovedstaden og Region Sjælland (og er blot kaldt København i resten af rapporten).

---

<sup>1</sup> Se også KL (2014); ”Danmark i forandring”.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

IRIS Group gennemførte i september-oktober 2014 en kortlægning og analyse af erhvervsfremmesystemet i København på opdrag af bestyrelsen for Greater Copenhagen. Resultaterne fra denne analyse er integreret i indeværende rapport.



### 1. Sammenfatning

#### 1.1. Mange operatører, der løser relaterede opgaver

De regionale erhvervssystemer i Danmark består samlet af ca. 250 operatører, der årligt servicere og hjælper ca. 100.000 iværksættere og virksomheder med at belyse, håndtere og løse vækstudfordringer.

De mange operatører er udtryk for et mangfoldigt og specialiseret system, hvor en række operatører hjælper virksomhederne med at løse specifikke vækstudfordringer. Fx inden for internationalisering, innovation, vidensamarbejde, virksomhedsopstart, teknologi, finansiering, mv. Samtidig er der etableret lokale indgange i de fleste kommuner, der kan holde en tæt virksomhedskontakt.

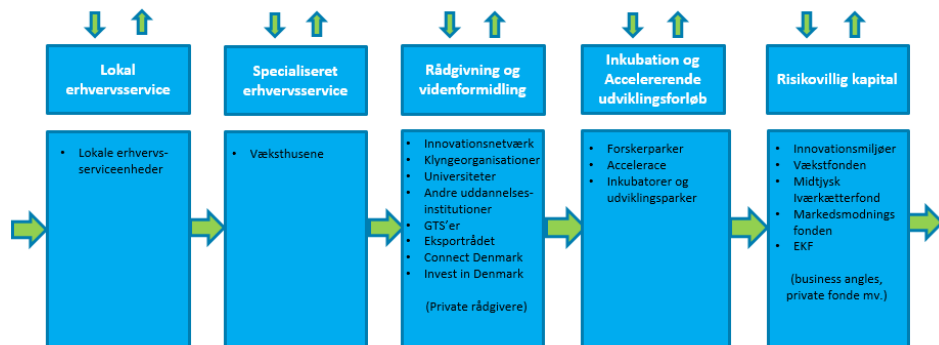
Systemet kan tolkes ud fra en værdikædetankegang, hvor operatørerne – ideelt set – indgår i et sammenhængende netværk, der løser forskellige typer af opgaver og henviser til hinanden i takt med, at virksomhederne udvikler sig og modnes. Ud fra dette perspektiv kan aktørerne inddeles i fem grupper;

- Den lokale erhvervsservice, der i de fleste kommuner står til rådighed for alle typer virksomheder, og som tilbyder basal vejledning for iværksættere og etablerede virksomheder.
- Den specialiserede erhvervsservice (væksthusene), der er målrettet iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale og vækstambitioner.
- Rådgivning og videnformidling, der fokuserer på løsning af konkrete vækstproblemstillinger i virksomhederne, og som består af mere specialiserede aktører.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

- Inkubation og accelererede udviklingsforløb, hvor målet er at tilbyde intensive forløb til virksomheder med stort vækstpotentiale. Fx i form af en kombination af rådgivning, mentorbistand, netværksopbygning, hjælp til fremskaffelse af kapital, mv.
- Risikovillig kapital i form af offentligt finansierede kapitaltilbud, der har til formål at tilbyde risikovillig kapital til opstartsvirksomheder og mindre, etablerede virksomheder med et særligt vækstpotentiale. Hertil kommer private aktører på området – fx business angels og venturefonde.

Pilene i figuren neden for illustrerer, at virksomhederne kan starte mange forskellige steder i systemet, og at henvisningerne mellem operatørerne typisk (men langt fra altid) går fra venstre mod højre.



### 1.2. Erhvervsfremme er en god investering

Denne kortlægning viser, at det er en god investering for kommuner, regioner og stat at investere i erhvervsfremme. Der er ikke foretaget analyser og evalueringer af de samlede effekter af de offentlige investeringer i erhvervsfremme. Men nyere evalueringer dokumenterer betydelige effekter af fx strukturfonds-

projekterne, væksthuse, innovationsnetværkene, innovationsmiljøerne, eksportfremmeindsatsen og universiteternes øgede engagement i erhvervsamarbejde.

Der er således ingen tvivl om, at en lang række af aktiviteterne er med til at fremme vækst og beskæftigelse blandt brugerne af systemet.

Omvendt er det en udfordring, at der er meget lidt dokumentation omkring effekterne af den lokale erhvervsfremmeindsats. Mere end halvdelen af alle brugere af erhvervsfremmesystemet hører til i den lokale erhvervsfremme (se kapitel 3).

Ganske vist er forløbene her typisk noget kortere og mindre ressourcekrævende end hos de øvrige erhvervsfremmeaktører. Men kommunerne bruger samlet ca. en halv milliard kroner på erhvervsfremme uden et klart billede af 1) de effekter, som indsatsen har på den lokale vækst, 2) hvor effektiv den lokale erhvervsservice er i forhold til at henvise og stimulere brugen af andre tilbud i erhvervsfremmesystemet.

Kortlægningen viser også, at kommunerne har en vidt forskellig tilgang til lokal erhvervsservice;

- Nogle kommuner fokuserer alene på iværksættere og førstartere, mens andre udbyder erhvervsservice til alle virksomheder.
- Nogle kommuner servicere mere end 20-30 virksomheder årligt, mens andre servicere mere end 1.000 virksomheder (og det gælder ikke kun de største kommuner).
- Nogle lokale erhvervsserviceenheder ser det som deres hovedopgave at henvise virksomheder til det samlede erhvervsfremmesystem, mens andre primært fokuserer på egne ydelser og projekter.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

- Nogle lokale erhvervsserviceenheder bruger mange ressourcer på op-søgende arbejde og problemafklaring i virksomhederne. Andre er mere reaktive.

Der er brug for en klar stillingtagen til, hvilke forventninger der skal stilles til denne del af erhvervsfremmesystemet. Hvilke ydelser skal udbydes, hvem er kernemålgruppen, og hvilke kompetencer skal der være i den lokale erhvervs-service, hvis medarbejderne skal kunne vejlede, udfordre og henvise til de rette aktører.

### 1.3. Hvad kan vi forvente os af de regionale erhvervsfremmesystemer?

De regionale vækststudfordringer og potentialer varierer naturligvis meget mellem regionerne. Alligevel har vi i kortlægningen forsøgt at opstille nogle principper for, hvad der kendetegner et velfungerende regionalt erhvervsfremmesystem.

Med udgangspunkt i disse principper (se kapitel 2) har vi opstillet fire nøgle-spørgsmål, som kortlægningen forsøger at besvare for hver region og for regionerne under ét;

- **Adresserer erhvervsfremmesystemerne centrale vækststudfordringer i de enkelte regioner?**  
Et væsentligt element i kortlægningen har været at afdække, om der evt. er særlige virksomhedsudfordringer, der ikke eller kun i begrænset omfang adresseres i det nuværende udbud af aktiviteter, ydelser og projekter i hver af regionerne. Og om der i forlængelse heraf er erhverv eller virksomhedstyper, som har sværere end andre ved at finde frem til relevant vejledning og rådgivning.
- **Hvor godt kender virksomhederne erhvervsfremmeaktørerne?**  
Det er afgørende for et effektivt og velfungerende erhvervsfremmesystem, at de enkelte operatørers målgrupper rent faktisk har et godt kendskab til,

hvad de kan hente af ydelser, og hvordan aktørerne hjælper virksomhederne.

- **Er erhvervsfremmesystemerne sammenhængende og sømløse?**  
Specielt i den lokale erhvervsservice og i Væksthusene er det en vigtig opgave at henvise brugerne til rådgivning, videnformidling mv. i andre dele af systemet. Men også de øvrige operatører skal kunne henvise til aktiviteter og operatører, der måske bedre kan bidrage til at løse virksomhedernes udfordringer (ud fra et såkaldt "no wrong door" princip).
- **Er der klare snitflader og begrænset overlap mellem aktørerne?**  
Det er et centralt element i et velfungerende erhvervsfremmesystem, at der er klare og naturlige snitflader mellem aktørerne. Og at unødvendige overlap undgås. Formålet med denne del af analysen er kortlægge og diskutere snitfladerne mellem de forskellige grupper af aktører – lokal erhvervsservice, væksthuse, rådgivning/videnformidling og accelererende udviklingsforløb.

### 1.4. Adresserer erhvervsfremmesystemerne centrale vækststudfordringer i de enkelte regioner?

En væsentlig forventning til hver af de regionale erhvervsfremmesystemer må være, at operatører, programmer og projekter samlet set fokuserer på de væsentligste vækststudfordringer og på vigtige vækstpotentialer.

Her spiller de regionale erhvervsudviklingsstrategier (under vækstfora) en betydelig rolle. Dels fordi de er baseret på faktabaserede analyser om regionernes udfordringer og muligheder. Dels fordi de udvikles i et tæt samarbejde mellem region, kommuner og videninstitutioner – og dermed danner grundlag for indsats og prioriteringer hos en lang række aktører.

Det er dog et åbent spørgsmål, hvorvidt den lokale og regionale erhvervsfremmeindsats skal fokusere på alle vækststudfordringer. Der kan være argumenter for at fokusere midlerne, således at der opnås større kritisk masse i indsatsen



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

på bestemte områder. I dag har regioner og kommuner forskellige holdninger til dette spørgsmål, og der foreligger ikke forskning, der kan dokumentere, hvilken tilgang der skaber størst værdi.

Det betyder også, at vi ikke kan give et ultimativt svar på det stillede spørgsmål – ”adresserer erhvervsfremmesystemerne centrale vækstudfordringer i de enkelte regioner”?

Men vi har alligevel på baggrund af vores research identificeret, hvad der kan betragtes som ”huller” eller mangler i indsatsen. De er kort gennemgået neden for.

Det skal understreges, at der generelt er opbakning til de regionale erhvervsudviklingsstrategier blandt de interviewede aktører i alle regioner. De fleste vækstudfordringer adresseres ifølge operatørerne i de eksisterende erhvervsudviklingsstrategier.

Nedenstående gennemgang er således udtryk for, at der;

1. Er enkelte blinde vinkler i indsatsen
2. Er områder der kan prioriteres højere
3. På nogle områder kan ske en mere effektiv udmøntning af strategierne.

### Tværgående udfordringer

På tværs af regionerne har vi identificeret tre områder, hvor indsatsen og rammevilkårene i dag ikke er tilstrækkelig. Det drejer sig om;

- Adgang til risikovillig kapital og finansiering i kritiske udviklingsfaser.
- Adgang til højt kvalificeret arbejdskraft – specielt uden for de store uddannelsesbyer.
- Offentlige institutioners indkøb af nye produkter udviklet af nye, innovative virksomheder.

Med hensyn til risikovillig kapital er der – trods en del regionale og nationale aktører på området (jf. kapitel 3) – fortsat kritiske ”huller” i adgangen til at få finansieret vækst- og udviklingsprojekter.

Udfordringerne er især store i den tidlige afklaringsfase for nye teknologier (f.eks. fx innovationsmiljøerne går ind) og i forhold til at finansiere initiativer rettet mod vækst og ekspansion i unge virksomheder.

Samtidig er der et generelt finansieringshul for vækstiværksættere, der endnu ikke har opbygget aktiver, som der kan optages lån i – og hvor hverken banker eller Vækstfondens produkter vil gå ind med finansiering.

Der er tilsvarende et hul for etablerede SMV’er med vækstpotentiale, men som har et svagt kapitalgrundlag.

Der findes flere initiativer, der retter sig mod at lette adgangen til kapital. Fx Innovationsmiljøerne, Vækstfonden, Midtjysk Iværksætterfond samt projektet FinanceZealand (se bilagsrapporten). Men flere af disse finansieringsmuligheder henvender sig enten til virksomheder, der har opnået en vis modenhed eller omsætning, eller til forskningsbaserede iværksættere. Samtidig er de langt fra tilstrækkelige til at løse finansieringsudfordringerne for alle typer af unge vækstvirksomheder.

Adgang til højt kvalificeret arbejdskraft er en stigende vækstudfordring for mange SMV’er.

Der er og har været iværksat flere projekter, der skal bygge bro mellem fx universiteter, højtuddannede og SMV’er. Men der er tale om midlertidige projekter i dele af landet, hvor indsatsen typisk stopper, når projektmidlerne stopper. Der er brug for permanente løsninger, hvor fx samarbejde mellem den lokale erhvervsservice og videninstitutionernes erhvervsrettede kontorer (der bl.a. arbejder bl.a. for at formidle studerende og nye kandidater til SMV’er) professionaliseres.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Herudover er der brug for skarpere kompetencestrategier, fx på subregionalt niveau. Mange steder i landet opleves et mis-match mellem efterspørgslen i fx industrien og de uddannelser og kompetencer, som erhvervsskoler udbyder. Der er brug for et stærkere samarbejde mellem industri, uddannelsesinstitutioner og myndigheder med afsæt i de behov, som toneangivende brancher har forskellige steder i landet.

Offentlige institutioners indkøb af nye, innovative produkter handler ikke mindst om at skabe et større afkast af de erhvervsfremmemidler, der i dag bruges på 1) OPI-projekter og 2) rådgivning og acceleratorprogrammer for nye virksomheder inden for fx sundhedsteknologi og cleantech.

En del erhvervsfremmeaktører peger på, at der er et stort behov for at sætte et markant stærkere fokus på den offentlige indkøbspraksis, hvis vækstpotentialerne på området skal realiseres. Bl.a. fordi salg og referencer på hjemmemarkedet er afgørende for eksport.

Operatørerne peger bl.a. på, at indkøbssystemerne under SKI-aftalerne er præget af konservatisme. Kommuner og regioner køber primært (og i stigende grad) ind i større skala hos udvalgte leverandører – hvilket gør det vanskeligt for de små virksomheder at komme i betragtning. Flere aktører peger på, at der mangler en klar politik på området, der kan stimulere, at offentlige aktører indkøber innovative produkter – også fra de små virksomheder.

Herudover har vi i kortlægningen konstateret det generelle hul i erhvervsfremmesystemet, at nogle brancher har behov for mere specialiseret eksportfremmerådgivning end Eksportrådets og væksthuseenes generelle ydelser. Det handler fx om brancher som sundhedsteknologi og kreative erhverv, der har brug for specialiseret rådgivning om bl.a. etablering af partnerskaber.

### **Copenhagen - lille fokus på etablerede virksomheder**

Det væsentligste "hul" i indsatsen i Copenhagen er etablerede SMV'er. Denne målgruppe fylder ifølge operatørerne meget i regionens erhvervsstruktur og er

præget af en række udfordringer, bl.a. inden for digitalisering, generationsskifte, produktivitet, håndtering af international konkurrence, teknologi mv.

Når erhvervsfremmesystemet i Copenhagen ikke i større omfang adresserer denne målgruppe, skyldes det en kombination af følgende forhold;

- Den lokale erhvervsservice er kun udbygget i nogle af regionens kommuner. Modsat Vestdanmark er der mange kommuner i Copenhagen, der ikke udbyder lokal erhvervsservice til etablerede virksomheder.
- Væksthuseenes målgruppe i den specialiserede vejledning er alene virksomheder med betydeligt vækstpotentiale, hvilket betyder, at hovedparten af SMV'erne ligger uden for målgruppen. Samtidig har specielt Væksthus Hovedstadsregionen primært tag i iværksættere og mindre virksomheder i dag.
- De store universiteter (KU og DTU) ser videntunge og større, forskningsbaserede virksomheder som deres primære målgruppe.
- Innovationsnetværk og flere klyngeorganisationer fokuserer alene på virksomheder med ønske om vidensamarbejde (hvilket typisk er vækstvirksomheder) – og udbyder i øvrigt ikke erhvervsfremmeydelser rettet mod generel professionalisering og virksomhedsudvikling, som er mange SMV'ers primære behov.
- Der er samlet et meget stort fokus på iværksætteri, når erhvervsfremmesystemet i Copenhagen ses under ét (se neden for).

Generelt kan det konstateres, at etablerede SMV'er har adgang til et langt stærkere udbud af services og aktiviteter i fx Midt- og Nordjylland.

Herudover skal det naturligvis understreges, at der i Copenhagen er en betydelig opgave i at styrke Hovedstadens position i den internationale konkurrence. Når vi ikke fremhæver dette som et "hul" i indsatsen, skyldes det, at der er sat fokus



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

på problemstillingen i både det nye Copenhagen-samarbejde og i regeringens hovedstadsstrategi, der under udarbejdelse.

### **Region Syddanmark – for lille fokus på produktionserhvervenes udfordringer?**

Region Syddanmark er geografisk en stor region, som også er præget af en diversificeret erhvervsstruktur.

Det er dog karakteristisk for regionen, at produktionserhverv fylder meget i store dele af regionen – fx i Trekantområdet. Isoleret set har produktionserhvervene større betydning for den nuværende vækst og beskæftigelse i regionen end de forretningsområder (energi, design, oplevelsesøkonomi), der satses på i den regionale erhvervsudviklingsstrategi (de tre forretningsområder ansues dog ud fra en værdikædebetragtning).

Regionen bør samlet forholde sig til hvilke rammebetingelser og erhvervsfremmeinitiativer, der er vigtige for industriens udvikling. Det gælder alt fra lokale rammebetingelser og myndighedsbetjening, over uddannelsesindsatsen (fx udbuddet af tekniske uddannelser og tilgang af unge til de tekniske uddannelser) til programmer eller projekter, der kan bidrage til fx øget automatisering og forretningsudvikling i industrien. Vurderingen blandt flere operatører er, at den samlede indsats i for lille omfang har fokus på, hvad der skal til for at bevare og udvikle produktionserhvervene.

Det kan være et valg, at dele af denne indsats skal iværksættes på fx subregional basis. Men det er vigtigt, at region, kommuner og subregionale aktører koordinerer indsatsen og prioriterer vækstudfordringer i industrien.

Lederkompetencer i ejerledede SMV'er er et andet (komplementært) område, som kan prioriteres højere i Region Syddanmark. Flere operatører peger på, at mange ejerledede virksomheder mangler kompetencer og ressourcer til at realisere vækstmuligheder i virksomhederne. Det gælder ikke mindst i områder som fx Sydfyn og Sønderjylland, hvor der er ekstraordinært mange ejerledede virksomheder.

De ejerledede virksomheder er bl.a. udfordret på områder som forretningsudvikling, it/digitalisering og eksport.

### **Region Midtjylland – kan væksten øges ved at satse mere på Aarhus som minimetropol og på videnbaserede vækstiværksættere?**

Region Midtjylland er bl.a. kendetegnet ved brede programmer for iværksættere og virksomheder, der har et vækstpotentiale. Samtidig har regionen en forholdsvis veludbygget lokal erhvervsservice og et bredt spektrum af uddannelsesinstitutioner. Det betyder, at der er få "huller" i erhvervsfremmesystemet ud over de nævnte tværgående udfordringer.

Vi finder dog, at tilbuddene til iværksættere fremstår lidt usammenhængende og uambitiøse.

Midtjylland – og specielt Aarhus-området – har potentialet til at udvikle et stærkt miljø for videnbaserede vækstiværksættere. Det kræver ifølge flere af de interviewede aktører;

- Kreative fysiske mødesteder, hvor iværksættere kan bo, dele viden og matches med investorer.
- Dedikerede acceleratorprogrammer for iværksættere med ekstraordinært vækstpotentiale. Dvs. programmer, der kombinerer sparring om forretningsudvikling, mentorservices, netværksopbygning og adgang til kapital.
- En langt mere målrettet indsats for at knytte erfarne erhvervsfolk og investorer til de perspektivrige iværksættere.

Generelt skabes der for få nye, teknologibaserede vækstvirksomheder, når regionens udgangspunkt tages i betragtning (bl.a. en betydelig offentlig forskning).

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Regionens andet uudnyttede vækstpotentiale ligger i at understøtte Aarhus' rolle som potentiel vækstmotor. Aarhus er formentlig det eneste område i Danmark, ud over Hovedstaden, der har kritisk masse til at tiltrække internationale virksomheder og udvikle klyngemiljøer af betydelig størrelse.

Der er grundlag for i langt højere grad at profilere og markedsføre byen som en "minimetropol" – også i udlandet.

Specielt erhverv som fødevarer, design/mode, energi og it står stærkt i byen med mange arbejdspladser. Netop disse klynger – i kombination med tilhørende forsknings- og uddannelsesmiljøer – udgør et vigtigt kort i Midtjyllands fremtidige muligheder for at skabe vækst.

Det er i hele regionens interesse at understøtte Aarhus som vækstlokomotiv, da et stærkt Aarhus også kan bidrage til vækst og velstandsudvikling i de omkringliggende kommuner.

Etableringen af Business Region Aarhus er et skridt på vejen. Men midler og ressourcer er her stadig begrænsede. Der skal både national, regional og lokal fokus på at gøre Aarhus til et vækstknudepunkt.

### **Region Nordjylland – brug for at mindske innovationsefterslæbet**

Region Nordjylland ligner på mange måder Region Midtjylland, når det gælder de overordnede linjer i erhvervsfremmeindsatsen. Også her er der et bredt udbud af muligheder for iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale.

Regionen er samtidigt kendetegnet ved et stærkt samarbejde og en stor grad af koordinering mellem regionens aktører. Som i Midtjylland spiller Væksthuset en samordnende rolle for indsatserne på regionalt plan. Men også på tværs af kommuner er det et udpræget samarbejde om erhvervsfremmeindsatsen.

Herudover har særligt virksomheder i udkantsområderne adgang til en vifte af muligheder for at få finansieret udviklingsforløb.

Som i Midtjylland er det også en udfordring i Nordjylland, at mange videniværksættere i dag selv skal bruge mange ressourcer på at sammenstykke et vækstforløb og – som beskrevet tidligere – ofte løber ind i finansieringshuller i kritiske vækstfaser.

De videnintensive vækstiværksættere har brug for at komme ind i et mere forretningsorienteret miljø, hvor intens sparring, adgang til kapital og netværk tænkes integreret.

Herudover peger flere operatører på, at innovationskraften i mange eksisterende virksomheder ikke er stærk nok. Der er mange virksomheder i regionen, der ikke udvikler nye produkter og services. Der har i Nordjylland været udbudt programmer, der adresserer SMV'ers innovationsudfordringer. Fx udbydes et mindre program – Vækst via innovation – via Væksthuset i 2015. Samtidig har Aalborg Universitet via *AAU Matchmaking* forsøgt at lette virksomhedernes adgang til universitetets viden.

Men der er formentlig brug for en bredere og mere markant indsats i et samarbejde mellem universiteter, andre uddannelsesinstitutioner, lokale erhvervsråd og vækstfora. Det er også bemærkelsesværdigt, at Nordjylland er den region, hvor den mindste andel virksomheder gør brug af nationale innovationsfremmeprogrammer.

Nordjylland er bl.a. kendetegnet ved, at der ikke findes GTS-institutter i området. Der er brug for at udvikle modeller for effektiv videnoverførsel og viden-samarbejde mellem SMV'er med begrænset videnhøjde og regionens forsknings- og uddannelsesinstitutioner.

### **1.5. Kender virksomhederne erhvervsfremmeoperatørerne?**

Overordnet kan vi konkludere, at vi formentlig ikke får det fulde udbytte af de offentlige investeringer i erhvervsfremme. Blandt brugerne angiver næsten 1/3, at de anser manglende kendskab til aktørerne som en barriere for at bruge systemet.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Hele 55 procent af ikke-brugerne anser manglende kendskab som en barriere for at bruge erhvervsfremmeaktører. Det er langt mere end den andel, der angiver, at de ikke bruger systemet, fordi de ikke har behov.

Der er store variationer i kendskabet på tværs af regioner og aktørtyper. Mange aktører vurderer, at virksomheder i netop deres kernemålgruppe har et relativt højt kendskab til deres ydelser.

Forskelle i kendskabsgrad hænger bl.a. sammen med, om operatørerne er nye eller etablerede. Herudover er der forskelle med hensyn til, hvor mange ressourcer operatørerne bruger på opsøgende arbejde og markedsføring.

En væsentlig problemstilling er endvidere, at porteføljen af aktiviteter og projekter er under konstant udvikling og forandring. Det gør det ekstremt svært for selv trænede brugere at følge med i, hvad erhvervsfremmesystemet tilbyder.

Udbuddet af ydelser er i nogle regioner (specielt København og Region Syddanmark) præget af mange ukoordinerede bottom-up tiltag, hvor fx kommuner, uddannelsesinstitutioner og andre operatører søger om midler fra vækstforum til at gennemføre egne idéer. Det skaber ifølge flere operatører bl.a. en tendens til, at det primært er tidligere brugere af systemet, som projektholderne kender i forvejen, der rekrutteres til nye aktiviteter.

Reelt kommer mange af aktiviteterne ikke til at stå til rådighed for mange af de virksomheder, der har størst behov. Lige som aktiviteterne samlet set ikke i tilstrækkeligt omfang tager afsæt i brede behovsanalyser blandt regionernes virksomheder.

Som nævnt ligger de største forskelle i kendskabsniveau inden for den lokale erhvervsfremme. I nogle kommuner er kendskabsniveauet så lavt (og ressourcerne så beskedne), at den lokale erhvervsservice reelt ikke udgør en del af det samlede erhvervsfremmesystem. Det gælder specielt i nogle kommuner i København.

Samlet set er det en udfordring, at kendskabsniveauet til erhvervsfremmesystemet varierer meget, og at der nogle steder i landet ikke er en velfungerende lokal indgang, der kan guide virksomhederne videre.

### 1.6. Er erhvervsfremmesystemerne sammenhængende og sømløse?

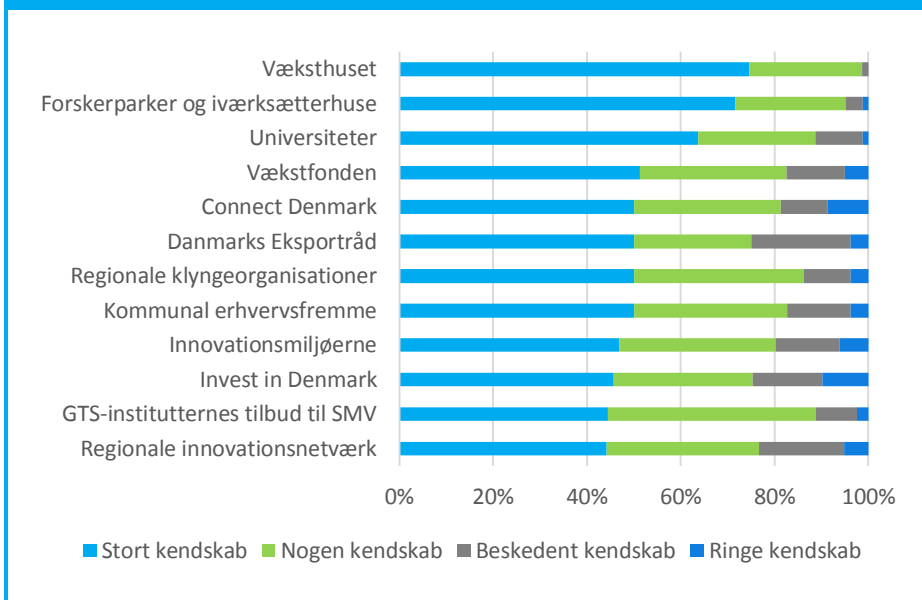
Et væsentligt fokusområde for de regionale erhvervsfremmesystemer er, om de er sammenhængende i den forstand, at operatørerne kender og henviser til hinanden.

Når virksomhederne har udfordringer med at finde rundt blandt de mange operatører, er det afgørende, at operatørerne selv kan hjælpe virksomhederne det rette sted hen. Det vil sige, at erhvervsfremmesystemet fungerer ud fra et "no wrong door" princip.

I den sammenhæng er det først og fremmest vigtigt, at operatørerne har et godt kendskab til hinanden. Vi har i kortlægningen spurgt til det indbyrdes kendskab. I gennemsnit angiver 54 procent, at kendskabet til en anden aktør er stort.

Figuren på neden for viser, at det generelle kendskabsniveau på tværs af operatører pænt, men også at der er væsentlige huller i operatørernes viden om hinandens konkrete tilbud og ydelser.

### Operatørernes indbyrdes kendskab til hinanden



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af IRIS Group

Væksthusene ligger på en klar førsteplads, når det gælder kendskab. Kendskabet er derimod noget lavere til fx klyngeorganisationer, innovationsnetværk og nogle af de større, nationale aktører. 25 procent af de adspurgte operatører angiver fx, at de har et beskedent kendskab til Eksportrådet.

Kortlægningen viser, at operatørerne i varierende omfang henviser til hinanden. Men også, at der hos operatørerne er en fælles opfattelse af, at der henvises for lidt til hinanden. Det skyldes bl.a.;

- At kun Væksthusene måles på, om de henviser til andre aktører.
- At der er en vis indbyrdes konkurrence og en vis tendens til at holde på virksomhederne, fordi antal deltagere i egne aktiviteter er det vigtigste succeskriterium.

- At kendskabet til andre operatørers konkrete ydelser ikke altid er stort nok, jf. figuren. Bl.a. fordi ydelser og projekter løbende forandrer sig.

Specielt væksthusene arbejder med aktiviteter, der har til formål at binde aktørerne stærkere sammen og øge det indbyrdes kendskab. Men der er behov for markante initiativer, incitamenter og støttefunktioner, hvis der skal udvikles et stærkt, sammenhængende og brugerorienteret erhvervsfremmesystem.

### 1.7. Er der klare snitflader og begrænset overlap mellem aktørerne?

Overordnet er der en fornuftig arbejdsdeling og relativt klare snitflader i erhvervsfremmesystemet i de enkelte regioner. Systemet har, som beskrevet i afsnit 1.1, en forholdsvis klar indbyrdes arbejdsdeling.

Udfordringen er, at de forskellige operatører og deres ydelser udspringer af forskellige strategier (på lokalt, regionalt og nationalt niveau). Hvis strategierne ikke i en vis grad er koordinerede, kan der opstå overlap og måske en vis indbyrdes konkurrence.

Vi har i kortlægningen identificeret overlap og snitfladeudfordringer på følgende områder;

- Uforholdsmæssigt mange aktører beskæftiger sig med iværksætteri i København, og indsatser/initiativer på området koordineres kun i beskedent omfang.
- Der er et betydeligt overlap inden for innovationsområdet. Mange forskellige aktører tilbyder problemafklarung i virksomhederne og forskellige former for matchmaking. Det gælder GTS'er, innovationsagenter, væksthus, universitetsenheder, innovationsnetværk, mv. Der er behov for;
  - At skabe større koordination og samarbejde i de opsøgende funktioner inden for innovationsområdet.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

- At sikre stærkere incitamenter til at henvise til de løsninger, der er til størst gavn for virksomhederne frem for at fokusere på egne aktivitets- eller indtjeningsmål.
- At skabe en langt stærkere koordination mellem nationale og regionale beslutninger om medfinansiering af klynger og netværk. Herunder eventuelt arbejde for fusioner, hvor det er relevant.
- I forlængelse heraf virker der til at være for mange klynge- og netværksorganisationer. Der eksisterer hele 66 aktive klynge- og netværksorganisationer iværksat på henholdsvis lokalt, regionalt og nationalt niveau. Heraf alene 19 organisationer inden for energi/miljø/cleantech. Det virker uhensigtsmæssigt og medvirker til uhensigtsmæssige overlap.
- Der er nogle steder i landet et vist overlap mellem ydelserne i større lokale erhvervsserviceenheder, væksthuse og projektaktiviteter under fx subregionale aktører. Det gør sig bl.a. gældende i Region Syddanmark.
- Mange erhvervsfremmeaktiviteter er finansieret af midlertidige projektmidler. Der er her en snitfladeudfordring mellem projekt og drift, fordi indsatsen for ofte stopper, når midlerne løber ud (også hvis behovet er af permanent karakter).
- De midlertidige projekter skaber også en del overlap i flere regioner, fordi udviklingen af nye projekter som nævnt er bottom up præget. Da mange aktører endvidere baserer deres virke på projektmidler, opstår der en del snitfladeudfordringer, hvor projekter delvist henvender sig til de samme målgrupper med de samme ydelser.

### 1.8. Afrunding

Sammenfattende skaber de regionale erhvervsfremmesystemer i høj grad værdi for dansk erhvervsliv. Mere end 100.000 virksomheder bruger årligt ydelserne, og der er for en række af ydelserne dokumenteret en betydelig effekt blandt brugerne.

Men systemet er også præget af mange operatører og af både lokale, regionale og nationale rammesættere. I sammenhæng med mange midlertidige projektaktiviteter skaber dette et behov for en endnu stærkere koordination, der kan styrke overskuelighed, henvisning, indbyrdes samarbejde og nedbringe overlap.

Væsentlige aktiviteter er i den sammenhæng;

- At arbejdet med at styrke de indbyrdes relationer og det indbyrdes kendskab fastholdes og intensiveres – med væksthuse som et naturligt omdrejningspunkt.
- At der etableres back office funktioner, hvor alle erhvervsfremmeaktører kan hente aktuel information om alle andre operatører – herunder målgrupper, ydelser og igangværende projekter.
- At koordinationen mellem den nationale og regionale indsats styrkes – især inden for innovationsområdet.
- At der gennemføres et samarbejde mellem staten, regionerne og kommunerne om at reducere antallet af operatører inden for klynge- og netværksområdet.

Herudover er der behov for, at staten og regioner sammen øger fokus på de tværgående udfordringer – adgang til kapital, adgang til højt kvalificeret arbejdskraft i SMV'er samt den offentlige sektors indkøb af innovative produkter.

### 2. Hvad er regional erhvervsfremme?

De regionale erhvervsfremmesystemer består af de operatører i hver region, der har som et hovedformål at styrke erhvervslivets udvikling og vækst gennem virksomhedsrettede aktiviteter.

De består for det første af operatører, der har et lokalt eller tværkommunalt fokus – fx lokale erhvervsråd eller lokale erhvervskontorer. For det andet af regionale operatører som fx væksthuse eller regionalt fokuserede klyngeorganisationer. Endelig for det tredje af nationale operatører, der er lokaliseret i den enkelte region, og som udbyder virksomhedsrettede aktiviteter og services (fx universiteter, innovationsnetværk og GTS-institutter).

Operatørerne kan både være offentlige og private. Fællesnævneren er, at de har erhvervsfremme som hovedformål.

Det regionale erhvervsfremmesystem kan endvidere ses i relation til de forskellige politikområder, der indgår i lokale og regionale erhvervspolitiske strategier, herunder;

- Erhvervsfremme (iværksætteri, erhvervsservice, tiltrækning af talent og virksomheder, turisme, etc.)
- Innovationsfremme (klyngeudvikling, intelligent offentlig efterspørgsel, vidensamarbejde, innovationsprojekter, etc.)
- Beskæftigelsespolitik (jobcenterfunktioner, kurser for ledige, etc.)
- Uddannelse (videregående uddannelser, erhvervsuddannelser, udvikling af entreprenørielle kompetencer i forskellige dele af uddannelsesystemet, VEU-enheder, etc.).

- By- og regionaludvikling.
- Generel myndighedsbetjening i kommunerne.

Aktørerne i erhvervsfremmesystemet er de operatører, der har *erhvervs- og innovationsfremme* som deres hovedformål.

Det skal dog understreges, at et effektivt erhvervsfremmesystem også indebærer et betydeligt samarbejde med aktører på de øvrige områder. Ofte krydser de forskellige politikområder, når kommuner og regioner designer erhvervspolitiske initiativer. Fx arbejder en del kommuner med at fremme ansættelse af ledige akademikere i små og mellemstore virksomheder, hvilket både er erhvervsfremme- og beskæftigelsespolitik.

Denne kortlægning fokuserer alene på operatørerne i erhvervsfremmesystemet. Men det skal altså understreges, at operatører på de øvrige område også er vigtige brikker i forhold til at designe stærke erhvervsmæssige rammebetingelser.

Uddannelsesinstitutioner er medtaget i det omfang, at de 1) har etableret enheder, der udbyder erhvervs- og innovationsfremmeydelser<sup>2</sup> eller 2) fungerer som projektledere på væsentlige erhvervsfremmeinitiativer. Det gælder fx alle universiteter.

Endelig skal det understreges, at denne kortlægning ikke omfatter turismefremmeområdet, hvor der også findes en lang række lokale, regionale og nationale aktører. Det kan her nævnes, at der aktuelt er iværksat en omorganisering af den samlede danske turismeindsats, som skal skabe øget vækst i turismeerhvervet.

---

<sup>2</sup> Almindelige kursusafdelinger falder ikke inden for denne definition.



### 2.1. Hvad kendetegner et velfungerende erhvervsfremmesystem?

For at vurdere de regionale erhvervsfremmesystemer er det nødvendigt at opstille nogle "standarder" for, hvad der kendetegner et velfungerende erhvervsfremmesystem.

Det er ikke en helt simpel opgave, fordi det består af mange og meget forskellige typer af operatører (se også kapitel 3). Nogle hjælper iværksættere, og andre hjælper etablerede virksomheder. Nogle har primært en henvisende funktion, mens andre primært har en problemløsende funktion. Nogle har erhvervsfremme som den eneste opgave, mens andre har det som en blandt flere opgaver. Endelig er der nogle, der forsøger at løse umiddelbare virksomhedsudfordringer, mens andre primært sigter på at øge virksomhedernes langsigtede innovationsevne.

Fælles for aktørerne er dog, at de indgår i et sammenhængende netværk, hvor evnen til at henvise til – og inddrage hinanden – er af stor betydning for resultaterne. Samtidig bør erhvervsfremmesystemerne efter vores vurdering ikke mindst vurderes på, om operatørerne samlet set adresserer centrale vækststudfordringer i hver region, herunder de udfordringer vi skitserede i forordet.

Som grundlag for analysen har vi opstillet seks generelle krav til et velfungerende erhvervsfremmesystem, som, vi mener, er centrale for alle regioner og landsdele;

1. At det adresserer centrale udfordringer i de enkelte regioner. Det vil sige, at der er fokus på udbredte vækststudfordringer og vækstpotentia-ler blandt iværksættere og SMV'er. Og at ydelserne er designet på en måde, hvor de reelt kan bidrage til at løse disse udfordringer.
2. At der er et højt kendskabsniveau til operatører og ydelser blandt virksomhederne. Det vil sige, at ydelserne reelt er tilgængelige og står til rådighed for målgrupperne. I forlængelse heraf er det vigtigt, at der er tilstrækkeligt med ressourcer til at yde god service til alle de virksomheder i målgruppen, der efterspørger de forskellige ydelser.
3. At de er sammenhængende og sømløse. Det vil sige, at der er klare snitflader mellem operatører og ydelser, og at operatørerne henviser til hinanden<sup>3</sup>, når andre har bedre forudsætninger for at løse en konkret udfordring eller for at arbejde videre med virksomheden. Det vil sige, at systemet kan karakteriseres ved "no wrong door" – virksomhederne ender det rigtige sted, uanset hvor de henvender sig.
4. At der er klare snitflader og begrænset overlap. Det er vigtigt for at skabe høj værdi for de offentlige erhvervsfremmemidler, at der er klare og naturlige snitflader mellem operatørerne. Og at unødvendige overlap så vidt muligt undgås.
5. At der er højt kompetenceniveau blandt operatørerne.
6. At de skaber høj effekt for pengene. Hvis punkt 1-5 er opfyldt, indebærer det i sagens natur, at erhvervsfremmeindsatsen bidrager til vækst blandt virksomhederne og et betydeligt samfundsøkonomisk afkast.

---

<sup>3</sup> Herunder at der henvises til private rådgivere, og at fremme af virksomhedernes motivation til bruge privat rådgivning er et selvstændigt mål.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Kortlægningen forholder sig ikke til punkt 5, der forudsætter dybdegående evalueringer af de enkelte aktører.

Men det er ambitionen med kortlægningen at vurdere i hvilket omfang, at de regionale erhvervsfremmesystemer i Danmark lever op til de øvrige standarder (se kapitel 4).



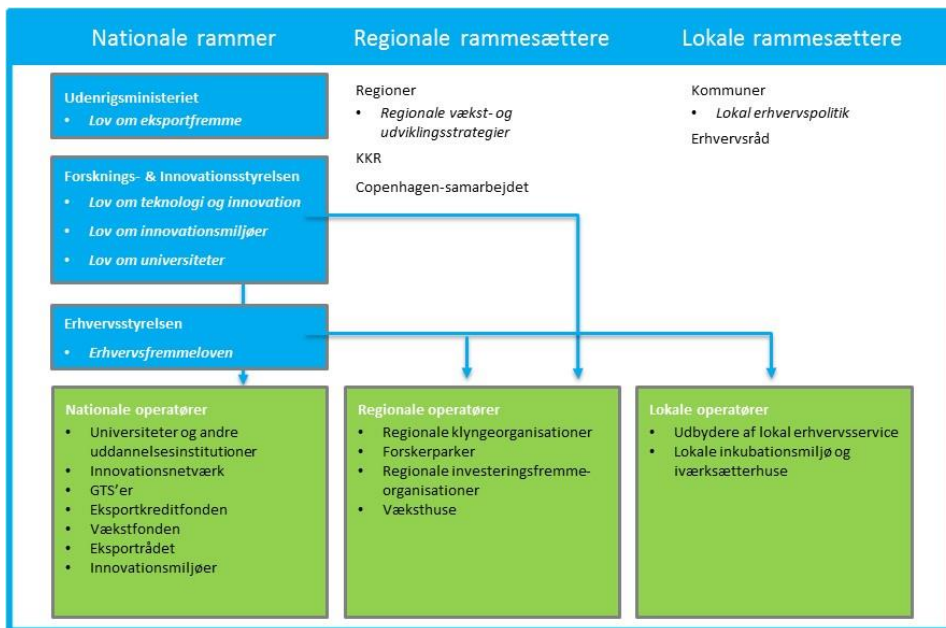
## 2.2. Styringen af erhvervsfremmesystemet

En hovedudfordring i forhold til at leve op til standarderne i afsnit 2.1 er, at finansiering og ansvar er spredt på mange forskellige rammesættere – ministerier, styrelser, vækstfora/regioner, kommuner og private aktører.

Samtidig er nogle aktiviteter lovbundne, andre udspringer af de regionale erhvervsudviklingsstrategier (hvoraf en del aktiviteter er medfinansieret af EU og underlagt krav fra EU's regional- og socialfonde), mens andre igen er i gangsat på frivillig basis af kommuner og private aktører.

Et væsentligt karakteristika er endvidere, at *lokal erhvervsfremme* er en frivillig opgave for kommunerne. Det gælder både i forhold til, om kommunerne vil udbyde erhvervsfremme eller ikke (hvilket stort set alle kommuner dog har valgt). Og i givet fald hvem målgruppen skal være, og hvor mange ressourcer der skal bruges på området. Som vi vender tilbage til i kapitel 4, er der meget store forskelle mellem kommunerne på hvilke typer af virksomheder, der serviceres i den lokale erhvervsservice.

Disse forhold indebærer naturligvis, at de opstillede standarder i afsnit 2.1 er temmelig komplekse at realisere. Og at et stærkt erhvervsfremmesystem kun kan realiseres gennem politisk prioritering samt tæt samarbejde og koordination mellem både rammesættere og operatører. Figuren i næste spalte giver et overblik over de vigtigste operatørgrupper (opdelt på nationale, regionale og lokale operatører) og deres relation til rammesættere, strategier og love. Som det fremgår er en række af de lokale og regionale operatørers aktiviteter reguleret af love (også den frivillige lokale erhvervsfremme).



### 2.3. Koordineringen af erhvervsfremmeindsatsen

Som det fremgår af kapitel 3, består erhvervsfremmesystemet af mange forskellige operatørgrupper. Bag disse operatørers mål og ydelser ligger forskellige strategier og politikker, der er styrende for ydelserne – fx danner strategierne udgangspunkt for resultatkontrakter, der indgås med de enkelte operatører.

De vigtigste strategier og politikker er følgende;

- De regionale vækst- og udviklingsstrategier
- Lokale erhvervs politikker/erhvervsstrategier
- Subregionale vækststrategier (fx Business Region Aarhus, Trekantområdets vækststrategi, m.fl.)
- Regeringens Innovationsstrategi
- Regeringens vækstpolitik
- Eksportrådets strategi
- Universiteternes (og andre uddannelsesinstitutioners) egne strategier for erhvervsamarbejde.
- Den årlige Væksthusaftale som indgås mellem Erhvervsstyrelsen og KL.

Der foregår ikke en samlet koordinering af disse strategier eller blot af udvalgte dele af strategierne.

Det hænger naturligvis sammen med, at de har forskellige målgrupper og politiske afsæt. Fx har de nationale politikker og operatørgrupper virksomheder i hele landet som målgruppe.

Samtidig er strategiudvikling og -tilpasning ofte en løbende proces. Mål og indhold tilpasses løbende de erfaringer, der opnås i erhvervsfremmearbejdet.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Det gør det naturligvis vanskeligt formelt at koordinere og samstemme strategier og mål. Samtidig bliver strategierne ikke udviklet og skrevet på de samme tidspunkter.

Det er samtidig vores vurdering – på baggrund af de gennemførte interview – at strategier og handlingsplaner ofte udarbejdes mere eller mindre uafhængigt af hinanden.

Det kan indebære en risiko for;

- At der kan opstå uensigtsmæssige overlap i operatørers og ydelsers indhold og i aktørernes opsøgende aktiviteter.
- At der kan opstå uklare snitflader mellem aktørerne.
- At det samlede system og den samlede ressourceindsats ikke er balanceret i forhold til de centrale vækststudfordringer i regionerne.
- At aktørerne ikke henviser til hinanden i det omfang, der er ønskværdigt (fordi de primært fokuserer på fx aktivitetsmål i egne resultatkontrakter).
- At der kan opstå knopskydning, hvor operatørerne bevæger sig ind på hinandens områder.

Den sidste risiko er også knyttet til, at en stor del af aktiviteterne finansieres af midlertidige projektbevillinger. Det vil sige, at en række operatører nok er underlagt strategiske mål, men at de i høj grad er henvist til at finde finansiering ved at søge programmer, puljer, fonde mv. med bestemte formål.

### 2.3.1. Den eksisterende koordinering

Der foregår dog reelt en både formel og uformel koordinering af aktiviteterne. Det uformelle består i, at operatørerne generelt har et relativt godt kendskab til hinandens arbejdsfelter (se også kapitel 3). På den måde skeler operatørerne

naturligvis til hinandens arbejdsfelter, når de fastlægger deres aktiviteter og søger projektmidler.

Det formelle består i, at strategierne i varierende omfang koordineres gennem hørings- og dialogprocesser. Specielt er tilblivelsen af den regionale vækst- og udviklingsstrategi forbundet med en relativt omfattende dialogproces, hvor bl.a. kommunerne inddrages. Men samtidig er det vigtigt at understrege, at strategierne sætter de overordnede mål, visioner og rammer. De er ikke et værktøj til at definere klare snitflader mellem operatørerne.

### 2.3.2. Regionale vækstpartnerskaber

Regeringen og hvert regionalt vækstforum indgår en gang årligt et vækstpartnerskab. Her fastlægges en række fælles indsatsområder, hvor parterne er enige om at gøre en særlig indsats. Målet er at skabe sammenhæng mellem den nationale og regionale vækstpolitik.

Et af målene i de gældende vækstpartnerskaber er at samarbejde om opfølgningen på regeringens vækstgrupper. Der er fx indgået aftaler med de to vækstfora i København om iværksættelse af initiativer inden for velfærdsinnovation, kreative erhverv, fødevarer, vækstløft til SMV'er, cleantech og international markedsføring.

Det indebærer konkret, at en række af statens programmer og initiativer udmøntes via de regionale operatører (fx Væksthusene).

Et andet mål i de gældende vækstpartnerskaber er at sikre bedre regional arbejdsdeling og koordination. Som led i regeringens Innovationsstrategi er der nedsat et Forum for klynge- og netværksindsatsen. Dette forum skal ifølge vækstpartnerskaberne arbejde for en klarere arbejdsdeling mellem lokale, regionale og nationale klyngeinitiativer – for derved at skabe grundlag for, at klyngerne opnår kritisk masse, samt for at undgå en spredt og ukoordineret indsats blandt klyngerne og innovationsnetværkene. Der skal således udarbejdes en fælles strategi for Danmarks klynge- og netværksindsats.

### 2.3.3. Andre koordinerende initiativer

Herudover er der i de forskellige landsdele iværksat initiativer, der forventes at bidrage til en større grad af koordinering af både strategier, handlingsplaner og aktiviteter.

Det drejer sig bl.a. om følgende initiativer;

- **Vækstforum Sjælland** har indgået fem vækstaftaler med centrale operatører. Vækstaftalerne fokuserer på de områder, hvor der er behov for en langsigtet, vedholdende og fleksibel vækstindsats. Aftalerne er treårige og indgås med de operatører, der spiller en væsentlig rolle i udmøntningen af den regionale erhvervsstrategi. På hvert område er udvalgt en leadpartner, der er hovedansvarlig for at sikre opfyldelsen af resultatmålene og for at sikre koordination mellem operatørerne (aftalerne omfatter ikke lokale operatører).
- I **Nordjylland** har kommunerne og Region Nordjylland pr. 1/1-2015 etableret "Business Region North". Det overordnede mål er at styrke samarbejde og koordination af vækst- og erhvervsfremmeindsatsen. Organisationen ledes af en bestyrelse bestående af de 11 borgmestre og regionsrådsformanden.
- I **Østdanmark** har Region Hovedstaden, Region Sjælland og de 46 kommuner indgået et strategisk samarbejde under paraplyen "Copenhagen". Målet er – under det fælles brand Copenhagen – at positionere det østlige Danmark som et knudepunkt for investeringer, viden og vækst. Samarbejdet skal endvidere danne ramme for fælles initiativer og bedre koordinering af erhvervsfremmeindsatsen.
- **Væksthusene** har i alle regioner etableret en knudepunktsfunktion, der indebærer fx fælles kompetenceudvikling og gensidig information om aktiviteter og ydelser.

- Der er etableret et tæt samarbejde mellem **væksthusene** og **Eksportrådet** om eksportfremmeindsatsen. Der er indstationeret medarbejdere fra Eksportrådet i fire af de fem regioner. Endvidere er indgået en samarbejdsaftale mellem væksthusene og Eksportrådet om at udbyde fælles "Eksportsparring". Det er længerevarende sparringsforløb, der kombinerer sparring fra en Væksthuskonsulent med sparring fra Eksportrådets repræsentanter på udvalgte udenlandske markeder.

Herudover indgås der i alle regioner samarbejdsaftaler mellem Væksthusene og de enkelte kommuner. De beskriver på det overordnede plan snitfladerne mellem den lokale erhvervsservice og den specialiserede erhvervsservice.

Boks 2.1 uddyber, hvordan Væksthus Midtjylland har arbejdet med at styrke koordinationen mellem den regionale og nationale indsats.

#### Knudepunktsfunktioner og samspil med nationale aktører i Væksthus Midtjylland

Væksthus Midtjylland har etableret to såkaldte "platforme" for internationalisering og kapital. Det indebærer aftaler om fysisk indstationering i væksthuset af medarbejdere fra bl.a. Industrialiseringsfonden for Udviklingslande (IUF), Midtjysk Iværksætterfond, Vækstfonden, Eksportkreditfonden og Eksportrådet. De pågældende medarbejdere sidder fysisk i samme miljø som væksthuses specialister inden for henholdsvis eksport og vækstfinansiering.

På kapitalområdet tilbydes virksomheder med stort vækstpotentiale fælles vejledningsseancer med deltagelse af de indstationerede specialister.

Væksthuset har også indgået et samarbejde med Innovationsfonden, der indebærer fælles mål om et betydeligt antal forløb årligt, hvor virksomheder i Midtjylland både gør brug af midtjyske vækstprogrammer og af det nationale program Innobooster.

Endelig er der iværksat et fælles midtjysk kompetenceudviklingsprogram under overskriften "Midtjysk Erhvervsudviklingsakademi" for alle kommuner og erhvervsfremmeoperatører i regionen. MEA udbyder både kurser, seminarer og fælles aktiviteter, der bidrager til gensidig information om igangværende programmer og projekter på både lokalt og regionalt niveau.

### 2.3.4. Opsamling

Det regionale erhvervsfremmesystem består sammenfattende af mange forskellige operatører, der igen er styret af forskellige rammesættere, strategier, mål og love, der fastlægger rammerne for operatørernes virke.

På trods af de mange forskellige afsæt er det vigtigt, at systemet reelt fungerer som et samlet system med klare snitflader, overgange, mindst muligt overlap, og hvor centrale vækstudfordringer adresseres.

Der foregår ikke en samlet, systematisk koordinering af strategier, aktiviteter og af grænsefladerne mellem operatørerne.

Men der er udviklet forskellige aftalekoncepter, der skal bidrage til koordination og samarbejde. Det gælder i forhold til samarbejdet mellem væksthuse og forskellige lokale og nationale aktører. Og det gælder mellem den nationale vækst- og innovationspolitik og den regionale erhvervsfremmeindsats.

Med andre ord foregår der på den ene side en del koordination og dialog om opgaver og snitflader. På den anden side har det været uklart, hvorvidt denne koordination og dialog er tilstrækkelig til at sikre, at erhvervsfremmesystemet lever op til de skitserede standarder i afsnit 2.1.

Et hovedformål med denne kortlægning er således at vurdere og fastlægge, om den nuværende koordination er tilstrækkelig.





### 3. Hvem er erhvervsfremmeoperatørerne?

De regionale erhvervsfremmesystemer i Danmark består af mange forskellige operatører, der har hver sine målgrupper, aktiviteter og funktioner.

I dette kapitel vil vi kort gennemgå hovedaktørerne – deres formål, kerneydelser, aktiviteter, målgrupper og antal (afsnit 3.1-3.2). Herudover viser kapitlet en række tal for brugen af erhvervsfremmesystemet (afsnit 3.3) og for de effekter, som virksomhederne opnår ved at anvende ydelserne (afsnit 3.4). Endvidere har vi foretaget en geografisk kortlægning af aktørerne i alle regioner, hvilket fremgår af appendikset sidst i rapporten. Der henvises endvidere til bilagsrapporten, hvor vi har lavet en uddybende beskrivelse af de forskellige typer af aktører, og hvor vi præsenterer en række yderligere nøgletal, herunder for regionale forskelle mellem aktørerne.

Antallet af erhvervsfremmeaktører varierer fra 31 i Nordjylland til 115 i København. Der er således et stort antal erhvervsfremmeoperatører i alle regioner.

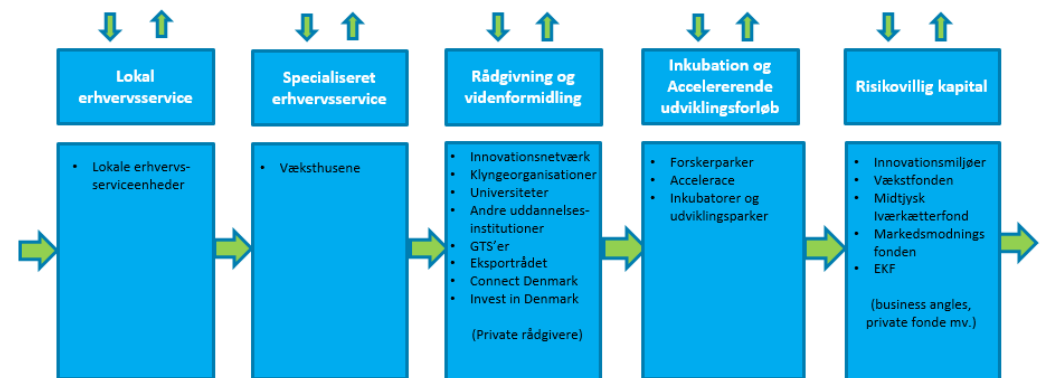
Men selv om der er mange operatører, er der også tale om et system bestående af enheder, der udbyder relaterede ydelser til iværksættere og virksomheder i forskellige udviklingsfaser.

Systemet kan således tolkes ud fra en værdikædetankegang, hvor operatørerne ideelt set indgår i et sammenhængende netværk, der løser forskellige typer af opgaver og henviser til hinanden i takt med, at virksomhederne udvikler sig og modnes. Eller hvor fx de lokale erhvervs-servicekontorer inddrager de mere specialiserede aktører i deres vejledning. Ud fra dette perspektiv kan aktørerne inddeles i fem overskrifter;

- **Den lokale erhvervs-service**, der i de fleste kommuner er for alle typer virksomheder, og som tilbyder basal vejledning for iværksættere og etablerede virksomheder.

- **Den specialiserede erhvervs-service** (væksthusene), der er for iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale og vækstambitioner.
- **Rådgivning og videnformidling**, der fokuserer på løsning af konkrete problemstillinger i virksomhederne, og som består af mere specialiserede aktører.
- **Accelererede udviklingsforløb**, hvor målet er at tilbyde intensive forløb (og kapital) til virksomheder med stort vækstpotentiale.
- **Risikovillig kapital** i form af offentligt finansierede kapitaltilbud, der har til formål at tilbyde risikovillig kapital til opstartsvirksomheder og mindre, etablerede virksomheder med et særligt vækstpotentiale. Hertil kommer private aktører på området – fx business angels og venturefonde.

Pilene i figuren neden for illustrerer, at virksomhederne kan starte mange forskellige steder i systemet, og at henvisningerne mellem operatørerne typisk (men langt fra altid) går fra venstre mod højre. De fem grupper af operatører er gennemgået på de følgende sider i afsnit 3.1.



### 3.1. Typer af operatører

#### 3.1.1. Lokal Erhvervsfremme

Den kommunale erhvervsservice udgør en hovedindgang til erhvervsfremmesystemet for mange virksomheder. Formålet er at sikre kompetent vejledning til alle iværksættere og virksomheder om basale problemstillinger vedr. virksomhedernes etablering, udvikling og drift.

De fleste kommuner har alle iværksættere og førstartere som målgruppe for den basale erhvervsservice. Herudover tilbyder nogle kommuner også basal erhvervsservice til etablerede SMV'er.

Endvidere tilbyder flere kommuner fokuserede erhvervsserviceydelser til erhverv eller klynger, der har en særlig betydning i kommunen.

Sammensætningen af aktiviteter/ydelser varierer meget fra kommune til kommune (se også afsnit 4.5). Overordnet findes der tre typer af aktiviteter inden for lokal erhvervsfremme.

#### Basal erhvervsservice

Den basale erhvervsservice omfatter generel information/vejledning, der som udgangspunkt retter sig mod alle typer af iværksættere og virksomheder. Kerneydelserne er 1-1 vejledning, fx om forretningsplan, problemafløring, henvisning til andre erhvervsfremmeaktører og private rådgivere. Hertil kommer iværksætterkurser, faglige arrangementer (fx gå-hjem-møder med fokus på emner som eksport og offentlige indkøb) og netværk.

#### Fokuseret erhvervsservice

Den fokuserede erhvervsservice adresserer bestemte målgrupper eller erhverv, der har stor betydning for vækst og beskæftigelse i den enkelte kommune. Det er ikke alle kommuner, som tilbyder fokuseret erhvervsservice, men ydelserne indbefatter bl.a. mentorordninger, målrettede netværk og tilbud om rådgivning

og målrettede forløb for særlige grupper af iværksættere (fx etniske iværksættere, kreative iværksættere eller iværksættere inden for områder med særligt lokalt potentiale – fx lyddiværksættere i Struer).

#### Lokal erhvervsudvikling

Endelig arbejder en række kommuner med erhvervsudvikling, som adresserer behov hos særlige lokale styrkepositioner eller andre vigtige erhverv i kommunen. Fokus er på at udvikle og forbedre rammevilkårene for vækst i erhvervene. Det kan fx være via talenttiltrækning, klyngeudvikling, kompetenceudvikling eller inkubationsmiljøer.

Lokale erhvervsudviklingsprojekter handler i en del kommuner også om emner som offentligt-privat innovationssamarbejde og formidling af højtuddannede til SMV'er.

Hvem er operatørerne?	Finansiering	Målgrupper
<ul style="list-style-type: none"><li>Lokale erhvervsråd</li><li>Erhvervsserviceenheder i forvaltningen</li><li>Væksthuset (operatør for flere kommuner i Midtjylland og Hovedstadsregionen)</li><li>Fælleskommunale erhvervsråd</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kommunale tilskud</li><li>Medlemsbidrag og indtægter fra virksomheder (erhvervsråd)</li><li>Kommunale og regionale tilskud til projektaktiviteter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Alle iværksættere</li><li>Etablerede virksomheder</li><li>Erhverv/klynger med særlig lokal betydning</li><li>Erhverv/klynger med særlige behov for sparring (fx etniske iværksættere).</li></ul>

Det fremgår, at der er fire forskellige operatørtyper. Mest udbredt er lokale erhvervsråd efterfulgt af enheder i forvaltningen.

### 3.1.2 Specialiseret erhvervsservice

Væksthusene står for den specialiserede erhvervsservice, som bygger oven på den lokale erhvervsservice. Målgruppen er iværksættere og virksomheder med vækstambitioner og vækstpotentiale.

Kerneydelsen er individuel sparring i form af vækstkortlægning, hvor værktøjet "Væksthjulet" anvendes som et centralt værktøj. Vækstkortlægningen kan både fokusere på det overordnede strategiske niveau og på afdækning af styrker/svagheder/ potentialer på specifikke områder i virksomheden.

Der udarbejdes en individuel vækstplan som led i vejledningen af virksomheden.

Derudover udbyder de fem væksthuse samlet mere end 50 forskellige programmer og projekter, der er finansieret af regionerne eller staten (se bilagsrapporten).

Programmerne adresserer specifikke vækstudfordringer (fx internationalisering, finansiering og ledelsesudvikling) og fungerer som overbygning til væstkortlægningen.

Derudover har væksthuse en central rolle i at henvise til aktører inden for rådgivning og videnformidling (se næste afsnit).

Herudover screener væksthuse virksomheder efter deres vækstpotentiale. Væksthusene er herunder begyndt at inddele virksomheder i grupper efter deres vækstpotentiale – typisk i form af A/B/C-virksomheder. Målet er at målrette vejledning i forhold til den enkelte virksomheds potentiale og udviklingsmuligheder. Samtidig er det ambitionen at kunne tilbyde virksomheder med højt vækstpotentiale særlig opmærksomhed – fx i form af en "key account" funktion.

Hvem er operatørerne?	Finansiering	Målgrupper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Væksthus Hovedstadsregionen</li> <li>• Væksthus Sjælland</li> <li>• Væksthus Syddanmark</li> <li>• Væksthus Midtjylland</li> <li>• Væksthus Nordjylland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunal basisfinansiering</li> <li>• EU/regional finansiering af programmer og projekter</li> <li>• Nationale programmidler</li> <li>• Deltagerbetaling for deltagelse i visse projekter og programmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale</li> <li>• Fokus på virksomheder med behov for uvildig sparring og problemafløsning</li> </ul>

I forlængelse af den seneste evaluering af væksthuse blev iværksat et fælles udviklingsarbejde mellem væksthuse, Erhvervsstyrelsen og KL (Væksthusene 2.0). Målet er at øge det samfundsøkonomiske afkast af væksthuse. Der arbejdes i væksthuse efter nedenstående seks styrende principper;

1. Målet med indsatsen er vækst og skalérbarhed.
2. Væksthusene skal stimulere virksomhederne til at benytte privat rådgivning samt andre aktører i erhvervsfremmesystemet.
3. Væksthusene skal udfordre deres virksomheder og understøtte udvikling af nye mål og erkendelser.
4. Vejledningen skal være behovsstyret og differentieret.
5. Der skal tilbydes et vækstpartnerskab med virksomheder, der dokumenterer evne til fortsat vækst.
6. Væksthusene skal segmentere målgruppen samt have dybdegående kendskab til trends og udviklingstendenser inden for centrale erhverv/klynger i de enkelte regioner.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

### 3.1.3. Rådgivning og videnformidling

Rådgivning og videnformidling omfatter en bred vifte af operatører. De har det til fælles, at de bringer viden i anvendelse i erhvervslivet på specifikke områder, fx i form af eksportrådgivning, innovationssamarbejde og klyngesamarbejde.

**Universiteterne** er først og fremmest forsknings- og uddannelsesinstitutioner, men de har samtidig opbygget erhvervsindgange, der har til formål at fremme samarbejde mellem forskere, studerende og virksomheder. Universiteterne er også operatører på en lang række regionale erhvervsfremmeprojekter.

Universitets-erhvervssamarbejde består af;

- Forsknings- og innovationsprojekter i samarbejde med virksomheder.
- Forskningsbaseret videnservice, hvor forskere og/eller studerende hjælper virksomheder med at løse konkrete udfordringer med afsæt i forskningsbaseret viden.
- Teknologioverførsel, typisk i form af licensaftaler og etablering af nye, forskningsbaserede virksomheder.

Målgruppen er oftest videnbaserede virksomheder med en vis innovationshøjde. Men universiteterne har i stigende grad fokus på at samarbejde med en bredere vifte af SMV'er i dansk erhvervsliv, bl.a. via studenterprojekter.

**Andre uddannelsesinstitutioner**, herunder professionshøjskoler, erhvervsakademier og erhvervsskoler. Som universiteterne tilbyder disse institutioner forskellige former for videnservice, fx rådgivning af virksomheder, skræddersyet efteruddannelse eller innovations- og udviklingsprojekter, hvori der også kan indgå studerende.

Erhvervsfremmeaktiviteterne på disse institutioner har typisk en mere praksisnær karakter end universiteternes forskningsbaserede aktiviteter – og retter sig især mod SMV'er. I denne kortlægning afgrænser vi os til institutioner, der

er tovholdere for innovations- og udviklingsprojekter, finansieret af regionale midler.

**GTS-institutternes** hovedopgave er at opbygge og formidle teknologisk viden - primært til små- og mellemstore virksomheder. Institutterne bidrager med rådgivning, tests, certificeringer, målinger og standardiseringer – på markedsvilkår. Institutterne er nationale aktører.

GTS-institutterne er operatør på flere statsligt finansierede programmer. Fx *Innovationsagenterne*, der giver SMV'er mulighed for at få foretaget et innovationstjek af en konsulent og *Opfinderrådgivningen*, der tilbyder rådgivning til private opfindere, fx om rettigheder og markedspotentiale.

GTS'ernes vigtigste offentligt finansierede erhvervsfremmeopgaver ligger dog i deltagelse i innovationsnetværk og forskellige typer af forsknings- og innovationsprojekter. Dels nationale projekter, typisk finansieret af Højteknologifonden. Dels regionalt finansierede projekter.

**Innovationsnetværk og klyngeorganisationer** samler virksomheder og videnaktører inden for bestemte erhvervsmæssige styrkepositioner, fx cleantech, velfærdsinnovation og fødevarer. Formålet er bl.a. at styrke videnudveksling mellem videninstitutioner og erhvervsliv med henblik på at styrke vækst og innovation i klyngen.

Der findes ingen autoritativ definition på klynger og netværk, hvilket vanskeliggør en fuldstændig udtømmende kortlægning. På det overordnede plan gør følgende karaktertræk sig dog gældende:

- Klynger og netværk har et formål om at skabe vækst og videnbaseret udvikling for en erhvervsgruppe med et fagfællesskab.
- De har en aktiv og central deltagelse af triple helix aktører, dvs. både virksomheder, videninstitutioner og offentlige aktører/civilsamfundet.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

- De har organiseret af klyngen/aktiviteterne, så der både er ressourcer til at udbyde services og aktiviteter for deltagerne, og så der samtidig sigtes på en langsigtet/vedvarende indsats.
- De har en medlems- og/eller deltagerkreds på minimum 20.

Der eksisterer ca. 65 klynge- og netværksorganisationer i Danmark, heraf ca. en tredjedel inden for områderne energi, miljø og cleantech, se bilagsrapporten. Heraf har 22 status som innovationsnetværk, der medfinansieres af forsknings- og innovationsstyrelsen.

**Eksportrådet**, som er en del af Udenrigsministeriet, assisterer virksomheder med at løse udfordringer forbundet med eksport og international ekspansion. Bl.a. i form af gratis afklaringstilbud samt rådgivning og markedsspecifikke analyser til en fast timepris.

Eksportrådet samarbejder med væksthuse og trækker på de danske repræsentationer i udlandet, dvs. ambassader, handelskontorer og innovationscentre.

**Invest in Denmark** er ligeledes en del af Udenrigsministeriet og arbejder med tiltrækning af udenlandske investeringer til Danmark.

Non-profit organisationen **CONNECT Denmark** tilbyder såkaldte springboards, hvor iværksættere med særligt potentiale kan få sparring fra et netværk af erhvervsfolk og investorer.

Ud over offentligt finansierede erhvervsfremmeaktører spiller **private rådgivere** en central rolle i forhold til at løse de udfordringer, der identificeres i erhvervsfremmesystemet.

Det er derfor af stor betydning, at virksomheder også henvises til rådgivning og problemløsning på det private rådgivermarked. Fx henviser væksthuse ca. 80 procent af deres brugere til privat rådgivning.

Endelig findes de regionale EU-kontorer, der ikke er taget med i optællingen, men som ikke desto mindre er værd at nævne. Kontorerne er regionernes "EU-ambassader", hvorfra regionerne søger at;

- Rådgive og assistere regionens virksomheder i forhold til at få adgang til EU-bureaukratiet, puljer, projekter, programmer, netværk mv.
- Bedrive "lobbyvirksomhed", fx ved at påvirke prioriteringen af indsatsområder inden for EU's erhvervs-, forsknings- og innovationsprogrammer, i tråd med regionens egne prioriteter.

Kontorerne er placeret i Bruxelles. Nordjylland har dog sit hovedkontor i Aalborg med henblik på at skabe nærhed til regionens virksomheder.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Hvem er operatørerne?	Finansiering	Målgrupper
<p><b>Universiteter og andre uddannelsesinstitutioner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De otte universiteter, der alle har særlige erhvervsindgange med ansvar for teknologioverførsel, matchmaking, formidling af studerende til SMV'er, mv.</li> <li>Visse professionshøjskoler, erhvervsakademier og erhvervsskoler med ansvar for regionale erhvervsfremmeinitiativer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egenfinansiering (basismidler).</li> <li>Statslige og internationale, konkurrenceudsatte forsknings- og innovationsordninger.</li> <li>EU/regionale midler.</li> <li>Indtægter fra forskningsbaseret vidensservice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primært videntunge virksomheder på visse universiteter.</li> <li>Erhvervslivet generelt på andre universiteter og på de øvrige uddannelsesinstitutioner.</li> </ul>
<p><b>Klyngeorganisationer og innovationsnetværk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>66 større og mindre organisationer, herunder både nationale innovationsnetværk, regionale klyngeorganisationer og enkelte mere lokalt orienterede klyngeorganisationer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statslig og regional finansiering af innovationsnetværkenes kerneaktiviteter.</li> <li>Regionale og lokale tilskud.</li> <li>EU/regionale midler til projektaktiviteter.</li> <li>Medlemsbidrag i visse klyngeorganisationer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forskelligt fra netværk til netværk. Organisationerne "klynger" sig både omkring bestemte erhverv, teknologier eller fælles fokusområder.</li> </ul>
<p><b>GTS-institutter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologisk Institut, Force Technology, Bioneer, DELTA, Dansk Fundamental Metrologi, Dansk Brand- og sikringsteknisk Institut, DHI, Alexandra Institutet og AgroTech.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brugerindtægter.</li> <li>Resultatkontraktmidler fra Uddannelses- og Forskningsministeriet.</li> <li>Statslige tilskud til Innovationsagentordningen og Opfinderrådgivningen samt nationale og internationale forsknings- og innovationsprogrammer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle virksomheder.</li> </ul>
<p><b>Eksportrådet, Invest in Denmark og regionale investeringsfremmeorganisationer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brugerbetaling.</li> <li>Statsligt tilskud og statslige programmidler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle danske virksomheder med eksportambitioner og internationalt potentiale.</li> <li>Udenlandske virksomheder med interesse for at investere i Danmark – specielt inden for områder, hvor Danmark har særlige styrker.</li> </ul>



### 3.1.4. Inkubation og accelererede udviklingsforløb

Inkubation og accelererede udviklingsforløb omfatter skræddersyede, intensive forløb, som har til formål at styrke (fortrinsvis videnbaserede) iværksættere med udviklingsambitioner og vækstpotentiale. Virkemidlerne er typisk en blanding af sparring, rådgivning, coaching, netværksdannelse og adgang til kapital. Hertil kommer fysiske rammer for, hvor iværksættere kan bo sammen med andre iværksættere – og have adgang til billige administrative services samt nærhed til fx rådgivere og investorer.

**Forskerparkernes** hovedmålgruppe er videnbaserede iværksættere. Kerneydelser er primært udlejning af kontorer samt i varierende grad rådgivning, vækstprogrammer, facilitering af netværk, mv. Forskerparkerne huser virksomheder inden for udvalgte forretningsområder, deriblandt medico, IKT, cleantech, jordbrug og velfærdsteknologi. I flere tilfælde tilbyder forskerparker adgang til finansiering, hovedsageligt igennem medejerskab til et af **innovationsmiljøerne**, jf. afsnit 3.1.5.

**Acceleraces** målgruppe er de ca. ti procent af alle højteknologiske opstarts-virksomheder, der vurderes at størst potentiale. De mangler typisk ressourcer, kompetencer og netværk til at bringe deres produkter til markedet. Forløbet består af et intensivt, milepælsbaseret udskilningsløb, hvor iværksætterne skal opfylde fastsatte mål for hver milepæl for at kunne fortsætte.

Enkelte **klyngeorganisationer** tilbyder intensive acceleratorprogrammer, der er fokuseret på klyngens iværksættervirksomheder, og virksomhedernes særlige erhvervs-specifikke behov. Et eksempel er SOLID-programmet, som tilbydes af Interactive Denmark. Programmet har fokus på at styrke forretningsudvikling og strategi i virksomheder inden for computerspilbranchen. 27 nye virksomheder indgår i programmet i 2015.

Universiteterne huser såkaldte **studenterinkubationsmiljøer**, hvor spirende studenter-iværksættere kan få en kontorplads og sparring til at udvikle en forretningsidé udviklet under uddannelsen. I nogle tilfælde er der også adgang til finansiering. KU har fx oprettet sin egen Proof of Concept pulje, hvor studerende fra universitetet kan søge om søge midler på op til 35.000 kr.

Endelig findes en lang række **lokale inkubatorer** og **udviklingsparker**. Miljøerne retter sig hovedsageligt mod vækstlaget af iværksættere og mindre virksomheder i lokalområdet, som her får adgang til kontorpladser og i varierende udstrækning rådgivning, netværksaktiviteter mv.



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Hvem er operatørerne?	Finansiering	Målgruppe
<b>Forskerparker</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scion DTU, Symbion, COBIS, NOVI, Forskerparken CAP-Nova, INCUBA Science Park, Agro Business Park, Syddanske Forskerparker.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huslejeindtægter.</li> <li>EU/Regionalfondsmidler.</li> <li>Tilskud fra universiteterne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Videnbaserede iværksættere.</li> </ul>
<b>Inkubationsmiljøer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Det Grønne Iværksætterhus, 13 vækstfabrikker (Sjælland), Lokale udviklingsparker og inkubatorer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huslejeindtægter.</li> <li>EU/regionale midler.</li> <li>Kommunale midler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En lang række erhverv – typisk specialiseret inden for områder, hvor kommunen har særlige forudsætninger.</li> </ul>
<b>Studererinkubatorer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CSE Lab, Katapult, Skylab, CPH Business Inkubatoren, Studentervæksthus Århus, Studenterinkubator AAU-Cph.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universiteternes basismidler.</li> <li>EU/regionalfondsmidler.</li> <li>Øvrige fonde, fx Industriens Fond.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle studerende på videregående uddannelser med interesse for iværksætteri.</li> </ul>
<b>Accelerace</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Symbion Science Park og Nupark (Holstebro).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investorer.</li> <li>EU/Regionale midler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Videnbaserede iværksættere med særligt stort vækstpotentiale.</li> </ul>

### 3.1.5. Risikovillig kapital

De offentligt finansierede kapitaltilbud har til formål at tilbyde risikovillig kapital til opstartsvirksomheder og mindre, etablerede virksomheder med et særligt vækstpotentiale. Kapitaltilbuddene adresserer i udgangspunktet en række "markedsfejl", som finanskrisen har forstærket. Særligt for videnbaserede iværksættere, der ofte skal bruge betydelige beløb for at bringe nye produkter, teknologier og koncepter på markedet.

De offentlige kapitalkilder har især fokus på de tidlige faser i virksomheders liv, hvor det kan være svært at få private investorer til at tage en risiko. Det kan eksempelvis være virksomheder, der stadig ikke har demonstreret markedspotentialet af et nyt projekt.

Herudover er business angels, venture fonde og banker naturligvis også vigtige aktører i forhold til at finansiere vækst og udvikling i danske virksomheder.

Aktørerne omfatter;

- **Innovationsmiljøerne**, der investerer risikovillig kapital i opstartsvirksomheder i de tidligere stadier.
- **Vækstfonden**, der er en statslig investeringsfond under Erhvervs- og Vækstministeriet.
- **Regionale kapitalinitiativer** som fx Midtjysk Iværksætterfond og Welfare Tech Invest.
- **Markedsmodningsfonden**, der er en statsligt ejet fond administreret af Erhvervsstyrelsen, som yder tilskud til markedsmodningsprojekter, dvs. test og tilpasninger af højinnovative produkter.
- **Eksportkreditfonden**, der understøtter danske virksomheder, som ønsker at eksportere, ved at stiller kautioner og garantier til rådighed. Fonden ejes ligeledes af den danske stat.



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Hvem er operatørerne?	Finansiering	Brugere
<b>Innovationsmiljøer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CAPNOVA, Pre-Seed Innovation, Syddansk Teknologisk Innovation, Borean Innovation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilskud fra Uddannelses- og Forskningsministeriet.</li> <li>Privat kapital fra eksterne investorer.</li> <li>Afkast fra ejerandele i porteføljevirkksomheder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Videnbaserede og højteknologiske virksomheder.</li> </ul>
<b>Vækstfonden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statsligt tilskud.</li> <li>Indtægter fra lån og afkast fra ejerandele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mindre og unge virksomheder med vækstpotentiale.</li> </ul>
<b>Markedsmodningsfonden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statsligt tilskud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomheder med højinnovative produkter, der skal modnes før markedsintroduktion.</li> </ul>
<b>Eksportkreditfonden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statslig tilskud.</li> <li>Indtægter fra lån og afkast fra ejerandele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomheder med eksportpotentiale.</li> </ul>

### 3.2. Regional fordeling af erhvervsfremmeaktører

Der findes i alt ca. 250 operatører inden for regional erhvervsfremme i Danmark.

Vi har i dette tal medregnet alle de aktører, der i 2014 varetog centrale operatøropgaver inden for regional erhvervsfremme – finansieret af enten kommuner, regioner eller staten.

Herudover har vi i tallet medtaget en række vigtige nationale operatører. For det første innovationsnetværk, som for de flestes vedkommende udgør en vigtig brik i de regioner, hvor de er lokaliseret. For det andet større nationale aktører, som udbyder virksomhedsrettede ydelser – og dermed udgør en vigtig overbygning til vejledningsindsatsen i fx væksthusene og den lokale erhvervsservice. Det gælder Eksportrådet, Eksportkreditfonden, Vækstfonden og Eksportrådet.

Universiteter, professionshøjskoler, erhvervsakademier og erhvervsskoler er medtaget i det omfang, at de i 2014 var operatører eller projektledere på regionale erhvervsfremmeinitiativer.

Tabellen i næste spalte viser, hvordan de offentligt finansierede erhvervsfremmeaktører fordeler sig på regioner og aktørtyper.

Private aktører som Connect Denmark, private rådgivere, business angels og venturefonde er ikke medtaget.

Lokale udviklingsparker og inkubationsmiljøer er medtaget under inkubation og accelererede udviklingsforløb.

Erhvervsfremmeoperatører i Danmark

	Lokal erhvervsfremme	Specialiseret erhvervsservice	Rådgivning og videnformidling	Inkubation og accelererede forløb	Risikovillig kapital	I alt
Copenhagen	30*	2	48	25	5	<b>110</b>
Syddanmark	26**	1	16	8	2	<b>53</b>
Midtjylland	19	1	21	15	2	<b>58</b>
Nordjylland	11	1	13	5	1	<b>31</b>
<b>I alt</b>	<b>86</b>	<b>5</b>	<b>98</b>	<b>53</b>	<b>10</b>	<b>252</b>

Kilde: IRIS Groups egen optælling. Note: \*Iværksætterhuset, som dækker flere kommuner på iværksætterområdet, er kun talt en gang. De kommuner, som benytter iværksætterhuset, men som derudover har egne erhvervsfremmeaktiviteter, er talt med. \*\*inklusive 4 subregionale operatører.

Det fremgår, at der er klart flest operatører i Copenhagen. Hertil kommer, at der er et meget stort antal operatører inden for rådgivning og videnformidling.

I tabellen neden for har vi udspecificeret de mange offentligt finansierede aktører inden for rådgivning og videnformidling. Det fremgår, at innovationsnetværk og klynger er klart den dominerende aktør. Vi har herudover identificeret i alt

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

19 uddannelsesinstitutioner (herunder universiteter), der er operatører på væsentlige erhvervsfremmeopgaver.

### Antal operatører inden for rådgivning og videnformidling

	Innovationsnetværk & klynger	Uddannelsesinstitutioner	GTS'er	Eksport og investeringsfremme
Copenhagen	30	7	7	3
Syddanmark	11	4	0	1
Midtjylland	14	5	2	0
Nordjylland	10	3	0	0
<b>I alt</b>	<b>65</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>4</b>

### 3.3. Brugen af erhvervsfremmesystemet

Diverse opgørelser, evalueringer og analyser viser, at et betydeligt antal virksomheder gør brug af erhvervsfremmesystemet. Der er ikke tal for alle aktører. Men nedenstående tabel viser de seneste data for den årlige anvendelse af nogle af de mest centrale aktører.

Brug af erhvervsfremmesystemet	
Lokal erhvervsservice (2013)	Ca. 54.200 virksomheder, hvoraf ca. 18.600 har modtaget 1-1 vejledning i 2013.
GTS-institutterne (2013)	Ca. 17.000 virksomheder køber årligt ydelser på GTS-institutterne.
Væksthusene (2013)	Ca. 2.800 vækstkortlægninger i 2013 (hertil kommer deltagere i programmer).
Universiteterne (2013)	Ca. 2.200 forskningsaftaler med private virksomheder i 2013. Hertil kommer et ukendt antal samarbejder, der ikke er kontraktrelateret.
Innovationsnetværkene (2013)	Ca. 7.400 virksomheder har deltaget i innovationsnetværkenes brobyggende aktiviteter.
GTS'erne	I perioden 2007-2012 har virksomhederne i Danmark gjort brug af innovationsagentordningen 2.320 gange – svarende til knapt 390 forløb pr. år.
Forskerparker (2014)	Ca. 900 virksomheder bor i de otte forskerparker.
Eksportrådet	Ca. 6.000 brugere bliver årligt serviceret.
Porteføljevirksomheder, innovationsmiljøer (2013)	315

Kilder: IRIS Group (2014): De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark; Væksthusstatistikken; Kommersialiseringsstatistikken; Netmatch.dk; Eksportrådet.dk.



Det fremgår, at mere end 90.000 virksomheder årligt gør brug af erhvervsfremmesystemet (flere virksomheder bruger dog flere operatører og er derfor talt dobbelt i tabellen). Herudover mangler vi data for bl.a. brugen af lokale inkubatorer og regionale klyngeorganisationer.

Den lokale erhvervsservice har klart flest brugere, hvilket hænger fint sammen med denne operatørs vigtige rolle som indgang til det samlede erhvervsfremmesystem.

Målt på andele er det mest udbredt at bruge erhvervsfremmesystemet i Nordjylland efterfulgt af Midtjylland, som det fremgår af tabellen neden for. Det skal dog understreges, at nogle operatørtyper ikke er omfattet af tabellen.

Andel deltagelser i erhvervsfremmesystemet forhold til den samlede virksomhedsbestand i regionerne	
Hovedstaden	11,0%
Midtjylland	12,4%
Nordjylland	15,9%
Sjælland	10,8%
Syddanmark	11,7%

Kilde: IRIS Group pba. Danmarks Statistik og Styrelsen for forskning og innovation (2014): Sammenhæng for vækst og innovation.

<sup>4</sup> Flere kommuner får med jævne mellemrum udarbejdet tilfredshedsundersøgelser hos foreningen Dansk Erhvervsfremme.

## 3.4. Effekter af erhvervsfremme

### 3.4.1. Lokal erhvervsservice

Der findes desværre ikke systematiske analyser eller opgørelse af effekterne af erhvervsfremmesystemet. Specielt når det gælder den lokale erhvervsservice, er det meget sparsomt med evalueringer og effektmålinger. Det sidste skal dog også ses i lyset af, at den lokale erhvervsservices primære rolle er at henvise til andre aktører. Derfor vil effekterne af den basale erhvervsservice i mange tilfælde vise sig hos andre aktører.

Mange af de interviewede lokale erhvervsserviceenheder får dog gennemført tilfredshedsmålinger. Resultaterne er gennemgående positive med tilfredshedsgrader på 80-95 procent<sup>4</sup>.

### 3.4.2. Specialiseret erhvervsservice

En evaluering af Væksthusene<sup>5</sup> konkluderer, at en årgang væksthusebrugere skaber mellem 570-750 jobs, der kan tilskrives brugen af væksthuse. Evalueringen estimerer endvidere, at der på samfundsniveau skabes en stigning i værditilvæksten, der skønsmæssigt kan opgøres til 660 mio. kr. over to år. Det svarer til, at en offentlig krone investeret i Væksthusene genererer en positiv samfundsøkonomisk værdi på 2,6 kroner.

Næsten 100 procent af væksthusekunderne i de to væksthuse i København angiver endvidere, at de er meget tilfredse eller tilfredse med vejledningen.

<sup>5</sup> IRIS Group (2013); "Evaluering af Væksthusene".

### 3.4.3. Rådgivning og videnformidling

Effekterne af vidensamarbejde med universiteter og GTS er blevet forsøgt dokumenteret i effektanalyser af Uddannelses- og Forskningsministeriet;

- En analyse for KU viser en øget arbejdsproduktivitet per medarbejder på 6,5 procent for virksomheder, der har samarbejdet med universitetet.<sup>6</sup>
- En analyse fra 2011 viser, at forsknings- og udviklingsaktive virksomheder, som har indgået i et vidensamspil med offentlige videninstitutioner (universiteter, GTS'er), i gennemsnit over en ni-årig periode har oplevet en årlig merproduktivitet per medarbejder på knap 50.000 kr.<sup>7</sup>
- En analyse fra 2011 viser, at virksomheder, der samarbejder med universiteter, overvejende er tilfredse og oplever at få tilført ny viden og kompetencer gennem samarbejdet. Analysen viste samtidigt, at kun en lille andel af virksomhederne bruger universiteter, og at brugerkredsen er domineret af store virksomheder.<sup>8</sup>

Effekten af **klynge- og netværksorganisationerne** er fornyligt blevet undersøgt i en analyse fra Styrelsen for Forskning og Innovation. Undersøgelsen, der er baseret på et spørgeskemaundersøgelse blandt 950 virksomheder fra 42 klynger og innovationsnetværk, viser bl.a. at;

- Knap 60 procent af de adspurgte virksomheder har eller forventer at skabe innovation (i form af nye produkter, services eller processer) på grund af deltagelsen i klyngeaktiviteterne.
- At klynger er særligt effektive til at skabe et innovativt løft i virksomheder under 50 ansatte.
- At klyngerne i højere grad medvirker til produktudvikling i virksomhederne end procesudvikling.<sup>9</sup>

Også hvad investeringsfremme angår, har analyser indikeret positive effekter. Årsrapporten for 2013 viste, at **Invest in Denmark (herunder foreningen Vestdansk Investeringsfremme)** tiltrak eller fastholdt 51 investeringer/virksomheder – heraf 24 i Vestdanmark. Disse investeringer har skabt eller fastholdt i alt 1224 arbejdspladser<sup>10</sup>.

En evaluering fra 2012 viser, at **Copenhagen Capacity** på de fleste parametre var på vej til at indfri målene i den daværende resultatkontrakt, herunder;

- Skabte 530 nye jobs og fastholdt 298 jobs i 2012.
- I 2011-2012: Realiserede 62 investeringer, virksomhedseksansioner eller virksomhedsfastholdelser<sup>11</sup>.

På samme vis peger den seneste effektmåling af **Eksportrådets** tilbud om (tilskud til) eksportfremstød på betydelige effekter - fx opnåede de deltagende virksomheder en gennemsnitlig eksporteffekt på 1,4 mio. kr. i 2010 og 1,9 mio.

---

<sup>6</sup> DAMVAD (2012); "Measuring the economic effects on companies collaborating with the University of Copenhagen". En tilsvarende analyse med de samme typer af resultater er lavet for DTU.

<sup>7</sup> Styrelsen for Forskning og Innovation (2011); "Økonomiske effekter af erhvervslivets forskningssamarbejde med offentlige videninstitutioner"

<sup>8</sup> Oxford Research og Danske Universiteter (2011); "Brugerundersøgelse af private virksomheders samarbejde med danske universiteter"

<sup>9</sup> Uddannelses- og forskningsministeriet (2015); "Effekter af virksomheders deltagelse i klynger og innovationsnetværk".

<sup>10</sup> Udenrigsministeriet (2014); "FVI Årsrapport 2013".

<sup>11</sup> COWI (2013); "Evaluering af Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity"

kr. i 2011. For hele perioden estimeres den samlede eksporteffekt være på ca. 4,5 mia. kr. Generelt oplever mange af virksomhederne (omkring halvdelen), at eksportfremstødene har stor betydning for den opnåede eksporteffekt, om end tendensen er særlig udtalt blandt de mindre virksomheder<sup>12</sup>.

### 3.4.4. Inkubation, accelererede udviklingsforløb og kapital

En evaluering af **innovationsmiljøerne** fra 2012 viser, at miljøerne generelt lever op til deres rationale, og at der er en høj brugertilfredshed. Eksempelvis vurderer mere end halvdelen af iværksætterne, at deres virksomhed ikke var blevet realiseret uden hjælp fra et innovationsmiljø – her performer Pre-Seed Innovation i Copenhagen bedst, idet 56 procent af deres brugere oplever miljøets hjælp som en afgørende faktor for virksomhedens realisering.

På samme vis oplever op til 57 procent af iværksætterne, at innovationsmiljøernes rådgivning har haft stor eller afgørende betydning for virksomheden<sup>13</sup>.

Den seneste evaluering af **Vækstfonden** viser ligeledes en effekt blandt danske virksomheder. Vækstfondens lån eller investeringer har for mere end 70 procent af virksomhederne betydet, at de kunne foretage nye investeringer – og for mere end 65 procent betydet, at de kunne øge omsætningen. Mere end 50 procent angiver, at de med kapital fra Vækstfonden har kunnet udvikle ny teknologi, og mere end 55 procent har kunnet ansætte flere medarbejdere<sup>14</sup>.

### 3.4.5. Strukturfondsprojekter

En nylig effektmåling af strukturfondsprojekter – gennemført af Erhvervsstyrelsen – viser, at i 2007-2010 har **de regionale vækstfora** igangsat 355 erhvervsudviklingsprojekter. Ca. 8.700 private danske virksomheder har deltaget i projekterne.

Effektmålingen sammenligner udviklingen i de 8.700 virksomheder med udviklingen i sammenlignelige virksomheder, som ikke har deltaget i indsatsen – i årene 2010-13. Målingerne indikerer, at beskæftigelsen i de deltagende virksomheder i 2013 var ca. 8.300 fuldtidsjob højere, end den ville have været, hvis virksomhederne ikke havde deltaget i indsatsen. Tilsvarende var omsætningen ca. 16 mia. kr. højere<sup>15</sup>.



<sup>12</sup> DAMVAD (2012); "Effekter af fælles eksportfremstød gennemført i 2010-2011"

<sup>13</sup> Styrelsen for Forskning og Innovation (2012); "Evaluering af Innovationsmiljøerne"

<sup>14</sup> DAMVAD (2014); "Evaluation of the Danish Growth Fund"

<sup>15</sup> Erhvervsstyrelsen (2014); "Faktabaseret monitorering og effektvurdering af strukturfondsindsatsen i 2007-2013"

### 4. Analyse af erhvervsfremmesystemet

Vi har med udgangspunkt i diskussionen af god erhvervsfremme i kapitel 2 gennemført en analyse af de regionale erhvervsfremmesystemer. Analysen er baseret på interview med i alt ca. 100 erhvervsfremmeoperatører samt på eksisterende evalueringer og analyser<sup>16</sup> i de enkelte regioner.

Vi har disponeret analysen efter følgende spørgsmål, jf. hovedpointerne om god erhvervsfremme i kapitel 2;

- **Adresserer erhvervsfremmesystemerne centrale vækstudfordringer i de enkelte regioner?**

Et væsentligt element i kortlægningen har været at afdække, om der evt. er særlige virksomhedsudfordringer, der ikke eller kun i begrænset omfang adresseres i det nuværende udbud af aktiviteter, ydelser og projekter i hver af regionerne. Og om der i forlængelse heraf er erhverv eller virksomhedstyper, som har sværere end andre ved at finde frem til relevant vejledning og rådgivning.

- **Hvor godt kender virksomhederne erhvervsfremmeaktørerne?**

Det er afgørende for et effektivt og velfungerende erhvervsfremmesystem, at de enkelte operatørers målgrupper rent faktisk har et godt kendskab til, hvad de kan hente af ydelser, og hvordan aktørerne hjælper virksomhederne.

- **Er erhvervsfremmesystemerne sammenhængende og sømløse?**

Specielt i den lokale erhvervsservice og i Væksthusene er det en vigtig opgave at henvise brugerne til rådgivning, videnformidling mv. i andre dele af systemet. Men også de øvrige operatører skal kunne henvise til aktiviteter

og operatører, der måske bedre kan bidrage til at løse virksomhedernes udfordringer (ud fra et såkaldt "no wrong door" princip). Endvidere har få virksomheder et dybt kendskab til alle aktører. Derfor er det vigtigt, at de enkelte aktører kender hinanden og henviser til hinanden.

- **Er der klare snitflader og begrænset overlap mellem aktørerne?**

Det er et centralt element i et velfungerende erhvervsfremmesystem, at der er klare og naturlige snitflader mellem aktørerne. Og at unødvendige overlap undgås. Formålet med denne del af analysen er kortlægge og diskutere snitfladerne mellem de forskellige grupper af aktører – lokal erhvervsservice, væksthuse, rådgivning/videnformidling og accelererende udviklingsforløb.

- **Regionale og lokale variationer i erhvervsfremmeydelserne**

Et væsentligt element i at vurdere erhvervsfremmesystemerne er endvidere at kortlægge, om aktørerne inden for de forskellige dele af systemet tilbyder de samme services, eller om der er forskelle på tværs af aktører, regioner og kommuner. Er der fx forskelle på lokal erhvervsservice i Hovedstaden og i Jylland – og på tværs af kommuner inden for samme region?

De følgende afsnit forsøger at besvare disse spørgsmål – både for de enkelte regioner og regionerne under ét.

---

<sup>16</sup> Se litteraturoversigten til sidst i rapporten

### 4.1. Adresserer erhvervsfremmesystemerne centrale vækstudfordringer?

#### 4.1.1. Indledning

Som nævnt i kapitel 2 er et velfungerende erhvervsfremmesystem kendetegnet ved en række "standarder", der bl.a. vedrører systemets evne til at favne virksomhedernes behov.

Et væsentligt krav til de regionale systemer bør være, at aktører, programmer og projekter fokuserer på betydelige vækstudfordringer og vækstperspektiver. Og dermed at der ikke er væsentlige "huller" i systemet.

Det er dog væsentligt at sige, at erhvervsfremmesystemet ikke nødvendigvis skal adressere samtlige virksomhedsudfordringer.

Mange virksomheder kan og vil selv. Det er heller ikke hensigtsmæssigt, hvis erhvervsfremmesystemet holder virksomheder i live, som reelt ikke er levedygtige, fx pga. et dårligt produkt eller en svag forretningsplan.

Det er centralt, at erhvervsfremmesystemet fokuserer på egentlige markedsfejl, som uadresseret kan have en negativ indvirkning på vækst og innovation i virksomhederne.

Det er en kompliceret opgave at svare på et spørgsmål om, hvorvidt centrale vækstudfordringer og vækstperspektiver adresseres i de enkelte regioner.

Det handler bl.a. om;

- Hvordan erhvervsfremmesystemet forholder sig til behov og udfordringer i erhverv med stor betydning for den regionale beskæftigelse og værdiskabelse.
- Evnen til at understøtte styrkeområder og evt. potentielle eller spirende styrkepositioner.

- Erhvervsservicesystemets fokus på virksomheder med urealiserede vækstpotentialer.
- Tværgående vækstbarrierer og indsatsområder med betydning for vækst og udvikling i en bred vifte af virksomheder.

#### 4.1.2. Vækstudfordringer på tværs af landet

Vores interview peger i retning af, at der i alle regioner findes vækstudfordringer, som der bør sættes større fokus på i de kommende år. Tre af disse udfordringer går på tværs af regionerne (selv om der på alle tre områder er regionale nuancer) og vedrører;

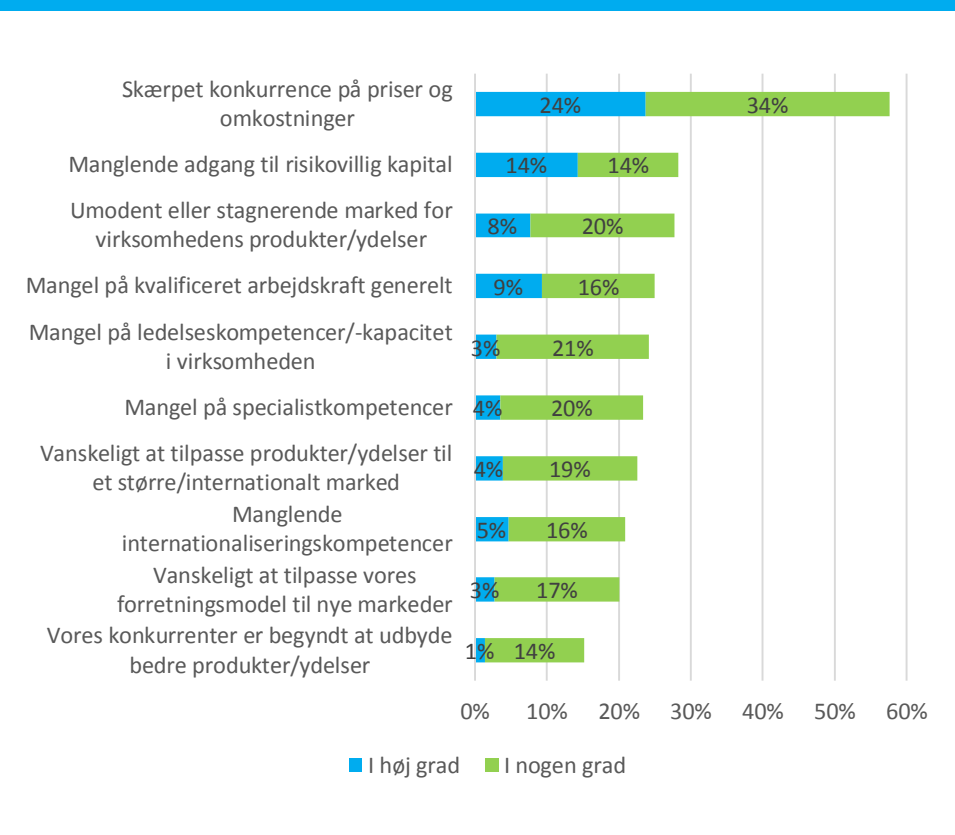
- Adgang til risikovillig kapital og finansiering i kritiske udviklingsfaser.
- Adgang til højt kvalificeret arbejdskraft – specielt uden for de store uddannelsesbyer.
- Offentlige institutioners indkøb af nye produkter udviklet af nye, innovative virksomheder.

At disse udfordringer udgør nogle af de centrale udfordringer, underbygges af en analyse af vækstlaget af virksomheder i Region Midtjylland og Nordjylland, som i øjeblikket gennemføres af IRIS Group.

Virksomhederne, som har oplevet vækst gennem de seneste år, peger, foruden den stigende konkurrence på priser og omkostninger, især på adgangen til kapital og kvalificeret arbejdskraft som centrale vækstbarrierer. Se figuren på næste side.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

### Forhold der har udgjort en barriere for at realisere vækst de seneste 3-5 år blandt vækstvirksomheder i Midt- og Nordjylland



Kilde: IRIS Group pba. spørgeskemaundersøgelse blandt det midt- og nordjyske vækstlag. Udarbejdet for Region Midtjylland og Region Nordjylland (igangværende analyse).

### Adgang til risikovillig kapital og finansieringshuller i kritiske udviklingsfaser

Der er – trods en del regionale og nationale aktører inden for risikovillig kapital (jf. kapitel 3) – fortsat kritiske ”huller” i adgangen til at få finansieret vækst- og udviklingsprojekter.

Det drejer sig fx om proof of concept finansiering til at afklare potentialet af videnbaserede opfindelser eller idéer på et tidligt stadie.

En aktuell ”gap-analyse”, lavet for regionerne, har endvidere peget på en række ”markedsfejl” i det eksisterende system for risikovillig kapital.

Eksempelvis er der et hul i systemet i de tidlige faser for investeringstunge sektorer som medtech, biotek og cleantech. Disse erhvervssektorer er typisk kendetegnet ved lange, omkostningsfyldte udviklingshorisonter. Dette indebærer en stor investeringsmæssig risiko, hvilket afholder private investorer – samt nogle offentligt finansierede investorer – fra at gå ind i projekterne.

Udfordringen understreges af, at innovationsmiljøerne og SEED Capital har trukket sig fra at investere i biotek, grundet den store risiko for at teknologien aldrig når markedet.

Men mere generelt er der især mangel på kapital i den tidlige afklaringsfase (før innovationsmiljøerne går ind) og til at finansiere initiativer rettet mod vækst og ekspansion i unge virksomheder.

Fx er der mangel på muligheder for ”soft-funding” på kritiske tidspunkter i virksomhedernes liv, dvs. mindre beløb, der er nemme og ubureaukratiske at søge, fx til at omstille til en ny forretningsmodel, digitalisering mv.

Samtidig er der et generelt finansieringshul for vækstiværksættere, der endnu ikke har opbygget aktiver, der kan optages lån i – og hvor hverken banker eller Vækstfondens produkter vil gå ind med finansiering.



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Der er tilsvarende et hul for etablerede SMV'er med vækstpotentiale, men som har et svagt kapitalgrundlag<sup>17</sup>.

Der findes flere initiativer, der retter sig mod at lette adgangen til kapital. Fx Innovationsmiljøerne, Vækstfonden, Midtjysk Iværksætterfond samt projektet FinanceZealand (se bilagsrapporten). Men konklusionen fra både gap-analysen og mange af de interviewede operatører er, at ydelserne langt fra er tilstrækkelige til at løse finansieringsudfordringerne for unge vækstvirksomheder.

For studenteriværksættere, der netop har dimitteret, er det en udfordring, at de mister dagpengere retten, hvis de starter egen virksomhed (også selv om udsigterne til salg er lange). Den nye iværksætterpilotordning adresserer denne mulighed ved, at iværksætteren i op til et år kan få en månedlig ydelse på 14.473 kr. Der er dog kun ca. 40 pladser inden for denne ordning.

Der er brug for at arbejde med initiativer på flere forskellige niveauer. Lokalt kan kommunerne fx arbejde med at mobilisere lokale business angels og banker i fælles indsatser (konkret har Skive og Mariagerfjord kommuner iværksat initiativer på dette område). Og på regionalt niveau er der behov for at arbejde for at etablere flere fonde, der vil investere midler i risikofyldte og umodne projekter med stort potentiale – fx i et samarbejde mellem offentlige og private aktører.

### Adgang til højt kvalificeret arbejdskraft

Det er et gennemgående tema i de fleste regioner, at en del virksomheder har svært ved at få opfyldt deres kompetencebehov (dog i mindre udtalt grad i København). Generelt er vækststudfordringen større, jo længere væk fra de store uddannelsesbyer virksomhederne befinder sig.

En del af udfordringen vedrører virksomhedernes muligheder til at ansætte højtuddannede. Det er dokumenteret i en række analyser, at der ligger et stort produktivitetspotentiale i at ansætte højtuddannede i SMV'er.<sup>18</sup>

Højtuddannede kan bidrage til virksomhedens udvikling med ny viden og kompetencer, og de kan fungere som en videnbro til universiteterne.

Der ses generelt en stigende tendens til at ansætte flere højtuddannede – også i mindre virksomheder inden for traditionelle erhverv. SMV'er uden forudgående erfaringer med at ansætte højtuddannede har dog ofte vanskeligt ved at finde og optage fx universitetsuddannede. I den sammenhæng efterspørges en mere systematisk og langsigtet indsats for at matche SMV'er og højtuddannede mange steder i landet. Det vil sige initiativer, der rækker ud over de midlertidige projekter, som er og har været iværksat i bl.a. Syddanmark og Midtjylland. Også universiteternes indsats for at bygge bro mellem studerende, nye kandidater og virksomheder kan løftes yderligere.

I Midtjylland har en række aktører fx fremhævet den tidligere *Kontaktmæglerordning* som et godt redskab til at få højtuddannede ud i virksomhederne. Ordningen blev støttet af regionen og varetaget af en række lokale erhvervsråd i Midtjylland. Kontaktmæglerne i de lokale erhvervsråd matchede højtuddannede med små- og mellemstore virksomheder. Flere operatører udtrykker ønske om, at aktiviteten (der udløb i 2012) genoptages og gøres permanent.

Den anden del af udfordringen handler om uddannelsessystemets evne til at udbyde uddannelser, der er afstemt virksomhedernes behov. Det gælder både det ordinære uddannelsessystem og efter- og videreuddannelsessystemet. Aktørerne fremfører bl.a., at der er en særlig mangel på medarbejdere med tekniske specialkompetencer til industrien, fx maskinarbejdere med ekspertise inden

---

<sup>17</sup> Deloitte (2015); "Gapanalyse vedrørende finansieringsinstrumenter".

<sup>18</sup> Se fx Center for Economic and Business Research (2013); "Produktivitetseffekter af uddannelse og generelt uddannelsesløft i den private sektor"

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

for CNC-maskiner, robotteknologi mv. Der efterspørges i den forbindelse, at erhvervs- og innovationsfremmepolitikken, uddannelsespolitikken og beskæftigelsespolitikken tænkes mere sammen i de forskellige dele af landet.

### Offentlige institutioners indkøb af innovative produkter

Virksomheder inden for sundheds- og velfærdsteknologi har som oftest offentlige kunder som de primære aftagere. Det samme gælder en del virksomheder inden for cleantech-området. Begge områder har stor vægt i den regionale erhvervs- og innovationsfremmeindsats – bl.a. i form af OPI-projekter.

Der er frem til i dag brugt mange nationale og regionale erhvervsfremmemidler på innovationsprojekter samt på at understøtte go-to-market strategier i unge teknologivirksomheder på disse områder (fx i regi af Welfare Tech i Syddanmark og MTIC i Midtjylland).

En del erhvervsfremmeaktører peger på, at der nu er behov for at sætte et markant stærkere fokus på den offentlige indkøbspraksis, hvis vækstpotentialerne på området skal realiseres. Bl.a. fordi salg og referencer på hjemmemarkedet er afgørende for eksport.

Operatørerne peger bl.a. på, at systemet med SKI-aftaler er præget af konservatisme. Kommuner og regioner køber primært (og i stigende grad) ind i større skala hos udvalgte, store leverandører – hvilket gør det vanskeligt for de små virksomheder at komme i betragtning.

For virksomhederne betyder dette, at nye, innovative produkter i alt for begrænset omfang kan afsættes til den offentlige sektor. Flere aktører peger på, at der mangler en klar politik på området, der kan stimulere, at offentlige aktører indkøber innovative produkter – også fra de små virksomheder. Samtidigt bør de relevante virksomheder i højere grad have mulighed for at blive klædt på til offentligt salg.

### Eksportrådets tilbud

Overordnet er det ikke vurderingen blandt operatørerne, at der er større udfordringer forbundet med snitflader/huller inden for internationalisering. Der peges dog på, at Eksportrådets tilbud i nogle tilfælde har en for generisk karakter til at adressere branchespecifikke udfordringer i nogle erhverv (fx vidensservice, kreative erhverv og sundhedsteknologi). Det kan fx være i forhold til at finde partnere i udlandet. Dette hænger naturligt sammen med de kompetencer og netværk, som ambassaderne besidder i udlandet. Det betyder bl.a., at nogle klyngeorganisationer laver deres egne internationaliseringsinitiativer.

#### 4.1.3. Copenhagen

##### Huller i erhvervsfremmesystemet i Copenhagen

Erhvervsfremmesystemet i Copenhagen er kendetegnet ved en stor koncentration af både lokale, regionale og nationale aktører.

De fleste danske universiteter og GTS-institutter samt andre nationale aktører, fx innovationsnetværk og Eksportrådet, har hovedsæde i Copenhagen. Koncentration af aktører er dog betydeligt højere i Region Hovedstaden end i Region Sjælland (se appendiks).

Det er aktørernes generelle vurdering, at tilbuddene i Copenhagen overordnet adresserer de fleste kritiske vækstudfordringer.

Den regionale erhvervsudviklingsstrategi fokuserer på regionens styrkeområder (herunder er der iværksat en række klyngeinitiativer), og der er en stor bevidsthed om at styrke den internationale markedsføring af København – bl.a. under det nyetablerede Copenhagen-samarbejde.

Udfordringerne ligger i højere grad i, at det store antal aktører skaber overlap og snitfladeudfordringer (se afsnit 4.4). De centrale "huller" i systemet er:

- Manglende tilbud for etablerede SMV'er.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

- Vanskeligt for virksomheder at få adgang til risikovillig kapital i tidlige stadier (se oven for).

### Manglende fokus på etablerede SMV'er

Det største "hul" i erhvervsfremmeindsatsen i København er ifølge kortlægningen, at både erhvervsserviceindsatsen og den bredere erhvervsfremmeindsats (samlet set) kun i meget beskedent omfang adresserer vækstudfordringer i etablerede SMV'er. Der er i den samlede indsats stor fokus på iværksættere (hvor der er et meget stort antal svagt koordinerede initiativer) samt på videnbaserede erhverv/klynger.

De etablerede SMV'er udgør imidlertid en væsentlig del af regionens erhvervslev. Mange af disse virksomheder er konfronteret med en række vækstudfordringer, fx vedrørende generationsskifte, automatisering, håndtering af international konkurrence, forretningsudvikling, etc.

Det er mange operatørers opfattelse, at væksten i dele af regionen kan stimuleres, hvis indsatsen i højere grad blev rettet mod denne målgruppe.

Samtidig mangler der dokumentation for, at den store vægt på iværksættere og unge virksomheder skaber tilstrækkeligt mange jobs til at retfærdiggøre, at en meget stor del af de regionale og lokale erhvervsfremmemidler bruges på netop iværksættere. Ud over en række specifikke indsatser for iværksættere, er det også kendetegnende, at de to væksthuse, klyngerne og den lokale erhvervsservice bruger en langt større andel af ressourcerne på iværksættere end i resten af landet.

### Erhvervs-specifikke udfordringer i København

Endelig har vi i København identificeret vækstudfordringer, der begrænser sig til enkeltstående erhvervssektorer;

- Tværfaglige erhverv som finans-IT sektoren er ikke adresseret tilstrækkeligt inden for de eksisterende finansieringstilbud, og der mangler rådgivere med viden og kompetencer på feltet.
- De kreative erhverv, som har en relativt stor vægt i Hovedstaden, mangler skræddersyede tilbud. Disse virksomheder fungerer ofte langt mere projektbaserede end fx industrivirksomheder og startes af fx arkitekter, designere mv., som har relativt lille markedskendskab og mangler forretningskompetencer. Generiske tilbud som fx væksthjulet er mindre egnede til disse virksomheder. I stedet efterspørges hjælp til at opbygge netværk, partnersøgning samt etablering af kunder og salg.
- Detailhandlen er en betydningsfuld branche i nogle områder – fx på Lolland og Falster, men også i København. Erhvervsfremmesystemet mangler tilbud, der adresserer detailhandelns specifikke udfordringer, fx behovet for nye forretningsmodeller, E-handel, databaseret forretningsudvikling, mv.

### 4.1.4. Region Syddanmark

Region Syddanmarks erhvervsfremmesystem er i højere grad end de øvrige regioner fokuseret på (potentielle) erhvervsmæssige styrkepositioner. Regionens erhvervsstrategi (2012-2020) centrerer indsatsen omkring tre forretningsområder – sundheds- og velfærdsinnovation, bæredygtig energi og oplevelseserhverv (herunder design).

Et andet karaktertræk ved Region Syddanmark er regionens store geografiske udstrækning, og at regionen består af en række funktionelle subregioner. Der findes fire subregionale/tværkommunale erhvervsfremmeaktører i Syddanmark: Udvikling Fyn, Trekantområdet Danmark, Sydvestjysk Udviklingsforum og Udviklingsråd Sønderjylland, som bl.a. arbejder med klyngeudvikling.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Aktørerne vurderer overordnet set, at Region Syddanmark har en bred vifte af tilgængelige tilbud, der adresserer mange centrale vækstudfordringer i regionen.

Af centrale vækstudfordringer fremhæves dog;

- At der er mange små, ejerledede virksomheder i regionen, der mangler ledelseskompetencer til at styrke virksomhedernes vækst.
- At specielt regionens mange produktionsvirksomheder falder uden for de regionalt definerede "styrkepositioner". Dermed har denne målgruppe kun i begrænset omfang adgang til en lang række regionale programmer og projekter.
- Virksomhederne i regionens udkantsområder har vanskeligt ved at tiltrække højtuddannede, jf. tidligere.

### Mangel på ledelseskompetencer i ejerledede SMV'er

En mangfoldighed af ejerledede SMV'er præger ifølge flere operatører erhvervsstrukturen i store dele af Region Syddanmark – ikke mindst i "udkantsregioner" som Sydfyn og Sønderjylland.

For ejerledede virksomheder med vækstpotentiale er det ofte en udfordring, at virksomhedsejeren ikke har tilstrækkeligt stærke ledelses- og organisationskompetencer. Hertil kommer ressourcer og kapacitet til at udvikle virksomheden og til videreuddannelse.

En erhvervsfremmeaktør foreslår fx at udvikle en "mini-MBA'er" – en overskuelig og anvendelsesorienteret indføring i de basale elementer i ledelse og organisation, fx som en kort, lokalt udbudt forelæsningsrække med forskere/eksperter på området. I Esbjerg findes der i den forbindelse allerede et tilbud ved navn *Leadership Esbjerg*, som kunne danne inspiration for resten af regionen.

På det generelle plan er det vigtigt at overveje, hvordan den lokale erhvervsservice i større omfang kan vejlede og hjælpe virksomheder i denne målgruppe.

De ejerledede virksomheder er udfordret på mange områder – automatisering, forretningskoncepter, virksomhedsudvikling, it/teknologi, mv. Billedet er, at der er behov for 1) målrettede ydelser til denne målgruppe (sparring, netværk, inspirationsseminarer, målrettede kurser, mv.), 2) en betydelig opkvalificering af kompetencerne i den lokale erhvervsservice, så konsulenterne formår at udfordre virksomhederne og motivere til at gøre brug af ekstern rådgivning.

### Produktionserhvervene prioriteres lavt

Produktionserhvervene fylder meget i store dele af regionen – fx i Trekantområdet. Isoleret set har disse erhverv langt større betydning for den nuværende vækst og beskæftigelse i regionen end de områder, der satses på i den regionale vækststrategi (der dog er implementeret ud fra en værdikædebetragtning).

På langt sigt er det muligt, at den syddanske fokusering af erhvervsfremmemidlerne skaber bedre resultater end fx en strategi med brede virksomhedsprogrammer.

Men regionen bør samlet forholde sig til hvilke rammebetingelser og erhvervsfremmeinitiativer, der er vigtige for industriens udvikling. Det gælder alt fra lokale rammebetingelser og myndighedsbetjening, over uddannelsesindsatsen til programmer eller projekter, der kan bidrage til fx øget automatisering og styrket forretningsudvikling i industrien. Særligt automatisering rummer et stort potentiale for de syddanske virksomheder.

Det kan være et valg, at denne indsats skal iværksættes og prioriteres på subregional basis. Men det er vigtigt, at regionen og kommunerne koordinerer indsatsen og prioriterer vækstudfordringer i industrien.

### 4.1.5. Midtjylland

Overordnet tegner de adspurgte erhvervsfremmeoperatører et positivt billede af Region Midtjyllands erhvervsfremmesystem – et billede som understøttes af

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

nyere evalueringer af programindsatsen og af regionens fokuserede indsatser inden for energi, fødevarer og sundhedsteknologi<sup>19</sup>.

Det generelle billede er, at regionen med sine brede virksomhedsprogrammer og fokuserede indsatser på regionale styrkeområder har virkemidler, der adresserer de vigtigste vækstudfordringer og -potentialer.

Men vores research peger også på vækstudfordringer, som kan adresseres stærkere. Det drejer sig om;

- Adgang til risikovillig kapital, jf. oven for.
- Adgang til kvalificeret arbejdskraft, jf. oven for. Specielt industrien i Midtjylland har udfordringer med at skaffe højt kvalificeret arbejdskraft.
- Sammenhængende tilbud og inkubationsforløb for videnbaserede iværksættere med stort vækstpotentiale.
- At der ligger et uforløst vækstpotentiale i at profilere og understøtte Aarhus og byens styrkepositioner.

### Sammenhængende tilbud og inkubationsforløb for videnbaserede iværksættere

Midtjylland er efter Hovedstaden/Copenhagen den region, der har klart den største offentlige forskning (både universitetsforskning og klinisk forskning). Men i forhold til lignende regioner i andre lande er det begrænset, hvor mange nye, teknologitunge virksomheder, der skabes med afsæt i forskningen<sup>20</sup>.

Mere generelt skaber Region Midtjylland få, videnbaserede højvækstvirksomheder i betragtning af regionens potentiale – her tænker vi også på omfanget af

højtuddannede og det forhold, at der i fx Aarhus-området findes en række unge teknologivirksomheder inden for it, cleantech og mediateknik.

Samtidig er tilbuddene til iværksættere usammenhængende og lidt uambitiøse, hvis målet er at udvikle nye højvækstvirksomheder.

Væksthuset kan tilbyde rådgivning af begrænset omfang under *STARTmidt*. De eksisterende forskerparker er dyre, halvkedelige og har lokaleudlejning som primær funktion. Den lokale erhvervsservice tilbyder kun basal vejledning. Innovationsmiljøet CAPNOVA investerer i et begrænset antal virksomheder og har begrænset samarbejde med andre aktører i regionen. Der gøres kun få steder i regionen en systematisk indsats for at knytte unge teknologivirksomheder sammen med fx private investorer. Osv.

Midtjylland – og specielt Aarhus-området – har potentialet til at udvikle et stærkt miljø for videnbaserede vækstiværksættere. Det kræver ifølge de interviewede aktører;

- Kreative fysiske mødesteder, hvor iværksættere kan bo, dele viden og matches med investorer.
- Dedikerede acceleratorprogrammer for iværksættere med ekstraordinært vækstpotentiale. Dvs. programmer, der kombinerer sparring om forretningsudvikling, mentorservices, netværksopbygning og adgang til kapital.
- En langt mere målrettet indsats for at knytte erfarne erhvervsfolk og investorer til de perspektivrige iværksættere.

---

<sup>19</sup> Se fx IRIS Group (2012); "Evaluering af midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling".

<sup>20</sup> Se fx IRIS Group (2014); "Evaluering af Medtech Innovation Center"

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

### Aarhus som vækstmotor

Aarhus er inde i en positiv udvikling med betydelig befolkningstilvækst og tilflytning af bl.a. kreative og videnbaserede virksomheder.

Det er en vigtig pointe, at Aarhus formentlig er det eneste område i Danmark (ud over Hovedstaden), der har kritisk masse til at tiltrække internationale virksomheder og udvikle klyngemiljøer af betydelig størrelse.

Det skaber grundlag for i langt højere grad at profilere og markedsføre byen som en "minimetropol" – også i udlandet. Specielt erhverv som fødevarer, design/mode, energi og it står stærkt i byen med mange arbejdspladser. Netop disse klynger – i kombination med tilhørende forsknings- og uddannelsesmiljøer – udgør et vigtigt kort i Midtjyllands fremtidige muligheder for at skabe vækst.

Det er i hele regionens interesse at understøtte Aarhus som vækstlokomotiv, da et stærkt Aarhus også kan bidrage til vækst og velstandsudvikling i de omkringliggende kommuner.

Fx bør satsningsområder som klyngeudvikling, infrastruktur, tiltrækning af arbejdskraft og udviklingen af særlige kompetencemiljøer tænkes med udgangspunkt i Aarhus som tyngdepunkt.

Samarbejdet omkring Business Region Aarhus er et skridt på vejen, men midlerne til erhvervsfremme og branding under denne paraply er dog stadig begrænsede. Vejen til at skabe et østjysk vækstlokomotiv går formentlig over en stærkere koordination af den lokale og regionale indsats – og et større nationalt fokus på Aarhus som vækstlokomotiv.

### Erhvervs-specifikke udfordringer i Midtjylland

Endelig har virksomhederne i Midtjylland vækstudfordringer, der begrænser sig til enkelte erhvervssektorer:

- Erhvervsfremmesystemet i Midtjylland har opbygget flere initiativer der henvender sig til fødevarerindustrien og andre følgeindustrier til landbruget, fx Agro Business Park. Primærproducenterne og nogle af de små virksomheder inden for sektoren mangler imidlertid ressourcer til at indgå i innovationsprojekter. Det fremhæves bl.a., at virksomheder i programmet *Innobooster* skal have en vis størrelse, hvilket gør det vanskeligt for små virksomheder inden for fødevarerområdet at deltage i innovationsprojekter.
- Turisme og oplevelsesøkonomi er en stor og betydningsfuld sektor i specielt den vestlige del af regionen. Enkelte aktører peger på, at der er behov for, at regionen sætter mere fokus på erhvervene i sektoren for at styrke væksten i et område, der er præget af affolkning.

### 4.1.6. Region Nordjylland

Det regionale erhvervsfremmesystem i Region Nordjylland har mange lighedstegn med det midtjyske. Det vil sige en kombination af brede virksomhedsprogrammer (udbudt af Væksthus Nordjylland), en højt prioriteret lokal erhvervs-service samt mere målrettede klyngesatsninger og kompetenceudviklingsprogrammer.

Væksthuset roses af en del interviewpersoner aktører for sin koordinerende indsats, velfungerende programmer og relevante specialistkompetencer – om end der også er aktører, der efterspørger en endnu stærkere fokus på at opbygge specialistkompetencer i Væksthus Nordjylland.

Samtidig er en række af regionens centrale styrkepositioner (fx energi/vind, IKT, den maritime sektor mv.) adresseret af eksisterende klyngeorganisationer såsom Hub North og Marcod, der samarbejder med resten af erhvervsfremmesystemet i regionen, fx Væksthuset, kommunerne og uddannelsesinstitutionerne i området.



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Endelig spiller Aalborg en særlig rolle som motor for erhvervsudvikling i hele regionen – en rolle som kommunen bl.a. har materialiseret i "Aalborg-samarbejdet", der indbefatter en række omkringliggende kommuner. Desuden har kommunen selv fokus på erhvervs- og klyngeudvikling omkring Aalborg.

Vores research peger dog i retning af, at følgende centrale vækstudfordringer og vækstperspektiver kan adresseres stærkere i Nordjylland (ud over de tvær-regionale udfordringer);

- At der udvikles stærkere tilbud til videnbaserede og højteknologiske iværksættere.
- At Region Nordjyllands SMV'er ikke i tilstrækkelig grad er innovative og ikke ansætter højtuddannede.
- At regionens erhvervsliv lider under en stor fraflytning af unge og mangel på højtuddannede.

### Tilbud for videnbaserede iværksættere er mangelfulde

Som i Midtjylland fremhæver flere aktører et potentiale i, at Region Nordjylland udvikler ambitiøse og sammenhængende accelleratorforløb for videnbaserede iværksættere.

Udfordringen er, at mange videniværksættere i dag selv skal bruge mange ressourcer på at sammenstykke et vækstforløb, og – som beskrevet tidligere – løber ind i finansieringshuller i kritiske vækstfaser.

Mange videnintensive vækstiværksættere har brug for at komme ind i et mere forretningsorienteret miljø, hvor intens sparring, adgang til kapital og netværk tænkes integreret, og hvor hele værdikæden tænkes ind i forløbet.

### Ikke-innovative SMV'er

Region Nordjylland er i lighed med fx Region Syddanmark præget af mange ikke-innovative SMV'er. Disse virksomheders vækst og udvikling kan bl.a. styrkes ved et tættere samspil med videninstitutioner.

Brobygningen mellem viden og innovation er i Nordjylland udfordret af, at der ikke findes GTS-institutter i området. Det er derfor bl.a. vigtigt at tænke i, hvordan Aalborg Universitet og fx regionens erhvervsskoler kan spille en større rolle som samarbejdspartnere for virksomhederne.

Problemstillingen har i Nordjylland været forsøgt adresseret via initiativet *AAU-matchmaking*, som forsøger at koble virksomheder med universitetsforskere. Både gennem interne matchmakere og eksterne matchmakere lokaliseret i bl.a. den lokale erhvervsservice.

Kortlægningen peger imidlertid på et fortsat behov for at styrke indsatsen for at bygge bro mellem SMV'er og videnssystemet.

Samlet er der behov for en indsats med følgende elementer;

- **Bedre indgang til videnmiljøerne.** SMV'er har brug for let at kunne finde frem til de videnpartnere, der kan bidrage til at løse konkrete innovationsudfordringer. AAU Matchmaking hjælper et stykke af vejen, men virksomhederne har grundlæggende brug for en lettere indgang til det samlede vidensystem. En samlet indgang – fx ledet af Væksthus Nordjylland – kan også bidrage med at identificere finansieringsmuligheder i både regionale programmer, nationale programmer og under Horizon 2020.
- **En mere opsøgende funktion.** Den lokale erhvervsservice og eksterne matchmakere kan i højere grad være opsøgende og have fokus på innovation og vidensamarbejde i deres virksomhedsdialog. Der kan være brug for værktøjer/tilgange til problemafløsning, der fx kan udvikles og implementeres i et samarbejde med innovationsagenter.
- **Facilitering af vidensamarbejde.** Erfaringer fra bl.a. Midtjylland (under programmet *Genvej til Ny Viden*) viser, at vidensamarbejde og effekter heraf kan styrkes ved;
  - At gennemføre en forventningsafstemning mellem virksomhed og

forskere (fokus, samarbejdsform, mål, mv.).

- Ekstern facilitering af samarbejdsaktiviteter, fx møder og workshops.
- **Fleksible samarbejdsmodeller.** Det er vigtigt, at forskere, undervisere, studerende og virksomheder let kan hente inspiration til konkrete modeller for vidensamarbejde. Nogle modeller findes allerede, men der er formentlig også behov for at udvikle mere effektive modeller, der adresserer SMV'ers forudsætninger for vidensamarbejde.



## 4.2. Kender virksomhederne erhvervsfremmeaktø- rerne?

### 4.2.1. Indledning

Det er naturligvis af stor betydning for kvaliteten og brugen af erhvervsfremmesystemerne, at der er et højt *kendskabsniveau* til operatører og initiativer blandt de virksomheder, der er i målgruppen for de forskellige initiativer.

Kortlægningen viser, at målgruppernes kendskab til de forskellige operatører og deres ydelser varierer betydeligt.

Neden for har vi uddybet hovedresultaterne af vores research på dette område.

### 4.2.2. Basal erhvervsservice

Der er meget stor forskel på iværksættere og SMV'ers kendskab til lokal erhvervsservice på tværs af kommuner. Hvor det i nogle kommuner er lavt, er der i andre kommuner et meget højt kendskab til den basale erhvervsservice.

Der findes ikke præcise tal, men i kommuner med beskedent budget vurderer kommunerne generelt kendskabsniveauet i målgruppen til at være lavt (typisk 10-15 procent). Omvendt vurderer operatørerne, at kendskabsniveauet er højt i flere kommuner, hvor erhvervsfremmeaktiviteter varetages af et eksternt erhvervsråd – helt op til 90 procent.

Der er også meget store forskelle i den opøgende indsats. 1/3 af de interviewede kommuner bruger mindre end fem procent af ressourcerne på markedsføring og opøgende aktiviteter (nyhedsbreve, markedsføring, hjemmeside, opøgende kontakter og første møde med virksomheder, som enheden har kontaktet). Omvendt bruger 1/3 mindst 30 procent af ressourcerne på markedsføring og opøgende aktiviteter. Kigges der på tværs af regioner, er kendskabsniveauet til den lokale erhvervsservice højest i Nordjylland efterfulgt af Midtjylland. Lavest er kendskabsniveauet i Hovedstadsområdet (se bilagsrapporten).

### 4.2.3. Specialiseret erhvervsservice

Der er et forholdsvis stort kendskab til de fem væksthuse. Kendskabsniveauet har været stigende over årene og ligger ifølge de løbende målinger på 50-60 procent blandt virksomheder i kernemålgruppen<sup>21</sup>.

### 4.2.4. Rådgivning og videnformidling

Rådgivning og videnformidling består af en bred vifte af aktører, som henvender sig til forskellige målgrupper. Der kan derfor vanskeligt siges noget entydigt om kendskabsniveauet, da der er en betydelig variation på tværs af operatører.

Der er eksempelvis meget stor forskel på virksomhedernes kendskab til de virksomhedsrettede ydelser på universiteter og andre uddannelsesinstitutioner. Et gennemgående træk er dog, at en del SMV'er samarbejder med erhvervsakademier, erhvervsskoler og til dels professionshøjskoler om praktikpladser og studenterprojekter, men at de kender langt mindre til mulighederne for forsknings- og innovationssamarbejde med universiteter.

Vurderingen blandt operatørerne er typisk, at over halvdelen af SMV'erne kender til tilbuddene om praktiksamarbejde, hvorimod mindre end 10 procent er orienteret om konkrete muligheder for at gennemføre og finansiere samarbejdsprojekter om innovation.

Omvendt er det kendetegnende for universiteter som KU og DTU, at de især ønsker at fremme samarbejde med større, videnintensive virksomheder (hvor kendskabsniveauet er højt) og kun i beskedent omfang ser SMV'er som deres målgruppe. Det samme er ikke tilfældet på SDU, RUC, AU og AAU, der i højere grad har regional udvikling som målsætning – og i den sammenhæng også har fokus på direkte samarbejde med SMV'er (se også afsnit 4.5).

For den sidstnævnte gruppe er det meget forskelligt, hvor godt SMV'erne kender de enkelte universiteters konkrete, virksomhedsrettede tilbud. Aarhus Universitet vurderer, at SMV-kendskabet ligger meget lavt, selv om projektet "Genvej til ny viden" har øget kendskabet (bl.a. fordi de lokale erhvervsråd har stået for formidlingen af initiativet).

Aalborg Universitet og RUC afsætter en del ressourcer til markedsføring og oplysning blandt SMV'er. Derfor oplever begge universiteter, at der er et relativt stort kendskab blandt de SMV'er, hvor der har været en særlig oplysningsindsats. RUC vurderer fx, at ca. 50 procent af SMV'erne kender til universitetets virksomhedsrettede tilbud i de områder, hvor der har været en oplysningssindsats, og at kendskabsniveauet ellers ligger på omkring 10 procent.

Derudover fremhæver SDU og DTU, at de ofte har et godt tag virksomheder inden for brancher, hvor der er etableret klyngeorganisationer og innovationsnetværk med ansvar for at facilitere samarbejde, fx offshore i Syddanmark.

Det samme gør sig til dels gældende for kendskabet til GTS'erne. Ifølge performanceregnskabet for GTS-nettet fra 2014 havde GTS'erne knapt 20.000 unikke kunder i 2013, hvoraf godt 17.000 var private virksomheder. Tallene tyder på en udbredt brug af GTS'ernes ydelser – særligt blandt SMV'er, som udgør 90 procent af kunderne.

Selvom der er en udpræget brug af GTS'ernes tilbud blandt virksomheder, påpeger Alexandra Instituttet, at det være svært at nå ud til dele af målgruppen. Udfordringen er, at de primært er kendt blandt virksomheder, som i forvejen gør brug af innovationsfremmesystemet fx via medlemskab af et innovationsnetværk. På samme vis viser en brugerundersøgelse af GTS'erne – ganske vist fra 2010 – at 82 procent af de virksomheder, som ikke førhen har benyttet sig

---

<sup>21</sup> Epinion; Kendskabsmåling af væksthuse.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

af GTS'erne, heller ikke har hørt om dem før. Heraf svarer 94 procent, at de ikke har benyttet sig af GTS'erne pga. manglende kendskab.

Det samlede billede for denne aktørgruppe er således, at kendskabsniveauet ikke er højt nok. Og at alle regioner bør have fokus på at lette virksomhedernes adgang til samarbejde, der rækker ud over praktik og studenterprojekter.

### 4.2.5. Inkubatorer og accelererende udviklingsforløb

Der er generelt et relativt højt kendskab til både forskerparkerne og Accelerace blandt virksomheder i målgruppen (videnbaserede iværksættere med vækstpotentiale), selvom kendskabsgraden til de enkelte aktører varierer.

Eksempelvis vurderer både NOVI og Syddanske Forskerparker, at de kommer bredt ud i målgruppen (kendskabsgrad på op mod 80 procent), mens Scion DTU har ambition at øge kendskabsgraden. Oplevelsen af højt kendskab til de fleste forskerparker understøttes af, at mange virksomheder i målgruppen bosætter sig i parkerne. Eksempelvis er halvdelen af COBIS' målgruppe (bioteknologiske start ups) bosat i miljøet.

Derimod er kendskabet til inkubatorer for studerende noget lavere. Eksempelvis er kendskabsgraden til Studentervæksthus Århus omkring 20 procent på tværs af universitetets studerende. Katapult (KU) vurderer, at de primært når ud til studerende på de naturvidenskabelige uddannelser.

### 4.2.6. Risikovillig kapital

Målgruppens kendskab til mulighederne for at søge om risikovillig kapital hos bl.a. innovationsmiljøerne varierer. Kendskabet er størst blandt de virksomheder, som i forvejen har en relation til toneangivende fagmiljøer på universiteterne eller er involveret i branchespecifikke fora – såsom klyngeorganisationer og innovationsnetværk.

Det vurderes, at op mod halvdelen af målgruppen kender til Borean Innovation og Syddansk Teknologisk Innovations konkrete aktiviteter og tilbud, og at endnu

flere har et mere perifært kendskab. Derimod vurderes kendskabet til CAPNOVA lidt lavere.

Da udbyderne af risikovillig kapital opererer nationalt, afhænger kendskabet i mindre grad af virksomhedernes regionale placering. Der er dog en tendens til, at kendskabet er størst i områder med en stor koncentration af videnbaserede virksomheder – eksempelvis i Hovedstadsområdet. Endelig er kendskabet til Vækstfonden og Markedsmodningsfonden forholdsvis højt. Specielt Vækstfonden drager fordel af at være en aktør, der gennem mange år har været en central aktør i erhvervsfremmesystemet.

### 4.2.7. Faktorer der påvirker kendskabet

Selv om der er store forskelle på kendskabsniveauet, har vi på baggrund af interviewene identificeret en række – mere eller mindre generiske – faktorer, som påvirker kendskabsniveauet på tværs af målgrupperne;

- **Graden af markedsføring og opsøgende virksomhedskontakt.** Målgruppens kendskab til erhvervsfremmeoperatørerne påvirkes af hvor mange ressourcer, der bruges på markedsføring og opsøgende arbejde. Nogle aktører lægger meget større vægt på at opnå et højt kendskabsniveau end andre.
- **Hvor velkonsolideret aktøren er.** Flere af de nyetablerede erhvervsfremmeaktører oplever, at der er et begrænset – om end stigende – kendskab i målgruppen, fordi de ikke har eksisteret så længe.
- **Målgruppens karakter.** Her spiller flere faktorer ind, såsom målgruppens sammensætning og branche. Fx er kendskabsniveauet typisk lavere, når der er tale om en heterogen målgruppe, som er sværere at kommunikere målrettet til. Derudover varierer anvendelsen af erhvervsfremmesystemet afhængigt af, hvilken branche målgruppen befinder sig i – den er fx særligt lav blandt inden for bygge og anlæg samt blandt manuelle servicevirksomheder.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

- **Stærke klynge- og netværksmiljøer.** Målgruppens kendskab til erhvervsfremmeaktørerne forøges, når der er etableret stærke, branchespecifikke fora – eksempelvis i form af innovationsnetværk – hvor virksomhederne bl.a. kan udveksle viden og erfaring samt få hjælp til at finde de rette aktører at samarbejde med.
- **Samspil med andre erhvervsfremmeaktører.** Målgruppens kendskab til den enkelte aktør afhænger af samspillet med det øvrige erhvervsfremmesystem. Fx er nogle universiteter bedre til at samarbejde med den lokale erhvervsservice, således at deres tilbud formidles gennem aktører med stort virksomhedskendskab.

### 4.2.8. Kendskab til det samlede system

En ny analyse viser, at 28 procent af brugerne af offentlige erhvervs- og innovationsfremmeordninger anser kendskab til aktørerne som en barriere for at bruge systemet. Blandt ikke-brugere anser hele 55 procent manglende kendskab som en barriere for at gøre brug af systemet! Omvendt giver kun 33 procent udtryk for, at de har undladt at bruge systemet, fordi de ikke har behov herfor. Med andre ord ser der ud til at være en del virksomheder med behov for erhvervsfremmeydelser, der fravælger at bruge systemet på grund af manglende kendskab<sup>22</sup>.



---

<sup>22</sup> Styrelsen for Forskning og Innovation (2014): "Sammenhæng for vækst og innovation. En databaseret kortlægning af sammenhænge i udbud og efterspørgsel i det danske innovations- og erhvervsfremmesystem." Udarbejdet af Damvad.

### 4.3. Er erhvervsfremmesystemerne sammenhængende og sømløse?

I et velfungerende erhvervsfremmesystem henviser aktørerne til hinanden, når andre aktører har bedre forudsætninger for at arbejde videre med virksomheden, jf. kapitel 2. Et grundigt kendskab til de øvrige aktører er imidlertid forudsætningen for, at henvisningspraksis fungerer optimalt.

Kortlægningen viser, at der er et pænt indbyrdes kendskab mellem aktørerne, som dog dækker over en vis variation. Derudover viser kortlægningen betydelige forskelle i aktørernes kendskab til hinanden inden for hver region.

Neden for udfoldes de vigtigste resultater af vores research. Først redegøres for samtlige aktørers kendskab til hinanden og dernæst uddybes de regionale forskelle i kendskabsgraden. Herefter beskrives overordnede og regionspecifikke karakteristika ved aktørernes henvisningspraksis og samarbejde. Afsnittet sluttes af med en beskrivelse af rammerne for henvisning og samarbejde.

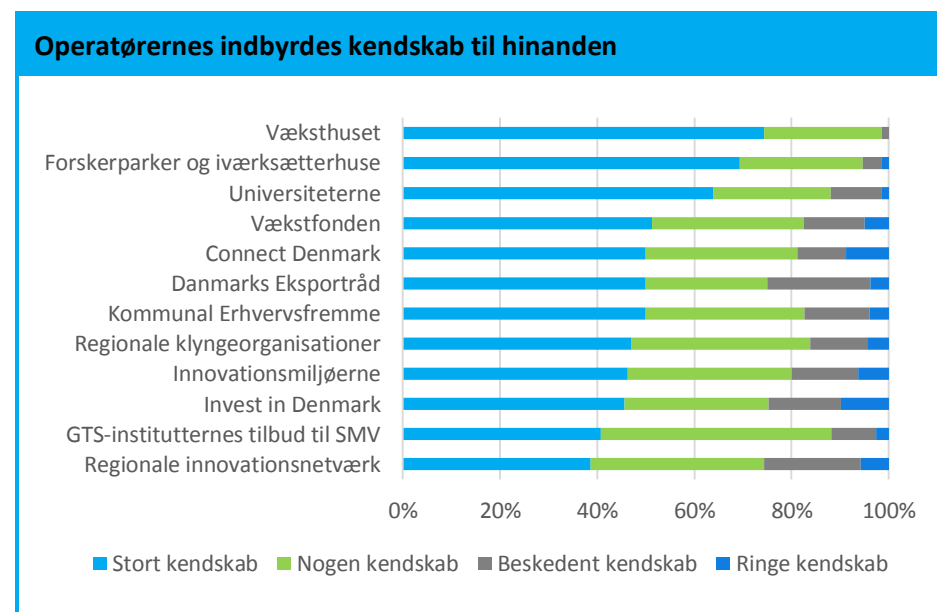
#### 4.3.1. Det indbyrdes kendskab

Som det fremgår af figuren i næste spalte, er der et forholdsvis stort indbyrdes kendskab mellem erhvervsfremmeaktørerne, når der ses på hele landet. Langt størstedelen af de adspurgte angiver, at de har et stort eller nogen kendskab til de øvrige erhvervsaktørers ydelser og tilbud.

Det er dog også væsentligt at påpege, at den gennemsnitlige aktør kun har et stort kendskab til 52 procent af de øvrige aktører. Tallet indikerer, at selvom det generelle kendskabsniveau er højt, er der stadig væsentlige huller i aktørernes viden om hinandens konkrete ydelser og tilbud, hvilket kan gøre det svært at sende virksomhederne videre til den rette erhvervsfremmeoperatør (i første hug).

Væksthusene ligger på en klar førsteplads i forhold til det generelle kendskabsniveau. 99 procent af angiver således, at de har stort eller nogen kendskab til væksthuset. Det høje kendskab hænger formentlig sammen med, at væksthusene opererer i spændingsfeltet mellem basale og mere specialiserede erhvervsfremmeoperatører – og derfor vil være relevante at henviser til for mange forskellige aktørtyper.

Kendskabet er derimod lavest til nogle af de større, nationale aktører med fokus på eksport og internationalisering. 25 procent angiver således, at de har et beskedent eller ringe kendskab til Eksportrådet og Invest in Denmark. At kendskabet til sidstnævnte ligger knap så højt skyldes sandsynligvis deres fokus på at tiltrække udenlandske virksomheder til Danmark – hvilket gør deres ydelser mindre relevante for danske virksomheder. På samme vis kan det lave kendskab til Eksportrådet hænge sammen med, at et mindretal af danske virksomheder overvejer opstart af eksport.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af IRIS Group



### 4.3.2. Regionale forskelle i indbyrdes kendskab

I tabellen på neden for uddybes det indbyrdes kendskab til udvalgte erhvervsfremmeaktører inden for de fire regioner. Tabellen angiver, hvor stor en procentdel af de interviewede erhvervsfremmeaktører, der har et højt kendskab til den enkelte aktørtype.

Den overordnede tendens er, at det indbyrdes kendskab er højest i Region Nordjylland – efterfulgt af Region Midtjylland – når der ses på tværs af alle de udvalgte aktører inden for regionerne.

Der er imidlertid betydelige regionale forskelle i kendskabet til den enkelte aktørtype. Regionsforskellene er mest udtalte for den kommunale erhvervsservice og væksthusene. Således svarer 20 procent af aktørerne i København, at de har et stort kendskab til den kommunale erhvervsservice, hvorimod intet mindre end 91 procent af aktørerne i Region Nordjylland angiver et stort kendskab! Tilsvarende er kendskabet til Væksthuset i de to regioner hhv. 62 procent og 100 procent.

Omvendt er kendskabet til GTS'er og innovationsnetværk generelt højere i København og Region Midtjylland sammenlignet med de to øvrige regioner. Eksempelvis har 48 procent af aktørerne i København et stort kendskab til innovationsnetværkene, hvor kun 25 procent af aktørerne i Nordjylland har et stort kendskab.

En af årsagerne til den store forskel er formentlig erhvervsstrukturen i de to regioner. København og til dels Region Midtjylland er karakteriseret ved mange videntunge virksomheder med tilknytning til forskningsmiljøer, som i højere grad har behov for specialiseret rådgivning og videnformidling end basal erhvervsservice.

Det nordjyske erhvervsliv består derimod af mange SMV'er inden for industriproduktion, hvor innovation i høj grad er praksisdrevet. Virksomheder som disse

gør i højere grad brug af basal og til dels specialiseret erhvervsservice – og disse operatører er derfor mere relevante at henvise til.

### Andele med højt kendskab til aktørgrupper inden for hver region

	Copenhagen	Nordjylland	Midtjylland	Syddanmark
Væksthuset	62 %	100 %	82 %	64 %
Forskerparker og iværksætterhuse	68 %	88 %	61 %	63 %
Universiteter	58 %	80 %	56 %	69 %
Regionale klyngeorganisationer	48 %	56 %	47 %	40 %
Kommunal erhvervsfremme	20 %	91 %	55 %	60 %
GTS'er	46 %	31 %	41 %	41 %
Innovationsnetværk	48 %	25 %	54 %	21 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af IRIS Group

### 4.3.3. Henvisningspraksis og samarbejde mellem aktørerne

Som udgangspunkt er ambitionen, at alle aktører skal kunne henvise til hinanden efter behov. Alligevel ses en tendens til, at bestemte aktørgrupper i højere grad henviser til hinanden, hvilket skal ses i lyset af erhvervsfremmesystemets niveau- og målgruppeinddeling.

Det er karakteristisk for det samlede system, at væksthusene udgør et "knudepunkt", som størstedelen henviser til eller samarbejder med i en eller anden udstrækning.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Eksempelvis henviser størstedelen af de lokale erhvervsserviceenheder primært til væksthuse og derudover private rådgivere (såsom advokater og revisorer) i regionen. Det er dog primært de mindre kommuner, som henviser til væksthuse. Flere erhvervsserviceenheder i de større kommuner tilbyder nemlig selv specialkompetencer på områder med stor betydning for det lokale erhvervslev. Det gælder fx Esbjerg Kommune, som har særligt fokus på offshore- og energivirksomheder i området.

Sekundært henviser de lokale erhvervskontorer til klyngeorganisationer, innovationsnetværk og GTS'er.

Derudover er det typisk, at innovationsnetværk, GTS'er, universiteter, forskerparker og innovationsmiljøer henviser til hinanden – og i et vist omfang til klyngeorganisationer og den kommunale erhvervsservice. Særligt universiteter, forskerparker og innovationsmiljøer har et tæt samarbejde. Tilsvarende gør sig gældende for bestemte GTS'er og innovationsnetværk, som har indgået et mere formaliseret samarbejde.

Øvrige uddannelsesinstitutioner såsom erhvervsskoler, erhvervsakademier og professionshøjskoler henviser primært til hinanden samt til væksthuse og den kommunale erhvervsservice. Særligt erhvervsakademierne oplever dog at blive overset af de mere "traditionelle" erhvervsfremmeaktører, deriblandt væksthuse. Mange aktører forbinder primært erhvervsakademierne med uddannelse og ser dem ikke som en spiller i erhvervsfremmesystemet. Af samme grund er henvisning og samarbejde begrænset.

Endelig indgår EU-kontorerne – og til dels nationale aktører som Invest in Denmark – typisk et tæt samarbejde med væksthuse samt udvalgte kommunale erhvervsserviceenheder.

Selvom der altså kan identificeres typiske henvisningsmønstre (fra basal til specialiseret erhvervsservice og fra rådgivning og videnformidling til inkubation og accelererende udviklingsforløb), henviser aktørerne også på tværs af aktørtyper.

### 4.3.4. Rammerne for henvisning og samarbejde

På trods af at de fleste erhvervsfremmeaktører tilkendegiver, at de i større eller mindre grad kender og henviser til hinanden, fremhæves det som en betydelig udfordring på alle niveauer af erhvervsfremmesystemet, at der ikke henvises nok mellem aktørerne.

Kortlægningen peger på nedenstående hovedforklaringer, som i et vist omfang gør sig gældende for alle regioner;

- **Der mangler overblik.** Erhvervsfremmesystemet er karakteriseret ved mange aktører, hvis ydelser og aktiviteter løbende justeres. Det er derfor svært at bevare et overblik over de enkelte aktørers ydelser og henvisningsvirksomheder på den baggrund. Mange aktører har et overfladisk kendskab til en del af de øvrige aktører, men mangler indgående viden om deres ydelser og tilbud.
- **Henvisninger er ofte personbårne.** Flere aktører fremhæver, at personlige relationer og tillid mellem operatørerne er afgørende for en velfungerende henvisningspraksis, men at aktørerne ikke i tilstrækkelig grad prioriterer at skabe de nødvendige relationer – hvilket til dels skyldes indbyrdes konkurrence.
- **Der mangler incitamenter.** Henvisningspraksis er ofte utilstrækkelig, fordi stort set alle aktører på tværs af systemet mangler incitamenter til at sende virksomhederne videre. De manglende incitamenter skyldes flere faktorer;
  - **Aktivitetsmål og finansiering.** Flere aktørers finansiering afhænger af, hvorvidt de indfrier de aktivitetsmål, som er opstillet i deres resultatkontrakt. I et system med mange operatører kan resultatmålene skabe en konkurrence, hvor der er en tendens til at "holde på" virksomheder, selvom det måske vil være i virksomhedens interesse at blive henvist til en anden operatør.

- **Manglende "belønning"**. Ovenstående problematik forstærkes af, at aktørerne ikke måles på eller belønnes for, hvor mange virksomheder de sender videre til andre aktører. Det er kun væksthusene, som måles på omfanget af henvisninger til de øvrige erhvervsfremmeaktører.
- **Salg af erhvervsfremmeydelser**. Enkelte aktører fremhæver, at andre aktører undlader at sende virksomheder videre, fordi de på den måde kan sælge flere af deres egne erhvervsfremmeydelser.
- **Der henvises inden for eget system**. Visse erhvervsfremmeaktører har en tendens til primært at henvise virksomheder videre til aktører, som de har indgået et formaliseret samarbejde med. Det gælder særligt for GTS'er og innovationsnetværk.
- **Kunstige regionsgrænser**. I Vækstforum-projekter må operatørerne kun inddrage virksomheder, som bor i samme region som det vækstforum, der har finansieret programmet. Det betyder, at operatørerne til tider må lade være med at henvise til programmer uden for deres egen region, selvom de er relevante for den givne virksomhed.

### 4.3.5. Regionale forskelle i henvisningspraksis og samarbejde

Aktørerne roser generelt sammenhængen i det nordjyske erhvervsfremmesystem, som bl.a. kan tilskrives Væksthus Nordjyllands indsats. Mange fremhæver regionens udkantskarakter som en samlende motivationsfaktor i forhold til at samarbejde, koordinere og henvise til hinanden og på den måde skabe de bedste betingelser for at holde gang i erhvervslivet – og regionen som helhed.

At man i Nordjylland har valgt at placere flere centrale erhvervsfremmeaktører tæt på hinanden rent geografisk, har stor betydning for det store indbyrdes kendskab, henvisning og samarbejde. Eksempelvis er aktører som væksthuset, FORCE Technology (GTS), AAU Innovation og Norddanmarks EU-kontor placeret i samme lokalområde, og nærheden understøtter en tæt, daglig kontakt og bevidsthed om hinanden.

Visse regionsspecifikke problematikker fremhæves dog. Fx oplever nogle af de specialiserede klyngeinitiativer samarbejdet med visse udkantskommuner som udfordrende. Nogle lokale erhvervsservice tenderer til at "holde på" de lokale virksomheder, selvom de ikke besidder de specialistkompetencerne, som skal til for at hjælpe virksomhederne. Det fremhæves dog også, at samarbejdet med andre kommuner fungerer rigtig godt.

Der tegner sig et lidt mere broget billede af Region Midtjylland og Syddanmark.

Mange aktører i de to regioner mener, at der overordnet er god sammenhæng i systemet. Eksempelvis fremhæves Væksthusene af mange kommuner som en god samarbejdspartner, som de ofte henviser til. For Syddanmark gør det sig særligt gældende for de mindre kommuner.

Samtidig fremhæver mange af de øvrige aktører et forbedringspotentiale, hvad kendskab og henvisning angår. I Syddanmark er det fx en udfordring, at regionen dækker over et stort geografisk område, hvor aktørerne inden for de samme subregionale systemer kender til hinanden, men til gengæld har begrænset kon-

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

takt til andre aktører i regionen. Der er fx en høj grad af samarbejde og henvisning mellem aktørerne i hhv. Odense/Fyn og Trekantområdet, men ikke uden for disse områder. Samme problematik adresseres i en analyse fra 2012<sup>23</sup>, som påpeger, at de syddanske kommuner ikke agerer ud fra en forståelse af en fælles regional identitet.

Samme analyse viser desuden, at selvom der generelt er opbygget et velfungerende samarbejde i Region Midtjylland, så oplever nogle af de mindre kommuner at have begrænset adgang til midler fra Vækstforum, når der er tale om større projekter, fordi midlerne typisk går til de større operatører.

I begge regioner har man dog taget forskellige initiativer til at løse problemet. I Midtjylland er regionen, kommuner og væksthuse fx gået sammen om at etablere *Midtjysk ErhvervsudviklingsAkademi*, hvor en bred skare af erhvervsfremmeaktører mødes og videndeler. Flere af interviewpersonerne deltager heri og fremhæver det som et godt initiativ, der skaber bevidsthed om hinanden.

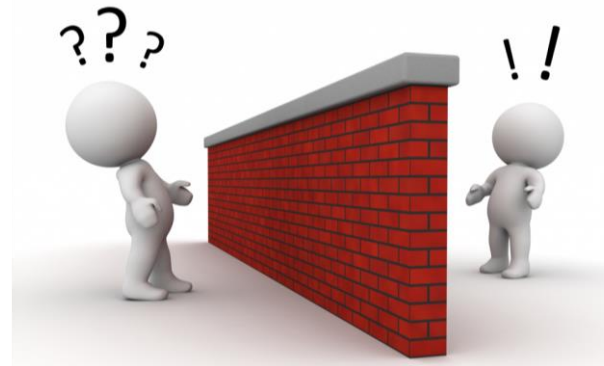
Tilsvarende forsøger Væksthus Syddanmark at opbygge stærkere kontakter mellem aktørerne via initiativet *Erhvervsfremmeakademiet*, som er en række seminarer, hvor regionens aktører mødes for at få et overblik over igangværende aktiviteter og projekter.

Hvor der i Region Nordjylland, Midtjylland og Syddanmark ses en rimelig grad af henvisning på tværs af erhvervsfremmesystemets forskellige niveauer, har aktørerne i København en større tendens til at henvise til og samarbejde med aktører på samme "niveau" i erhvervsfremmesystemet. Dvs. at henvisning og samarbejde primært finder sted mellem 1) den basale og specialiserede erhvervsservice og 2) aktører inden for rådgivning, videnformidling, inkubation og accelererende udviklingsforløb.

Derudover er der i hovedstadsregionen ikke samme tradition og for at samarbejde tæt om regional erhvervsudvikling, som det fx er tilfældet i Nordjylland. Dette medvirker formentlig til, at samarbejdet og henvisningspraksis fremstår mere ukoordineret og fraktioneret.

Hertil bør dog tilføjes, at over 90 procent af erhvervsfremmeaktørerne i Region Hovedstaden samarbejder med hinanden, hvilket formentlig hænger sammen med, at Region Hovedstaden stiller krav om samarbejde mellem relevante aktører, når de bevilger midler til projekter. Meget af samarbejdet har imidlertid en løs karakter og centrerer fx omkring ad hoc møder indbyrdes mellem aktørerne.

En måde at adressere udfordringen på er ved at etablere en form for "back office" for erhvervsfremmesystemet, der har viden og overblik over systemets aktører og tilbud. Systemets aktører vil kunne bruge en sådan funktion til hurtigt at skaffe sig informationer til brug for henvisninger for virksomhederne.



<sup>23</sup> Deloitte (2012): "Evaluering af kommunalreformen på området for regional udvikling."

### 4.4. Er der klare snitflader og begrænset overlap mellem aktørerne?

#### 4.4.1. Indledning

Uklare snitflader, knopskydning og overlap i erhvervsfremmesystemet kan være udtryk for manglende koordination eller konkurrence mellem aktørerne. Det kan resultere i en uhensigtsmæssig brug af offentlige midler samt skabe forvirring blandt virksomhederne om, hvilke operatører de skal henvende sig til.

Omvendt er en vis grad af overlap i systemet nok uundgåeligt og ikke per definition uhensigtsmæssig. Der vil være visse snitflader i erhvervsfremmesystemet, hvor den præcise arbejdsdeling – og overgang mellem aktørerne – i sigens natur vil være flydende.

#### 4.4.2. Det generelle billede

Overordnet er der en fornuftig arbejdsdeling og relativt klare snitflader i erhvervsfremmesystemet på tværs af landet. Systemet har, som beskrevet i kapitel 3, en forholdsvis klar indbyrdes arbejdsdeling.

Udfordringen er som nævnt i kapitel 2, at de forskellige operatører og deres ydelser udspringer af forskellige strategier (på lokalt, regionalt og nationalt niveau). Hvis strategierne ikke i en vis grad er koordinerede, kan der opstå overlap og måske en vis indbyrdes konkurrence.

De erhvervsfremmeaktører, vi har talt med, lægger forskelligt vægt på udfordringer forbundet med snitflader og overlap. Nogle oplever en vis grad af unødvendigt overlap, mens andre gør det i mindre grad.

Blandt de gennemgående udfordringer, der går på tværs af alle regionerne, kan fremhæves:

- Nogle kommuner udbyder fokuserede erhvervsservicetilbud, der fx har fokus på særligt prioriterede iværksættere eller brancher i kommunen. I den sammenhæng er der nogle steder overlap i forhold til væksthuse-nes specialiserede erhvervsservice.
- Arbejdsdelingen mellem GTS-institutterne, universiteter og innovationsnetværk/klyngeorganisationer og til dels væksthuse er uklar. Aktørerne faciliterer alle videnuvekslingsaktiviteter og tilbyder i nogen grad de samme typer af afklaringsydelser for virksomheder.
- Nogle kommuner bedriver erhvervs- og klyngeudvikling med udgangspunkt i lokale styrkepositioner og strategier. Disse initiativer overlapper i et vist omfang med regionale og nationale klynge- og netværksinitiativer. Der er også eksempler på konkurrence og overlap mellem regionale og nationale klyngeinitiativer.
- Om end vækstfora kan inddrage samarbejdspartnere på tværs af regionsgrænser, er der administrative udfordringer forbundet med at finansiere projekter på tværs af regionsgrænser – fx hvor to eller flere operatører skal samarbejde. Dette forhold kan især være en udfordring for virksomheder og aktører geografisk placeret omkring regionsgrænserne – og kan medføre parallelle initiativer<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Se også Deloitte (2012); "Evaluering af de regionale vækstforas indsats".

### 4.4.3. Copenhagen

Copenhagen er samtidig en region, der er kendetegnet ved en heterogen erhvervsstruktur. Hvor Hovedstadsområdet har mange virksomheder inden for videntunge erhverv, er Region Sjælland præget af ikke-videnbaserede, små- og mellemstore virksomheder.

Koordinationen mellem operatørerne fremstår relativt fragmenteret i Copenhagen i sammenligning med de øvrige regioner. Samtidig har koordinationen mellem rammesætterne været mindre end i andre regioner. Evalueringen af kommunalreformen fra 2012 peger således på, at kommunernes engagement i Vækstforum Hovedstaden er relativt svag i forhold til de øvrige regioner<sup>25</sup>. Det nyetablerede samarbejde omkring *Copenhagen* har bl.a. til formål at styrke koordination og samarbejde i hele Østdanmark.

I Region Sjælland er der dog opbygget stærke netværk mellem de forskellige erhvervsfremmeaktører i kommunerne og på regionalt plan. Endvidere er regionens decentralt prægede geografi – uden en regional hovedby – med til at gøre indsatserne relativt lokalt orienterede.

Af centrale udfordringer inden for snitflader og overlap i Copenhagen kan følgende fremhæves;

- Mange aktører udbyder tilbud til iværksættere.
- Mange aktører arbejder med at fremme vidensamarbejde.
- Et stort antal klyngeorganisationer og innovationsnetværk.
- Overlappende initiativer inden for investeringsfremme og talenttiltrækning

### Talrige tilbud for iværksættere

Copenhagen er præget af talrige tilbud inden for iværksætteri. Uden at vi kan præsentere præcise tal, giver kortlægningen et billede af, at regionen bruger en langt større andel af erhvervsfremmemidlerne på iværksættere end andre regioner. Det kommer fx til udtryk ved, at;

- En del kommuner (især i Region Hovedstaden) alene eller helt overvejende prioriterer iværksættere i den lokale erhvervsservice.
- De to væksthuse har en større andel unge/små virksomheder i sin brugergruppe end de øvrige væksthuse.
- Regionale midler til klyngeudvikling i betydeligt omfang er anvendt til at fremme iværksætteri (fx inden for cleantech og life science).
- En væsentlig del af de regionale projekt- og programmidler generelt er rettet mod iværksættere og unge virksomheder (fx Grow Biz og Vækstfabrikkerne).
- Der er iværksat mange initiativer, der skal understøtte iværksætteri blandt studerende på universiteter og andre uddannelsesinstitutioner.
- En række nationale aktører med fokus på iværksætteri har hovedsæde i regionen – fx Accelerace, Connect Denmark og flere innovationsmiljøer.

Det er ikke indtrykket, at regionens fokus på iværksættere udspringer af en bevidst strategi. Den er tværtimod et resultat af mange uafhængige beslutninger i kommuner, vækstfora og hos de enkelte operatører.

De ovenstående aktiviteter er hver for sig fornuftige initiativer eller udtryk for fx prioriteringer i kommuner med få ressourcer til erhvervsfremme. Men samlet

---

<sup>25</sup> Deloitte (2012); "Evaluering af de regionale vækstforas indsats".



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

set er det spørgsmålet, om afkastet af de samlede investeringer i erhvervsfremme ikke kan øges ved i højere grad at prioritere etablerede virksomheder - og måske fokusere mere på iværksættere med stort vækstpotentiale i iværksætterindsatsen.

Det kan ikke undgås, at de mange initiativer medfører en del overlap.

Samtidig er der mange små operatører, der arbejder med vejledning, rådgivning, opstartsforløb, kurser for iværksættere mv. Selv om målgruppen varierer, fremstår det uhensigtsmæssigt, at så mange aktører uafhængigt af hinanden arbejder med at udvikle koncepter til at hjælpe iværksættere. Også her bør indsatsen kunne koordineres bedre.

### Mange aktører inden for videnudveksling

Både universiteter, GTS-institutter, innovationsnetværk/klyngeorganisationer og til dels væksthuse arbejder med at fremme videnudveksling. Dette skaber ifølge flere af de interviewede en vis uklarhed om snitflader og arbejdsdeling.

Det gør sig specielt gældende i København, hvor der er en stor koncentration af GTS'er, klynger og universiteter.

GTS-institutterne giver bl.a. udtryk for, at der er vist et pres fra universiteternes videnudvekslingsenheder, der også beskæftiger sig med forskningsbaseret viden-service.

Det er kun naturligt, at universiteterne arbejder for at bringe deres viden i spil gennem forsknings- og innovationsprojekter, studenterprojekter, mv. På den måde påtager universiteterne sig en vigtig rolle som formidlere af viden i samspil med GTS-institutterne.

Overlappet opstår i de opsøgende funktioner, hvor både innovationsagenter (GTS), universiteternes centrale enheder, væksthuse og netværk/klynger kontakter virksomheder vedrørende innovationsudfordringer – som indgang til at samarbejde med videninstitutioner.

Fx er Scion DTU blevet udnævnt til operatør på det regionale projekt *Viden som vækstmotor*, hvor forretningsudviklere på Scion DTU laver opsøgende arbejde blandt virksomheder mhp. at matche virksomheder og forskere.

Ingen af de nævnte aktører har i dag kapacitet til at opsøge alle relevante virksomheder i regionen. Og derfor kan det være udmærket med flere operatører. Men overlappet er vigtigt at adressere på en måde, hvor den opsøgende indsats i højere grad koordineres.

### Tematiske overlap mellem innovationsnetværk/klynge-organisationer

Det kan konstateres, at der i dag er mange klynger/netværk i København (regionale klyngeorganisationer og innovationsnetværk), der beskæftiger sig med energi/miljø (11 operatører) og life science (5 operatører). Både målgrupper og formål er her delvist overlappende.

I alt huser regionen mindst 30 innovationsnetværk og klyngeorganisationer, hvoraf en del har et relativt beskedent budget. Spørgsmålet er, om regionen ikke kan få mere ud af midlerne ved at samle ressourcerne på færre aktører.

Også disse tal er et resultat af for lille koordination mellem rammesættere. Både Forsknings- og Innovationsstyrelsen, vækstfora og enkeltkommuner har iværksat og finansierer klynge- og netværksinitiativer.

### Investeringsfremme og talenttiltrækning

Der er uklarhed omkring arbejdsdelingen mellem nationale aktører og regionale samt lokale aktører i Region Sjælland på områderne investeringsfremme og talenttiltrækning. Nogle kommuner – især i Region Sjælland – arbejder selv med området som led i erhvervsudvikling, men den strategiske koordinering og afklaring af snitflader med de nationale aktører er mangelfuld.

Copenhagen Capacity og Invest in Denmark er hovedaktørerne inden for investeringsfremme. Copenhagen Capacity har et særligt fokus på hovedstaden og dens særlige styrkepositioner, navnlig cleantech, life science og IKT. Invest in



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Denmark er Udenrigsministeriets nationale investeringsfremmeagentur. Samspillet mellem hovedaktørerne er generelt velfungerende og formaliseret.

Derimod vurderer vi, at der kan være snitfladeudfordringer inden for investeringsfremme i forholdet mellem de nationale aktører og en række kommuner på Region Sjælland, der som led i erhvervsudvikling også forsøger at tiltrække udenlandske investeringer.

Det er naturligt, at kommunerne forsøger at tiltrække investeringer til lokalområdet, men der kan være behov for at Copenhagen Capacity, Invest in Denmark og kommunerne i højere grad arbejder sammen på området for at sikre en bedre strategisk sammenhæng omkring en fælles Copenhagen-dagsorden.

Talentområdet er et centralt fokusområde i CopCaps erhvervsudviklingsaktiviteter. CopCap har primært en facilitatorrolle, og skal sikre en sammenhæng i indsatsen i hovedstaden.

Talenttiltrækning og -fastholdelse sker dels gennem projektet *Copenhagen Talent Bridge*. Projektet arbejder med at fastholde internationale talenter ved at facilitere kapacitetsopbygningen hos relevante aktører (uddannelsesinstitutioner, virksomheder mv.), fx gennem møder, videndeling og workshops.

Dels gennem projektet *Copenhagen Talent Attraction*, som skal markedsføre Danmark i udlandet, bl.a. gennem såkaldte "Youth Goodwill Ambassadors" – tidligere studerende og udstationerede, der skal brande Danmark i udlandet.

Der er mange aktører, som beskæftiger sig med talenttiltrækning i Copenhagen – fx større virksomheder med in-house talentprogrammer, Uddannelses- og Forskningsministeriet og de videregående uddannelsesinstitutioners internationale kontorer.

Som en nylig evaluering har påpeget, er Copenhagen Capacity dog en relativt ny spiller på området og har haft udfordringer med at finde sin plads i landskabet. Evalueringen påpeger fx, at Copenhagen Capacity har iværksat en række "små-initiativer", som allerede i nogen grad varetages af andre aktører på området.

Som ved investeringsfremme er der også inden for talenttiltrækning uklarhed om arbejdsdelingen mellem København og resten af Sjælland. En række kommuner og erhvervsudviklingsorganisationer forsøger således selv at tiltrække talenter til nærområderne. Dette er naturligt – især i udkantsområder, der i disse år oplever en stor fraflytning, særligt af veluddannede.

Det har ikke været muligt inden for rammerne af denne analyse at lave en fuldstændig kortlægning af samspillet mellem lokale aktører og fx Copenhagen Capacity, men det må formodes, at samspillet er stærkt varierende, og at der er behov for en større grad af strategisk koordinering.

### 4.4.4. Region Syddanmark

Hovedparten af de interviewede giver udtryk for, at der generelt er et godt samarbejde mellem operatørerne i Syddanmark, der er blevet styrket over de senere år. Bl.a. er samarbejdet mellem den lokale erhvervsservice og Væksthus Syddanmark blevet markant forbedret.

Billedet er dog mere fragmenteret end i fx Midtjylland (se neden for). Region Syddanmark er geografisk opdelt i fire subregionale enheder (Udvikling Fyn, Trekantområdet, Udviklingsråd Sønderjylland og Sydvestjysk Udviklingsråd), der har egne udviklingsorganisationer med egne erhvervspolitiske fokusområder.

SDU har et udpræget regionalt fokus, bl.a. via en række afdelinger i byer som Kolding, Sønderborg og Esbjerg – der bl.a. skal knytte universitetet tættere på virksomhederne i subregionerne. SDU har generelt et stort fokus på at knytte relationer til regionens virksomheder (med SDU Erhverv som koordinerende enhed) for at sikre et aftagermarked for universitetets kandidater.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

De interviewede operatører peger på to områder, hvor der kan arbejdes med sammenhængen i det syddanske erhvervsfremmesystem;

- Arbejdsdeling og snitflader mellem Væksthus Syddanmark, de større lokale erhvervsserviceenheder og den subregionale indsats.
- Overgangen mellem projekter og drift.

### Arbejdsdeling og snitflader mellem Væksthus Syddanmark, de større lokale erhvervsserviceenheder og den subregionale indsats

Region Syddanmarks erhvervsfremmesystem adskiller sig fra de øvrige regioner på den måde, at der er mange ressourcemæssigt ligeværdige aktører. Væksthus Syddanmark, Udvikling Fyn, regionale klyngeorganisationer (fx Welfare Tech, Offshore Energy og Design-2-innovation), SDU Erhverv, lokale erhvervsenheder i større kommuner (fx Kolding og Esbjerg) samt de subregionale erhvervsfremmeorganisationer er alle nøgleaktører i regionen. Der er ikke én eller enkelte nøgleaktører på samme måde, som det ses i Midt- og Nordjylland (væksthuse) og Copenhagen (væksthuset og Copenhagen Capacity).

Det gør det umiddelbart mere udfordrende at koordinere aktiviteterne og skabe risici for overlap. Det generelle billede er dog, at overlappet er forholdsvis begrænset, og at de nævnte aktører for det meste er gode til at henvise til hinanden.

Der er dog ifølge de interviewede operatører visse udfordringer. Fx vælger enkelte kommuner i Syddanmark ofte selv at vejlede vækstiværksættere frem for at henvise dem til Væksthuset. Det kan være med udgangspunkt i en opfattelse af, at de lokale enheder har de samme kompetencer som i Væksthuset. Hertil kommer, at Væksthusets programmer som tidligere nævnt er forbeholdt virksomheder og projekter inden for de forretningsområder, der er prioriteret i den syddanske erhvervsudviklingsstrategi. Det svækker kommunernes incitamenter til at henvise til Væksthuset, hvis virksomhederne ikke ligger inden for disse områder.

Herudover har der ifølge flere operatører været en tendens til at søge regionalfondsmidler til den samme type af projekter. Det fremhæves, at mange midlertidige projekter bliver udviklet på bottom up basis, og at der er begrænset dialog og koordination om projekterne.

Endelig er der et vist overlap mellem fokuserede erhvervsfremmeaktiviteter i kommunerne, væksthusets ydelser og vejledningsaktiviteter i klyngerne.

### Overgangen mellem projekter og drift

Den største udfordring i Region Syddanmarks erhvervsfremmesystem er ifølge flere af de interviewede personer overgangen mellem projekter og drift. Der er en oplevelse af meget stop-go i det syddanske system. Kommuner, klyngeorganisationer, uddannelsesinstitutioner mv. iværksætter en række lovende, typisk tre-årige projekter. Men mange aktiviteter stopper efter ophøret af strukturfondsf finansieringen, fordi fokus ofte bliver på at få finansieret nye projekter frem for at implementere projektaktiviteterne i driften.

Der synes således at være brug for, at udmøntning af projektmidler i højere grad knyttes til synlige mål for implementering i driften. Eller at operatørerne på anden måde kan sandsynliggøre, at der kan hentes opfølgende finansiering, hvis resultaterne af projekterne er positive.

### 4.4.5. Region Midtjylland

Det er et gennemgående budskab hos de interviewede operatører, at der er klare snitflader i erhvervsserviceaktiviteterne i Region Midtjylland. Det skyldes bl.a., at der er et tæt samarbejde mellem aktørerne med Væksthus Midtjylland som en vigtig koordinerende aktør. Der indgås formelle samarbejdsaftaler mellem kommuner, lokal erhvervsservice og væksthuset om snitfladerne mellem den lokale og specialiserede erhvervsservice. Herudover har Region Midtjylland et betydeligt fokus på at arbejde for klare snitflader gennem de resultatkontrakter, der indgås med de forskellige aktører inden for rådgivning og videnformidling.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Der peges i interviewene på følgende snitfladeudfordringer;

- Behov for bedre koordination af vejledningsindsats og opsøgende arbejde.
- Behov for stærkere relationer mellem lokal erhvervsservice og aktører på innovationsområdet.
- Overlap i aktiviteter og ydelser inden for innovation og vidensamarbejde (som under Copenhagen).

### Behov for bedre koordination af vejledningsindsats og opsøgende arbejde

Region Midtjylland er præget af mange aktive erhvervsfremmeenheder, der gennemfører en lang række virksomhedsrettede aktiviteter. Fx er Region Midtjylland den region, hvor der gennemføres flest vejledningsforløb i den lokale erhvervsservice (se afsnit 4.5.). Der er som nævnt relativt klare snitflader mellem ydelserne inden for lokal erhvervsservice, specialiseret erhvervsservice og rådgivning/videnformidling. Men der er også et udbredt ønske om (især i den lokale erhvervsservice), at de enkelte aktører har bedre mulighed for at orientere sig om de forløb, som virksomhederne har været igennem hos andre operatører.

Flere efterspørger en styrkelse af CRM-systemet for at sikre en større grad af videndeling om virksomhederne. Der er tilsyneladende mange eksempler på, at operatørerne "starter forfra" med afklaringsamtaler, som en anden aktør allerede har gennemført.

Konkret efterspørger nogle lokale erhvervsserviceenheder adgang til information om virksomhedernes netværksdeltagelse og deltagelse i diverse programmer. Det anerkendes dog samtidigt, at dette kan være vanskeligt grundet fortrolighedshensyn, og fordi det lovgivningsmæssigt kræver samtykke.

### Behov for stærkere relationer mellem lokal erhvervsservice og aktører på innovationsområdet

Der er som vist i afsnit 4.4. et stærkere kendskab til Væksthus Midtjylland end til operatørerne på innovationsområdet. Det gælder også i den lokale erhvervsservice, der – samlet set – i langt højere grad henviser til væksthuset end til fx innovationsnetværk og regionale klynger.

Det udgør en vis udfordring i Region Midtjylland, at samarbejdsaftaler, dialog og henvisningspraksis i høj grad er bygget op omkring henvisning til de brede virksomhedsprogrammer, der udbydes af væksthuset. Herunder får den lokale erhvervsservice et såkaldt "finders fee", når de henviser virksomheder til programmerne.

Der foregår bestemt også en række henvisninger fra lokal erhvervsservice til fx innovationsnetværkene. Men det foregår ikke lige så systematisk, og der er stor forskel på kommunerne på dette område. Også Væksthuses varetagelse af lokal erhvervsservice i fire kommuner gør det relevant at se nærmere på, hvor stor fokus er på at henvise til det samlede erhvervsfremmesystem.

Budskabet fra flere netværk og klyngeorganisationer er, at samspil og snitflader til den lokale erhvervsservice kan styrkes.

### Overlap i aktiviteter og ydelser inden for innovation og vidensamarbejde

Lige som i Copenhagen fremhæver en række aktører den udfordring, at flere forskellige operatører arbejder med innovationsfremme og vidensamarbejde.

GTS'erne (herunder innovationsagenterne), væksthuset og til dels innovationsnetværkene arbejder alle med opsøgende virksomhedsarbejde. Selv om tilgangen er forskellig, arbejder alle nævnte aktører med at identificere udfordringer og muligheder i relation til at arbejde med innovation.

Herudover har både GTS'er, innovationsnetværk, specialiserede innovationsaktører (fx DAMRC), universitet og andre uddannelsesinstitutioner vidensamarbejde og matchmaking som en kerneopgave.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Der er bred enighed om behovet for både klarere arbejdsdeling og bedre koordination. Men der er også uenighed om, hvordan arbejdsdelingen konkret skal se ud.

Innovationsnetværk med GTS'er som operatører kritiseres af nogle aktører for manglende uvildighed. Omvendt peger de GTS-forankrede netværk på, at GTS'erne i forvejen har videnformidling som kerneopgave og derfor bedre kan varetage matchmakingfunktionen end selvstændige organisationer.

En anden udfordring er en manglende koordination mellem styringen og finansieringen af de nationale innovationsnetværk og de regionale klyngeopsætninger. I Region Midtjylland kommer dette til udtryk ved et overlap i aktiviteterne mellem Fødevarersektorens Innovationsnetværk og Danish Food Cluster.

Det er som antydnet i afsnittet om Copenhagen næppe en løsning at lade en bestemt aktør stå for det opsøgende arbejde vedr. innovation og matchmaking med videninstitutioner. Men udfordringerne i Region Midtjylland viser et behov for at;

- Skabe større koordination og samarbejde i de opsøgende funktioner.
- Sikre stærkere incitamenter til at henvise til de løsninger, der er til størst gavn for virksomhederne frem for at fokusere på egne aktivitets- eller indtjeningsmål.
- Skabe en langt stærkere koordination mellem nationale og regionale beslutninger om medfinansiering af klynger og netværk. Herunder eventuelt arbejde for fusioner, hvor det er relevant.

### 4.4.6. Region Nordjylland

Region Nordjyllands erhvervsfremmesystem er bl.a. karakteriseret ved, at der er færre aktører end i de andre regioner. Regionen er samtidig kendetegnet ved, at Aalborg spiller en central rolle som regionens ubetingede økonomiske tyngdepunkt, mens resten af regionen slås med udkantsproblematikker, herunder fraflytning af unge.

Desuden spiller Aalborg Universitet en aktiv rolle som erhvervsfremmeaktør, og der er et forholdsvis tæt samarbejde mellem universitetet og de øvrige erhvervsfremmeaktører. Herudover spiller Væksthus Nordjylland og de regionale programmer udbudt af Væksthuset en nøglerolle.

Operatørerne peger næsten samstemmende på, at erhvervsfremmesystemet generelt fungerer godt, og at der er fornuftige snitflader mellem initiativer og aktører.

De centrale snitflade- og overlapsudfordringer, som Region Nordjyllands erhvervsfremmeaktører fremhæver, er:

- Projektaktiviteter fylder meget i Nordjylland. Det betyder, at der inden for netværksaktiviteter er igangsat overlappende aktiviteter (både kommuner, Aalborg Universitet og klyngeorganisationer udbyder netværk om innovation).
- Nogle "ambitiøse" kommuner udvikler aktiviteter til virksomheder, der har overlap til vejledning/sparring i Væksthus Nordjylland.
- Der er overlap mellem regionale klynger i Nordjylland og nationale klynger (vedvarende energi).

### Overlappende projekter

Knopskydning af projektfinansierede aktiviteter fremhæves af mange erhvervsfremmeaktører som en udfordring i Nordjylland. Den relativt store vægt af

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

struktur- og regionalfondsmidler betyder, at Nordjyllands aktører ofte baserer deres indsats på projektansøgninger, der ikke altid er koordinerede.

Nogle kommuner i Nordjylland prioriterer endvidere – i kraft af lokale udkantsudfordringer – lokale erhvervsudviklingsprojekter uden at sætte projekterne ind i en regional kontekst. Det vurderes at kunne skabe overlappende aktiviteter i det omfang aktiviteterne ikke koordineres regionalt. Dette gør sig bl.a. gældende inden for netværksaktiviteter om eksport, talenttiltrækning, innovation, mv.

### Overlap mellem lokal og specialiseret erhvervsservice

Nogle aktører peger på, at der til tider opstår snitfladeudfordringer mellem fokuserede erhvervsservicetilbud, væksthuse og klyngeorganisationerne. Særligt de større erhvervskontorer, der har særlige erhvervs- eller branchespecifikke fokusområder, forsøger til tider at fastholde vækstiværksættere i egne tilbud, frem for at henvise dem til væksthuse eller klyngeorganisationer.

Det fremhæves af klyngeorganisationerne, at nogle kommuner henvender sig med tilbud til særlige erhverv, der kunne få et mere skræddersyet og specialiseret tilbud i en klyngeorganisation.

Det fremhæves dog også af flere aktører, at der generelt er en positiv udvikling i samspillet mellem væksthuse, kommuner og klyngeorganisationer. Der er samtidig håb om, at skabelse af *Business Region North* vil skabe en større grad af overblik og koordinering af de forskellige tilbud i regionen.

### Energi og cleantech

Endelig er det blevet fremført, at Region Nordjyllands satsninger på vedvarende energi – fx igennem Hub North – eksisterer i et nationalt økosystem, hvor der er talrige klyngeorganisationer, som beskæftiger sig med energi, cleantech og miljø. For virksomhederne er det vanskeligt at skelne mellem de forskellige tilbud.

### 4.4.7. Afrunding

I det ovenstående har vi gennemgået de vigtigste udfordringer vedrørende snitflader og overlap. Generelt er der som beskrevet i kapitel 3 naturlige snitflader mellem de mange operatører i erhvervsfremmesystemet. Men afsnittet viser indikerer også, at der i alle regioner eksisterer nogle udfordringer, som det er vigtigt at arbejde med.

Der kan peges på tre hovedårsager til de identificerede overlap.

- **Måltal skævvrider incitamenter og fremmer ”bruger-strandhugst”**  
Mange erhvervsfremmeaktører måles på antallet af brugere – og ikke på værdiskabelsen hos brugerne eller på evnen til at henvise til andre. Det skaber et vist incitament til at brede porteføljen af tilbud og aktiviteter ud for at lokke flere virksomheder til. Dermed er der en risiko for, at nogle operatører bevæger sig ind på hinandens områder, og at henvisningsomfanget bliver begrænset, jf. afsnit 4.3.
- **Projekter og ”projektitis”**  
En udfordring, som er blevet påpeget fra flere sider, er en for stor vægtning af projektbaserede aktiviteter, set i forhold til basisfinansiering til kerneydelserne.

Hvis erhvervsfremmeaktører bliver for afhængige af projekter, kan det have den konsekvens, at aktørerne løber efter midler, der er bundet til formål, som ikke harmonerer med aktørens kerneaktiviteter. Samtidig skaber bottom up tilgangen en risiko for, at operatører byder ind på de samme aktiviteter uden at koordinere. I den sammenhæng kan det overvejes at udvikle og udbrede det styringsprincip (vækstaftaler), som Vækstforum Sjælland har indført på konkrete områder, hvor en hovedaktør får et koordinerende ansvar på prioriterede indsatsområder.

Hertil kommer, at projekter som nævnt i afsnittet om Region Syddanmark skaber en risiko for "stop-go", hvis der ikke arbejdes systematisk for at implementere resultater og ydelser i driften.

- **Beskeden strategisk koordination**

En væsentlig udfordring er i forlængelse af kapitel 2, at initiativer og operatører udspringer af forskellige strategier. Overlappene inden for klynger/netværk og opsøgende aktiviteter inden for innovation afspejler, at flere ministerier, styrelser, regioner og kommuner arbejder med disse temaer. En evalueringen af de regionale vækstfora fra 2012<sup>26</sup> peger netop på, at koordinering indbyrdes mellem vækstforas indsats samt mellem vækstfora og staten er et område, der bør have større opmærksomhed.

På baggrund af kortlægningen er det vores konklusioner, at koordinering via vækstpartnerskaber (se kapitel 2) ikke er tilstrækkelig.

## 4.5. Regionale og lokale variationer i erhvervsfremmeydelserne

### 4.5.1. Indledning

I kapitel 3 gav vi en overordnet beskrivelse af de forskellige typer af operatører og deres roller i det samlede erhvervs- og innovationsfremmesystem.

I dette afsnit går vi lidt dybere og kigger nærmere på ligheder og forskelle inden for de enkelte aktørgrupper. Det vil sige, hvorvidt lokale erhvervsservicekontorer, væksthuse, universiteter og innovationsnetværk reelt løser de samme typer af opgaver for de samme typer af brugere. Eller om der er lokale og regionale variationer, som det er vigtigt at være opmærksom på.

### 4.5.2. Den lokale erhvervsservice – store lokale variationer i funktion og dækning

Den lokale erhvervsservice har en række lighedstræk på tværs af kommuner. Det kan således konstateres, at ydelserne i den basale erhvervsservice stort set er de samme på tværs af kommunerne, når det gælder iværksættere;

- Informationsmøder om start af virksomhed.
- vejledning om opstart, forretningsplan, henvisning til privat rådgivning, vejledning om - og henvisning til – andre erhvervsfremmeaktører, fx Væksthuset.
- Tilbud om korte, gratis rådgivningsseancer hos private rådgivere, fx revisorer, markedsføringseksperter, konsulenter med speciale i work/life balance, mv.

---

<sup>26</sup> Deloitte (2012); "Evaluering af de regionale vækstforas indsats".



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

- Iværksætterkurser med fokus på drift og udvikling af virksomhed.
- ... Og til dels arrangementer, temamøder og netværk for iværksættere (udbydes dog kun af nogle kommuner).

Også for etablerede virksomheder er den basale erhvervsservice forholdsvis homogen (i de kommuner, der har aktiviteter på området) – typisk er fokus på 1-1 vejledning og diverse arrangementer om aktuelle temaer.

Der er til gengæld forskelle i aktiviteterne på tværs af kommuner, når det gælder fokuseret erhvervsservice og erhvervsudvikling (se bilagsrapporten). Det afspejler, at disse aktiviteter tager afsæt i den enkelte kommunes erhvervspolitik eller erhvervsstrategi, herunder at de erhvervsmæssige udfordringer og perspektiver naturligvis varierer i regionen.

Trods lighederne i den basale erhvervsservice viser kortlægningen, at der er ekstremt store forskelle i den rolle, som den lokale erhvervsservice spiller i de forskellige kommuner.

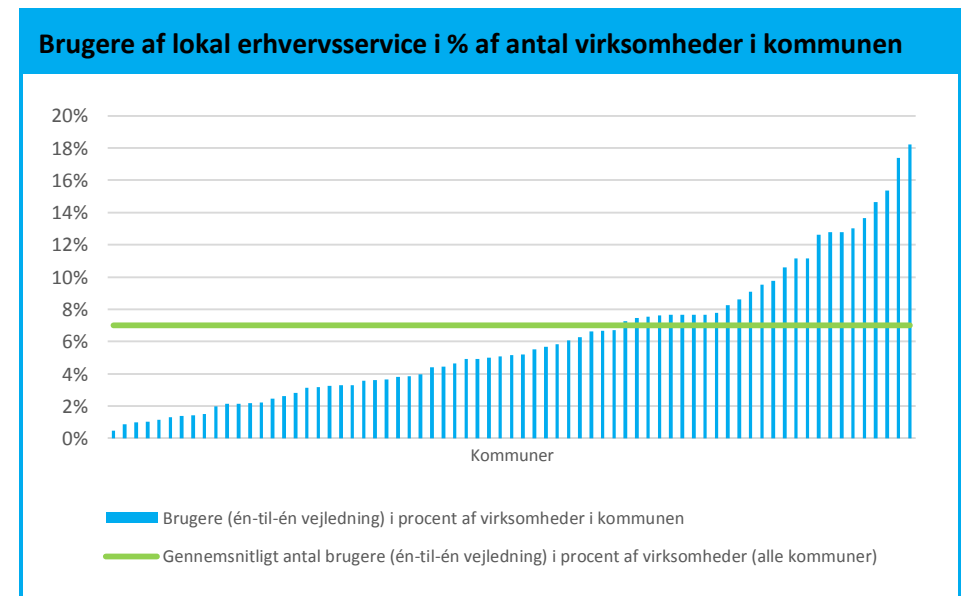
Det kommer til udtryk ved, at;

- Lokale iværksætteres og virksomheders kendskab til den lokale erhvervsservice varierer meget – fra mindre end 10 procent i nogle kommuner til næsten 100 procent i andre.
- Målgruppen varierer. I nogle kommuner er målgruppen alle virksomheder, mens andre kommuner alene fokuserer på førstartere og nystartede virksomheder (specielt i hovedstadsområdet).
- Nogle erhvervsserviceenheder bruger op til 40 procent af ressourcerne på opsøgende aktivitet, mens andre udelukkende er reaktive.
- Brugen af lokal erhvervsservice varierer fra under en procent til 30-40 procent af de virksomheder, der befinder sig i målgruppen.

- Nogle aktører henviser et betydeligt antal brugere til andre aktører, herunder Væksthusene, mens andre stort set ikke henviser.

Den basale erhvervsservice er således ikke en homogen størrelse. Nogle kommuner har pt. kun 20-25 iværksættere årligt i brugergruppen, og her har den basale erhvervsservice reelt ingen betydning for realiseringen af den regionale vækstdagsorden.

Omvendt er der selv i kommuner med 50.000-70.000 indbyggere eksempler på erhvervsserviceenheder, der har op mod 1.000 brugere på årsplan. Nedenstående figur viser de lokale variationer i andelen af virksomheder, der gør brug af den lokale erhvervsfremme for 71 kommuner, der indgik i en spørgeskemaundersøgelse fra 2014.



Kilde: IRIS Group (2014); De kommunale rammer for vækst og udvikling i Danmark. Udarbejdet for Erhvervs- og Vækstministeriet og KL.



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

### Regionale variationer

Også på tværs af regioner er der forskelle i den lokale erhvervsservices udbredelse og dækningsgrad. Det fremgår af tabellen i næste spalte, hvor antallet af 1-1 vejledninger i den lokale erhvervsservice er sat i forhold til den samlede virksomhedsbestand i hver region.

### Brugere (basal og fokuseret erhvervsservice)

	Copenha- gen	Syddan- mark	Midtjylland	Nordjyl- land
Antal brugere af erhvervsservice; 1-1 vejledning (2013)	5.560	4.007	7.404	2.169
I pct. af den samlede virksomhedsbestand	4,1 %	6,7 %	10,9 %	6,2 %

Kilde: IRIS Group (2014); De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling. Udarbejdet for KL og Erhvervs- og Vækstministeriet.

Der er også store variationer i udgifterne til lokal erhvervsservice og erhvervsudvikling. Hvor kommunerne i Copenhagen i gennemsnit bruger 49 kr. pr. indbygger, så er tallet i Region Nordjylland 113 kr. pr. indbygger (se bilagsrapporten). De vigtigste årsager til de lokale og regionale forskelle er;

- De skitserede forskelle i udgifter pr. indbygger.
- Forskelle i de ressourcer, som enheder bruger på opsøgende arbejde.
- Organiseringen – der er gennemsnitligt flere brugere af erhvervsservice i de kommuner, hvor opgaven varetages af eksterne erhvervsråd (højere kendskabsniveau).
- Forskelle i rolleopfattelse. Nogle enheder har stort fokus på opsøgende arbejde og på at stå til rådighed for alle virksomheder. Andre enheder har haft stor fokus på at drive projekter og har i sit opsøgende arbejde i høj grad haft fokus på at rekruttere virksomheder til projekter.

Samlet set har de lokale erhvervsserviceenheder således i dag meget forskellige roller i de regionale erhvervsfremmesystemer. I nogle kommuner fungerer den lokale erhvervsservice som en naturlig indgang til hele erhvervsfremmesystemet. Andre kommuner fokuserer alene på iværksættere, har få ressourcer eller er primært orienteret mod at drive egne projekter.

### 4.5.3. Væksthusene – ensartede kerneydelser, men regionale forskelle i programmerne

Væksthusene er den gruppe af operatører, hvor der er mindst forskelle på tværs af landet i kerneydelser. Det hænger sammen med det tætte samarbejde mellem væksthusene, Erhvervsstyrelsen og KL om at definere de overordnede mål og rammer for væksthusenes virke.

Der er dog væsentlige forskelle i brugerprofilen på tværs af landet, som det også fremgår af bilagsrapporten. Brugere er gennemsnitligt mindre og yngre i København end i de øvrige væksthuse.

Der er endvidere forskelle i de programmer og projekter, der udbydes som overbygning på kerneydelser.

Væksthus Midtjylland og Væksthus Nordjylland er operatører på et bredt udbud af programmer, der retter sig mod alle iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale. Programmerne kan anvendes til en bred vifte af vækstprojekter – fx inden for internationalisering, innovation, organisationsudvikling, mv. Og virkemidler er tilskud til køb af typisk privat rådgivning.

De tre øvrige væksthuse har i de seneste par år også fået flere programmer. Men de samlede budgetter i forhold til regionernes og målgruppens størrelse er mindre, og der er en snævrere fokus;

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

- Væksthus Hovedstaden fokuserer bl.a. på internationalisering af servicevirksomheder og på velfærdsteknologi.
- Væksthus Syddanmark er operatør på programmer inden for internationalisering, kompetenceudvikling og ledelse – og her prioriteres virksomheder og projekter inden for de prioriterede forretningsområder i regionens erhvervsudviklingsstrategi (se afsnit 4.1).
- Væksthus Sjælland er operatør på programmer og projekter inden for internationalisering, innovation og finansiering.

Herudover samarbejder væksthuse om fælles, nationale programmer inden for ledelse (Vækst via Ledelse), eksport og Early Warning.

### 4.5.4. Innovationsnetværk og klyngeorganisationer

Innovationsnetværkene og klyngeorganisationerne udgør en mangfoldig gruppe af erhvervsfremmeaktører. Det regionale landskab af klynger og netværk er bl.a. præget af, at nogle har medlemsvirksomheder i hele landet, mens andre primært har sine medlemmer i en enkelt region eller et lokalområde.

Klynge- og netværksorganisationer er typisk opstået som projekter med afsæt i særlige lokale eller regionale styrkepositioner. Det gælder også de nationalt dækkende innovationsnetværk, der typisk er startet med et regionalt afsæt, fx Innovationsnetværket Livsstil, Bolig og Beklædning i Herning.

Organisationernes ydelser varierer efter erhvervs-specifikke behov samt efter ambitionsniveau og ressourcer. De fleste klynger og netværk har matchmaking mellem virksomheder og videnmiljøer som hovedfokusområde.

De konkrete basisydelser består typisk i en kombination af matchmaking- og netværksbegivenheder, rådgivning og henvisning samt facilitering af forsknings- og udviklingsprojekter.

Nogle klyngeorganisationer tilbyder også andre ydelser, fx;

- Markedsføring af klyngens virksomheder.
- Facilitering af virksomhedssamarbejde.
- Undervisningsforløb for ledere i medlemsvirksomheder, fx mini-MBA forløb. Klyngerne Hub North og Marcod i Nordjylland tilbyder eksempelvis sådanne forløb.
- Ambitiøse iværksætter- eller vækstforløb målrettet klyngens medlemsvirksomheder. Interactive Denmark har eksempelvis etableret et forløb, hvor iværksættervirksomheder tilbydes intens sparring af mentorer.
- Værdikædebaserede fasemodeller opbygget som et udviklingsforløb med henblik på at styrke virksomhedernes forretningsmodeller og løfte dem op i værdikæden. Fx tilbyder Brains Business i Nordjylland en såkaldt "servicepyramide". Første trin består af basal branding af klyngen, mens de følgende trin bl.a. indeholder mere intense matchmakingforløb og deltagelse i innovationsprojekter. CENSEC i Midtjylland tilbyder et lignende forløb, hvor første fase handler om at identificere ideer med markedspotentiale, mens de senere faser handler om modning og produktudvikling.
- Internationalisering. Flere klyngeorganisationer hjælper virksomheder med at afdække eksportmuligheder i udlandet og opbygge netværk i udlandet. Robocluster på Fyn arrangerer fx klynge-studieture til udlandet.

Som nævnt er der forskelle i de erhvervs-mæssige fokusområder i de fire regioner, der til dels afspejler erhvervsstrukturen i regionerne;

- Inden for **Copenhagen** er der en mangfoldighed af klyngeorganisationer inden for energi, miljø og byggeri.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

- I **Syddanmark** er der etableret større klyngeorganisationer inden for fokusområderne i den regionale erhvervsudviklingsstrategi – det vil sige design, energi/cleantech og velfærdsteknologi.
- Klyngelandskabet i **Midtjylland** er præget af organisationer inden for fødevarer, energi og medico.
- I **Nordjylland** har erhvervsudvikling omkring de relativt store nordjyske havne en stor betydning for regionen. Marcod spiller en central, koordinerende rolle på området i samspillet mellem havne, uddannelsesinstitutioner og offentlige myndigheder. En tilsvarende rolle spiller Hub North på vindeenergiområdet.

### 4.5.5. Universiteter og andre uddannelsesinstitutioner

Alle universiteter har over de senere år opprioriteret deres aktiviteter inden for videnudveksling og erhvervsamarbejde. En ny opgørelse<sup>27</sup> viser, at universiteterne samlet har afsat 255 årsværk i de centrale støttefunktioner inden for videnudveksling.

Universiteterne udbyder en lang række ydelser, der har til formål at fremme vidensamarbejde og opstart af nye virksomheder. De omfatter bl.a.;

- One-stop-shops hvor virksomhederne kan henvende sig med forespørgsler om vidensamarbejde.
- Støtteenheder der hjælper forskere med at indgå i virksomhedssamarbejde og evt. finde relevante samarbejdspartnere.
- Teknologioverførselskontorer, der arbejder med scouting, screening af idéer og opfindelser, patentering, licensaftaler og spin outs.

- Matchmaking mellem virksomheder og studerende.
- Studentervæksthuse og andre initiativer, der skal fremme iværksætteri blandt studerende.

Det er kendetegnende for mange af universiteternes erhvervsrettede aktiviteter er, at de er forskningsbaserede. Det gør i sagens natur universitetssamarbejde særligt oplagt for især store, videntunge virksomheder, der selv har ressourcer og viden til at kunne løfte et samarbejde med forskere. På dette område er der sket en stor stigning i omfanget af samarbejdsaftaler i de senere år.

Derimod kan det være en udfordring for universiteterne at nå ud til de små- og mellemstore virksomheder – især hvis de ikke er forskningsbaserede. Ikke alle universiteter/institutter prioriterer at samarbejde med SMV'er. Men vi kan konstatere, at især universiteterne uden for København har specifikt fokus på denne opgave.

Det skyldes et større engagement i regional udvikling samt det forhold, at flere universiteter (især SDU og Aalborg Universitet) har fokus på at skabe et aftagermarked for kandidaterne. Det sidste betyder, at universiteterne bevidst arbejder med at bygge bro mellem studerende, kandidater og SMV'er.

Fx er **Aalborg Universitets** og **RUCs** innovationsenheder fokuseret på opsøgende virksomhedskontakt og netværksetablering. Blandt innovationsenhedernes primære ydelser er;

- Eksternt og internt opsøgende arbejde, hvor innovationsenhederne både kontakter offentlige og private virksomheder samt studerende på universitetets uddannelser og informerer om mulighederne for at fx at samarbejde om semesterprojekter.

---

<sup>27</sup> IRIS Group (2014); "Vidensamarbejde under lup – evaluering af universiteters erhvervsamarbejde og teknologioverførsel".

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

- Matchmaking, hvor interne og eksterne "matchmakere" bidrager til at facilitere kontakt mellem virksomheder, studerende og relevante forskere. Matchmakerne udgøres både af medarbejdere og studerende på universitetet samt erhvervsfolk (men indsatsen er dog som antydnet i flere af ovenstående afsnit langt fra tilstrækkelig i forhold til at nå ud til hele målgruppen).

På linje hermed har **SDU** et særlig fokus på SMV'er i Region Syddanmark. SDU forsøger bl.a. at komme igennem til virksomheder via initiativer som *TEK Innovation*, der er en lille projektgruppe bestående af seks teknisk-administrative medarbejdere, der bl.a. udarbejder innovationsplaner og faciliterer B2B kontakt i samarbejde med SMV'er. Herudover har SDU Erhverv iværksat en række initiativer (i samarbejde med kommunerne), der skal få flere SMV'er til at ansætte kandidater og indgå samarbejde med studerende.

**Aarhus Universitet** har også gjort en særlig indsats for at komme igennem til de midtjyske SMV'er med projektet *Genvej til ny Viden*, der kørte fra 2011-2014. Her samarbejdede universitetet i tre faser med SMV'er om at gennemføre konkrete innovationsprojekter, der kunne bidrage til forretningsmæssig udvikling. I flere interview fra Midtjylland blev *Genvej til Ny Viden* fremhævet som et succesfuldt eksempel på, hvordan man kan få bragt forskningsbaseret viden i spil i SMV'erne. Også her er udfordringen dog, at initiativet er midlertidigt – og ikke kan implementeres i driften.

**CBS** og **ITU** er begge universiteter, som relativt set domineres mere af uddannelse end af forskning. De virksomhedsrettede ydelser i høj foregår via projektsamarbejder mellem virksomheder og studerende. Derudover har CBS etableret *Business in Society* platforme, som har til formål at understøtte tværdisciplinære forskningsprojekter, der adresserer centrale samfundsudfordringer og samtidig inddrager erhvervsliv og politiske beslutningstagere.

**Erhvervsakademier, professionshøjskoler** og de **tekniske skoler** har primært fokus på SMV'er i eget område, om end de i en vis udstrækning også samarbejder

med store virksomheder og offentlige institutioner. Særligt professionshøjskolerne kører et parløb med offentlige institutioner i kraft af deres mange vel-færdsuddannelser.

Det er vigtigt at understrege, at der er meget stor forskel på de enkelte institutioners engagement i erhvervsfremmeaktiviteter. Således er nogle af erhvervsskolerne stærkt engageret i vækstforprojekter, mens andre har erhvervssamarbejde på ad hoc-basis – eller slet ikke. Det afhænger i høj grad af ledelsens prioritering og af enkelte ildsjæle, da området ikke er specificeret i lovgivning eller i nationale strategier.

En meget stor del af samarbejdet med private og offentlige virksomheder tager afsæt i uddannelsesinstitutionernes behov for at finde praktikpladser til deres studerende. Det er også via praktikforløbene, at den primære videnudveksling finder sted. Derudover kan de virksomhedsrettede aktiviteter på erhvervsskoler og erhvervsakademier inddeles i fire overordnede kategorier;

- Udviklingsprojekter om innovation og vækst, hvor undervisere fra uddannelsesinstitutionerne indgår et samarbejde med en virksomhed, der typisk drejer sig om udvikling af nye koncepter eller produkter.
- Rådgivningsydelser, hvor undervisernes faglige viden købes til at løse veldefinerede, mindre udviklingsopgaver for virksomheden.
- Tilbud til opstart af nye virksomheder, fx inkubatorfaciliteter og arbejdspladser, coaching, kurser for iværksættere og henvisninger til erhvervsfremmesystemet.
- Efter- og videreuddannelses tilbud. Der kan både være tale om AMU-kurser, men også skræddersyede kurser til enkelte virksomheder. Her udvikles forløbet med afsæt i virksomhedens konkrete behov. Fx faciliterer Tech College i Aalborg et kursusforløb i svejsning, som er specifikt målrettet medarbejdere hos Siemens.

## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Ud over ovenstående aktiviteter gennemfører de enkelte uddannelsesinstitutioner i varierende omfang events i samarbejde med virksomheder. Fx arrangerer Erhvervakademi Lillebælt *Innovationsforløb*, som strækker sig over 12 eller 48 timer. Her sendes 30-60 af deres studerende ud på en virksomhed for at finde en række områder, hvor de kan hjælpe virksomheden.

I tråd hermed fremhæver både erhvervsakademier, professionshøjskoler og erhvervsskoler, at styrken i deres virksomhedsrettede aktiviteter netop består i deres evne til at hjælpe virksomhederne med praksisnære udfordringer her og nu.

### Afslutning

Det kan sammenfattende konkluderes, at der på tværs af uddannelsesinstitutionerne er iværksat en række forskellige initiativer, som har til formål at skabe virksomhedssamarbejde. Universiteternes tilbud er forskningsbaserede, hvilket i udgangspunktet er mest relevant for større, videntunge virksomheder.

Aalborg Universitet, RUC, SDU og Aarhus Universitet orienterer sig i varierende omfang mod at bidrage til vækst og udvikling i de regioner, hvor de er lokaliseret. Da erhvervsstrukturen i Vestdanmark er karakteriseret ved et stort antal SMV'er med begrænset erfaring med vidensamarbejde, fokuserer de pågældende universiteterne i højere grad på at nå ud til denne målgruppe.

Endelig er der erhvervsakademier, professionshøjskoler og erhvervsskoler, der i meget varierende omfang fokuserer deres tilbud mod SMV'er og offentlige institutioner. Særligt for erhvervsakademierne og professionshøjskolernes vedkommende er der tale om relativt nye institutioner, der stadig er i gang med at professionalisere området. Skaleringen og udbredelsen af erhvervssamarbejdet hos disse institutioner kan derfor givetvis styrkes.

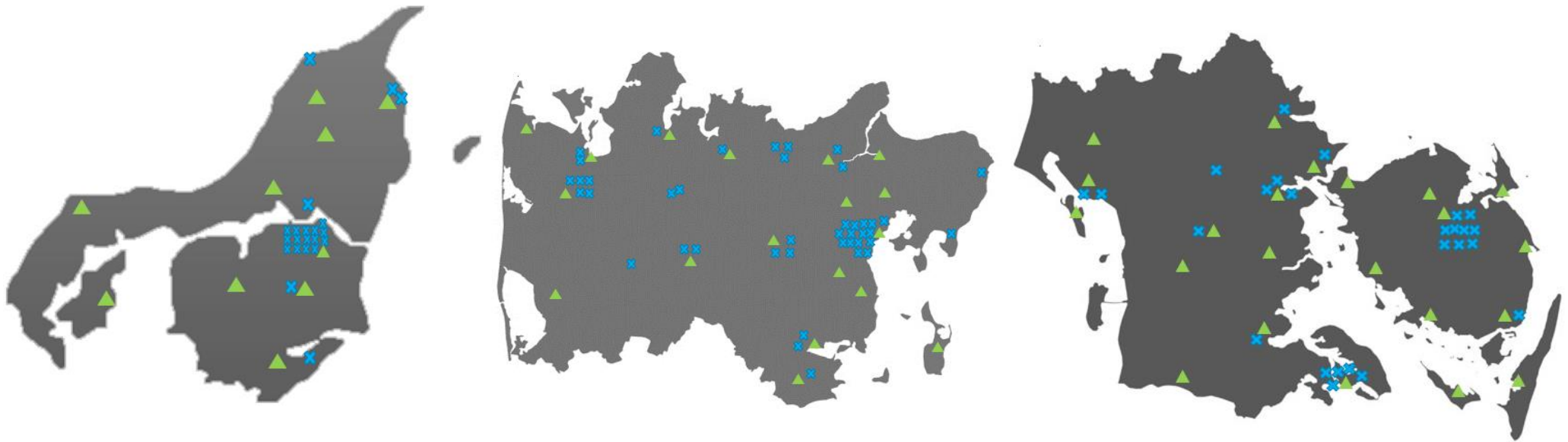


## Appendiks. Den geografiske fordeling af erhvervsfremmeaktører

Region Nordjylland

Region Midtjylland

Region Syddanmark

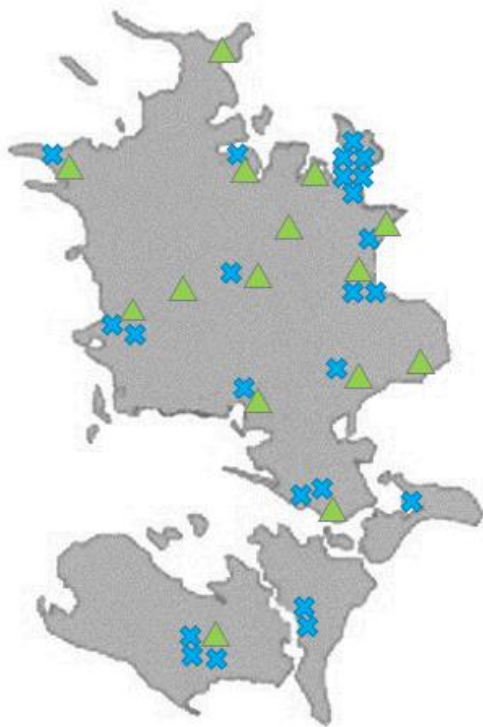


Signaturforklaring: En grøn trekant repræsenterer lokal erhvervsservice, mens et blå kryds repræsenterer alle andre typer af erhvervsfremmeaktører



## Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport

Copenhagen (Sjælland)



Copenhagen (Hovedstaden)



Copenhagen (København)



Signaturforklaring: En grøn trekant repræsenterer lokal erhvervsservice, mens et blåt kryds repræsenterer alle andre typer af erhvervsfremmeaktører



### Metode

Kortlægningen af erhvervsfremmesystemerne er baseret på en kombination af kvalitativ og kvantitativ dataindsamling, og den er for hver region gennemført i fire faser;

- **Desk research.** Indledningsvist blev eksisterende analyser og evalueringer på området indhentet og gennemgået. Dernæst blev alle erhvervsfremmeoperatører i de fire regioner identificeret, og på den baggrund blev et repræsentativt udvalg af operatører udvalgt til interview.
- **Udvikling af analysekoncept.** Der er udarbejdet en standardbeskrivelse af regionens erhvervsfremmeydelser. Med afsæt heri er der udarbejdet et kortere spørgeskema samt en interviewguide.
- **Dataindsamling.** Der er gennemført telefoninterview med i alt ca. 100 operatører – omfattende basal erhvervsservice, alle væksthuse, universiteter, GTS'er, klyngeorganisationer, innovationsnetværk, forskerparker, Accelerace, innovationsmiljøer, eksport- og investeringsfremme. I tillæg hertil er gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de ni udvalgte kommuners erhvervsserviceenheder. I både interview og spørgeskema har fokus været på at afdække aktørernes ydelser og målgrupper, indbyrdes kendskab og henvisning mellem aktørerne samt huller og overlap i det samlede system.
- **Analyse og afrapportering.** Endelig er der gennemført en tværgående analyse af de indsamlede data, som er sammenfattet i nærværende rapport og i bilagsrapporten.

## Litteraturliste

- Center for Economic and Business Research (2013); *Produktivitetseffekter af uddannelse og generelt uddannelsesløft i den private sektor*
- COWI (2013); *Evaluering af Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity*
- Damvad (2012); *Effekter af fælles eksportfremstød gennemført i 2010-2011*. Udarbejdet for Eksportrådet.
- Damvad (2012); *Measuring the economic effects on companies collaborating with the University of Copenhagen*.
- Damvad (2014); *Evaluation of the Danish Growth Fund*. Udarbejdet for Vækstfonden.
- Deloitte (2012); *Evaluering af de regionale vækstforas indsats*. Udarbejdet for Erhvervs- og Vækstministeriet
- Deloitte (2012); *Evaluering af kommunalreformen på området for regional udvikling*.
- Deloitte (2015); *Gapanalyse af finansieringsinstrumenter*. Udarbejdet for de fem regioner.
- Erhvervsstyrelsen (2014); *Faktabaseret monitorering og effektvurdering af strukturfondsindsatsen i 2007-2013*
- Epinion; (2013) *Kendskabsmåling af væksthuse*.
- IRIS Group (2012); *Evaluering af midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling*
- IRIS Group (2014); *De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark*. Udarbejdet for KL og Erhvervs- og Vækstministeriet.
- IRIS Group (2014); *Evaluering af Medtech Innovation Center*
- IRIS Group (2013); *Evaluering af Væksthuse*. Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen og KL
- IRIS Group (2013); *Evaluering af Vækstforum Hovedstadens virke 2010-2013*. Udarbejdet for Vækstforum Hovedstaden.
- IRIS Group (2014); *Kortlægning af erhvervsfremmesystemet i Copenhagen*. Udarbejdet for bestyrelsen for Greater Copenhagen.
- IRIS Group (2014); *Vidensamarbejde under lup – evaluering af universiteters erhvervsamarbejde og teknologioverførsel*. Udarbejdet for Forsknings- og Innovationsstyrelsen.
- KL (2014); *Danmark i forandring*.
- Netmatch (2012); *Væsentlige klynger og innovationsnetværk*. Udarbejdet for Styrelsen for Forskning og Innovation.
- Oxford Research og Danske Universiteter (2011); *Brugerundersøgelse af private virksomheders samarbejde med danske universiteter*
- Oxford Research (2012); *Evaluering af innovationsmiljøerne*. Udarbejdet for Styrelsen for Forskning og Innovation
- Region Midtjylland (2012); *Entrepenørskab og forretningsudvikling i Region Midtjylland. Sådan arbejder Region Midtjylland med at styrke nye virksomheders udvikling og vækst*.

## *Kortlægning af erhvervsfremmesystemerne i de danske regioner - hovedrapport*

Styrelsen for Forskning og Innovation (2011); *Økonomiske effekter af erhvervslivets forskningssamarbejde med offentlige videninstitutioner*

Styrelsen for Forskning og Innovation (2012); *Evaluering af Innovationsmiljøerne*

Styrelsen for Forskning og Innovation (2013); *Performanceregnskab for Innovationsnetværk Danmark 2013.*

Styrelsen for Forskning og Innovation og Rådet for Teknologi (2013); *Performanceregnskab for innovationsmiljøerne 2013.*

Styrelsen for Forskning og Innovation (2014); *Sammenhæng for vækst og innovation. En databaseret kortlægning af sammenhænge i udbud og efterspørgsel i det danske innovations- og erhvervsfremmesystem.* Udarbejdet af Damvad.

Styrelsen for Forskning- og Innovation (2014); *Effekter af virksomheders deltagelse i klynger og innovationsnetværk*

Vækstforum Sjælland (2012); *Ajour: Eksport & Internationalisering*