

# Eftersyn af Erhvervsfremmeindsatsen

Eftersyn af innovations-, erhvervs-, investerings- og  
eksportfremmeindsatsen

Afrapportering

November 2016

FORTROLIGT. ALLE RETTIGHEDER FORBEHOLDES  
Enhver benyttelse af dette materiale kræver udtrykkelig tilladelse fra nedenstående samarbejdspartnere

# Indholdsfortegnelse

## A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## A Centrale begreber anvendt i eftersynet

Begreb	Beskrivelse
<b>Operatør</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enheder med et konkret erhvervsfremmetilbud rettet mod virksomheder. Operatører kan både være private og offentlige. Eksempler er Innovationsfonden eller Væksthus Syddanmark</li> </ul>
<b>Politiske og koordinerende organer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organer/institutioner hvis primære formål består i at koordinere eller administrere erhvervsfremmeindsatsen, men som ikke er en udøvende operatør eller en myndighed med finansierende beføjelser. Eksempler er Vækstforum Midtjylland eller Kommunekontaktråd</li> </ul>
<b>Aktør</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anvendes som en bred betegnelse for enheder, som har foretagende inden for erhvervsfremmeindsatsen. Dækker således både operatører, myndigheder samt politiske og koordinerede organer</li> </ul>
<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beskriver hensigten med enkelte erhvervsfremmetilbud. Tilbud kan fx være rettet mod eksport, markedsmodning, opstart af virksomheder mv. Formål er inddelt i 7 dækkende kategorier<sup>1</sup> i eftersynet</li> </ul>
<b>Virkemidler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beskriver metoden til opnåelse af formålet. Der kan anvendes flere virkemidler til opnåelse af samme formål. Fx kan formålet 'opstart af nye virksomheder' opnås ved vejledning og rådgivning, kapitalformidling mv. Der anvendes 8 dækkende kategorier for virkemidler<sup>1</sup> i eftersynet</li> </ul>
<b>Deltagelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Når en virksomhed deltager i et projekt inden for et program, opgøres det som en deltagelse. En virksomhed, der deltager i fx to projekter inden for samme program tæller således som to deltagelser<sup>1</sup> i eftersynet</li> </ul>

<sup>1</sup> Se metodeafsnit for uddybning

# A Eftersyn af et komplekst og heterogent system medfører datamæssige usikkerheder

## Omfattende kildemateriale

- Eftersynet kobler en lang række datakilder: Danmarks Statistik, indmeldinger fra myndigheder, resultater fra andre analyser, interviews mv.
- Dette bidrager til en sammenhængende evaluering på tværs af et heterogent system og medfører en række usikkerheder, hvoraf de vigtigste redegøres for herunder

	Beskrivelse af metode	Beskrivelse af usikkerheder
<b>Udgifter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opgjort som bruttoudgifter ifølge indmeldinger fra ministerier, Danske Regioner samt kommunale budgetter og regnskaber fra Danmarks Statistik. Udgifter for kapitalindskud beregnes som 4% af indskuddet (alternativomkostning). Indtægter behandles separat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der er en vis usikkerhed forbundet med opgørelsen af personer, der både varetager erhvervsfremmeaktiviteter og andre opgaver, fx politikudvikling nært beslægtet med erhvervsfremme eller opgaver vedrørende det tilstødende turismeområde (som er uden for analysens scope)</li> </ul>
<b>Administrationsandele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ På nationalt og regionalt niveau opgjort på baggrund af indmeldinger fra ministerier og de enkelte regioner. På kommunalt niveau estimeres administration pba. de samlede udgifter plus beregnet overhead, som ligger i øvrige kommunale udgiftskonti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medarbejdere, der udfører administrative opgaver, udfører ofte også øvrige opgaver. Der er derfor en vis usikkerhed forbundet med at udskille de administrative aktiviteter</li> <li>▪ Administrationsomkostningen hos de administrerende myndigheder baserer sig i flere tilfælde på skøn for udgiften pr. årsværk baseret på bedst muligt tilgængeligt materiale</li> </ul>
<b>Årsværk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ På nationalt og regionalt niveau er årsværk indmeldt af relevante myndigheder. På kommunalt niveau er de beregnet på baggrund af tal vedrørende gennemsnitslønninger fra KL og Danmarks Statistik. For kommunale operatører opgøres pba. medlemsanalyse fra Dansk Erhvervsfremme. For regionale operatører er foretaget et estimat for forskellige virkemidler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ På regionalt niveau er der betydelig usikkerhed forbundet med årsværk i operatørerne på regionalt niveau, idet de er baseret på et estimat for hver type af virkemiddel, idet der ikke findes egentlig empirisk data. På kommunalt niveau baserer tallet sig på de samlede udgifter delt med gennemsnitlig løn. Det stiller dermed krav til, at både udgiftsniveau og lønniveau er retvisende</li> </ul>
<b>Antal deltagelser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DAMVAD Analytics' Samspilsdatabase indeholder oplysninger fra 99.312 deltagelser fra 2007-2014. Databasen dækker alle landsdækkende programmer samt vækstfora og regionale væksthuse. Dertil kommer data for kommunal erhvervsservice for 14 kommuner for år 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Væsentligste usikkerhed vedrører opgørelsen af virksomhedernes alder, der er baseret på tidspunktet for oprettelsen i CVR. Hvis en virksomhed af forskellige årsager får nyt CVR-nummer, vil den derfor fremstå som en ny virksomhed. Opgørelsen undervurderer derfor nogle virksomheders alder. Tal i evalueringen kan afvige en smule fra kortlægning grundet diskretion</li> </ul>

## A Der er taget en række strategiske initiativer i erhvervsfremmeindsatsen de seneste år

- Formålet med erhvervsfremmeindsatsen er overordnet at **understøtte udviklingen i perspektivrige danske virksomheder for at styrke produktivitet og konkurrencekraft i erhvervslivet**. Det skal søges opnået gennem en omkostningseffektiv indsats med størst mulig samfundsøkonomisk effekt
- Den danske erhvervsfremmeindsats har i løbet af det seneste årti gennemgået en betydelig udvikling. **Der er på forskellig vis taget strategiske initiativer** rettet mod blandt andet forenkling og øget fokus på virksomhedernes behov på de forskellige trin i virksomhedernes livscyklus samt **øget opmærksomhed på at evaluere og dokumentere effekterne** af de iværksatte initiativer
- Nedenfor listes en række væsentlige initiativer og ændringer foretaget på henholdsvis nationalt, regionalt og lokalt plan
- **Eftersynet vurderer fortsatte muligheder for at forenkle og fokusere indsatsen** - bl.a. ved at adressere områder i indsatsen, hvor der fortsat er plads til forbedringer i henhold til at skabe en sammenhængende indsats på tværs af hele den offentlige sektor, som med større effektivitet end hidtil understøtter virksomhedernes behov

Nationalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forenkling af virksomhedernes indgang til erhvervsfremmeindsatsen ved en skarpere arbejdsdeling på tværs af nationale aktører</b> baseret på de forskellige faser i virksomhedernes livscyklusperspektiv</li> <li>• <b>Konsolidering af nationale aktører</b> - blandt andet ved sammenlægningen af Højteknologifonden, Rådet for Teknologi og Innovation samt Det Strategiske Forskningsråd til Innovationsfonden i 2014. Herudover er fx antallet af innovationsnetværk reduceret fra 36 til 22 siden 2006</li> </ul>
Regionalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Øget virksomhedsinddragelse</b> gennem eksempelvis repræsentation af erhvervslivet i de regionale vækstfora</li> <li>• <b>Fremadrettet strategi mod en mere effektiv indsats</b>. I forbindelse med eftersynet af erhvervsfremmeindsatsen har Danske Regioner formuleret 6 principper for fremadrettet at sikre en stærk og effektiv erhvervsfremmeindsats. Principperne kan medvirke til at afhjælpe udfordringer, som adresseres i eftersynet - herunder principper som at virksomheder tilbydes åben og lige adgang på tværs af regionale grænser samt tidlig inddragelse af virksomheder i forbindelse med udvikling af nye tilbud for at klarlægge virksomhedernes behov</li> </ul>
Lokalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Væksthusene samler den specialiserede erhvervsservice</b>. Oprettelsen af Væksthusene har bidraget til i højere grad at skabe et knudepunkt for den offentlige erhvervsservice samt samle specialiserede dele af den lokale indsats i større konsoliderede enheder. Væksthusene bliver også anerkendt internationalt</li> <li>• <b>Tværkommunale samarbejder</b> som fx Iværksætterhuset, som samler den lokale iværksættererhvervsservice blandt 22 kommuner i Region Hovedstaden, bidrager til at sikre kritisk masse og øge kvaliteten i indsatsen. Et andet centralt strategisk initiativ er oprettelsen af <b>Business Regions</b>, som kan bidrage til koordinering på tværs af kommunegrænser</li> </ul>

*"Generelt vil jeg sige at det har været godt. Det har højnet niveauet i vores virksomhed meget. Vi er gået fra en håndværksvirksomhed til en innovationsvirksomhed med øget brug af teknologi, automatiserede arbejdsprocesser og en skarp CSR profil. Vi eksporterer også meget mere nu. Det har primært været pga. af de her løsninger"*  
**- Produktionsvirksomhed med kontakt til alle niveauer af erhvervsfremmeindsatsen, 30-40 medarbejdere**

## A Nationalt ses udvikling i retning af skarpere arbejdsdeling og konsolidering af aktører

- På nationalt niveau er der de seneste år sket en fortsat udvikling af erhvervsfremmeindsatsen
- Herunder er uddybet arbejdsdelingen mellem aktører og konsolidering af nationale aktører som to eksempler på strategiske initiativer

### Arbejdsdeling mellem aktører

- **Forenkling af virksomhedernes indgang til erhvervsfremmeindsatsen ved en klarere defineret arbejdsdeling på tværs af nationale aktører** baseret på de forskellige faser i virksomhedernes livscyklus
- På nationalt niveau er den ressortbaserede interministerielle afgrænsning med til at klarlægge ministeriernes arbejdsområder

### Konsolidering af nationale aktører

- Innovationsfonden blev oprettet i 2014 som en sammenlægning af Højteknologifonden, Det Strategiske Forskningsråd og Rådet for Teknologi og Innovation. Dette sikrer, at **kompetencerne i højere grad samles, og at færre bevilgende organer øger indsatsens enkelhed og overskuelighed**
- **Antallet af innovationsnetværk er reduceret markant fra 36 til 22 siden 2006**, både gennem sammenlægning og finansieringsophør. Dette har bidraget til at skabe et mere overskueligt landskab af innovationsnetværk og øge netværkenes kritiske masse. Desuden er der fokus på performancebaseret finansiering

## A Regionerne har formuleret en fremadrettet strategi mod en mere effektiv erhvervsfremmeindsats

- I forbindelse med eftersynet af erhvervsfremmeindsatsen har regionerne formuleret 6 principper, der fremadrettet tiltænkes at være styrende for den regionale udvikling af erhvervsfremmeindsatsen
- Disse principper adresserer en del af de udfordringer på regionalt plan, der fremhæves i nærværende eftersyn af erhvervsfremmeindsatsen

### De 6 principper i *Et effektivt erhvervsfremmesystem*

- 1. Virksomhederne tilbydes åben og lige adgang.** Regionale erhvervsfremmetilbud skal kunne benyttes af alle virksomheder uanset regionalt tilhørsforhold. Dermed kan antallet af operatører reduceres, således at overlap undgås og kompetencerne samles
- 2. Virksomhedsforankring og engagement.** Erhvervsfremmetiltag skal være behovsdrevne fra virksomhedernes side. Dette sikres ved, at virksomhederne og brancheorganisationer inddrages i udviklingen af nye tilbud samt ved, at kendskabet til tilbuddene fremmes
- 3. Det rigtige tilbud på det rigtige tidspunkt.** Erhvervsfremmeaktørerne skal arbejde efter princippet "no-wrong-door", så virksomheder til enhver tid henvises til det erhvervsfremmetilbud, der bedst matcher aktuelle behov. Et fælles CRM-system kan være et led i dette og bidrage til at hindre overlap
- 4. Operatører vælges ud fra effekter og kompetencer.** Erhvervsfremmeoperatører skal kunne dokumentere resultater og kompetencer. Etablering af nye enheder bør kun ske, hvis den efterspurgte kompetence ikke kan løftes af eksisterende aktører. Det giver mulighed for forenkling, omkostningseffektivitet og kritisk masse. Til dette samarbejder regionerne og Erhvervsstyrelsen om en fælles evalueringsmodel
- 5. Strategisk sammenhæng via regionale partnerskaber.** Samlede strategier for den regionale vækst- og udviklingsindsats skal sikre, at alle aktører trækker i samme retning. Indsatser skal koordineres og tage udgangspunkt i virksomhedernes behov og regionale styrkepositioner
- 6. Den nationale erhvervs politik skal virke i hele landet.** Statslige erhvervsfremmeordninger kan udmøntes i samarbejde med de regionale vækstfora, når formål og virksomheder i målgruppen også er prioriteret i de regionale vækst- og udviklingsstrategier. Det vil bidrage til forenkling og større effekt af de statslige ordninger. Der er allerede gode eksempler på sådanne samarbejder om eksempelvis eksportfremme

## A På kommunalt plan ses strategiske initiativer rettet mod øget tværkommunal koordinering

- På kommunalt plan ses også flere strategiske initiativer rettet mod en fortsat udvikling af den kommunale erhvervsservice
- Samlingen af den mere specialiserede del af den offentlige erhvervsservice i Væksthusene vurderes som et hensigtsmæssigt tiltag, ligesom Væksthusene har en positiv funktion som bindeled i den offentlige erhvervsservice
- Hertil kommer tværkommunale samarbejder, som bidrager til at skabe kritisk masse og koordinering i den lokale erhvervsservice. Dette ses eksempelvis i form af Hovedstadens Iværksætterhus

### Væksthusene

- **Væksthusene har i stigende grad indtaget en mere central rolle i den offentlige erhvervsfremmeindsats** som et knudepunkt i den offentlige erhvervsservice
- Forskellige tiltag har bidraget til at **udvikle Væksthusenes rolle som bindeled i erhvervsfremmeindsatsen**, herunder gennem indgåelse af strategiske samarbejder. Som eksempel kan nævnes samarbejdet med Eksportrådet, hvor en erfaren eksportrådgiver i det fornødne omfang placeres i Væksthusene
- **Væksthusene har generelt vist positive resultater**, og Væksthusenes rolle anerkendes internationalt såvel som af danske erhvervsorganisationer

### Tvær-kommunale samarbejder

- Som bidrag til at øge kvaliteten i **erhvervsfremmeindsatsen er der indgået tværkommunale samarbejder**
- Som eksempel kan nævnes Hovedstadens Iværksætterhus, hvor 22 kommuner har indgået et fællesskab, som samler den lokale erhvervsservice inden for iværksætterområdet. Dermed kan der **udbydes ydelser af en kvalitet og omfang, som kommunerne ikke kan udbyde enkeltvis**. Det kan desuden **bidrage til reducerede administrationsomkostninger**. Væksthus Hovedstaden driver Iværksætterhuset, hvilket bidrager til at undgå overlap i de mere specialiserede væksthusydelser
- Derudover er alle landets kommuner med i en eller flere **business regions, som kan bidrage til koordinering på tværs af kommunegrænser**



# A Eftersynet af erhvervsfremmeindsatsen struktureres efter nedenstående identificerede fokuspunkter

## Omfang og afgrænsning for eftersynet

- **Eftersynet adresserer områder i indsatsen hvor der fortsat er plads til forbedringer** i henhold til at skabe en sammenhængende indsats, som med større effektivitet end hidtil understøtter virksomhedernes behov
- **Eftersynet dækker erhvervs-, innovations-, investerings- og eksportfremme**, hvilket i rapporten benævnes som 'Erhvervsfremmeindsatsen'
- Opdraget for **eftersynet dækker virksomhedsrettede indsatser**, der varetages af kommuner, regioner og stat, under Erhvervs- og Vækst-, Uddannelses- og Forsknings- samt Udenrigsministeriet. Foruden inddrages sektorordninger og EU-strukturfondsmidler
- Eftersynet er afgrænset fra at omfatte skatteområdet, strategisk forskning, turisme, landbrug lige som de dele af innovationsfremmesystemet, som ikke er direkte erhvervsrettet, fx uddannelse, heller ikke er inkluderet. Jævnfør metodebilag for yderligere beskrivelse af afgrænsning af eftersynet

### Svært overskueligt system

- Den samlede erhvervsfremmeindsats er kendetegnet af et stort antal aktører samt forankring af indsatsen på forskellige organisatoriske niveauer
- Dermed bliver en forståelse af systemets organisering og styringsmuligheder central for optimalt fungerende erhvervsfremme

### Et system som omfatter betydelige udgifter

- Erhvervsfremmeindsatsen omfatter årligt udgifter for flere milliarder
- På kommunalt plan har udgifterne været stigende de seneste år
- Dette understreger vigtigheden af stringent prioritering og ressourceudnyttelse, til hvilket der også knytter sig forståelse af adm.- og transaktionsomkostninger

### Vanskeligt at vurdere indsatsens effekter

- Det er grundlæggende vanskeligt at måle effekter af erhvervsfremmeindsatsen, selvom der foretages mange effektevalueringer på området
- En forståelse af relevante effektevalueringemetoder er nødvendig for at kunne vurdere, hvorvidt observerede effekter kausalt kan tilskrives deltagelsen i erhvervsfremmeordninger

### Variierende internationale tendenser

- Verden over organiseres erhvervsfremmeindsatser vidt forskelligt – og med varierende succes
- Med et udsyn på internationale tendenser kan inspiration hentes til forbedring af den danske erhvervsfremmeindsats

## Eftersynet af erhvervsfremmeindsatsen organiseres i følgende kapitler

- B. Overblik over erhvervsfremmeindsatsen
- C. Organisering
- D. Administrations- og transaktionsomkostninger
- E. Styring
- F. Modtagere og målgrupper
- G. Effektevalueringer
- H. International perspektivering

# A Sammenfatning (1/6)

B

## Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

- Erhvervsfremmeindsatsen omfatter i 2016 bruttoudgifter for ca. 4,7 mia. kr. fordelt på ~2,9 mia. kr. på nationalt niveau, ~1,1 mia. kr. på regionalt niveau og ~0,6 mia. kr. på kommunalt niveau. Indsatsen beskæftiger mere end 1.900 årsværk
- De samlede kommunale bruttoudgifter til erhvervsfremmeindsatsen er steget med ca. 52 % i perioden 2007-2014 – korrigeret for kommunernes finansiering af væksthuse. Nationale bruttoudgifter er aftagende med 4 % i perioden, mens de regionale bruttoudgifter varierer med strukturfundsperioderne – i perioden 2014-2020 er der gennemsnitligt 100 mio. kr. færre strukturfondsmidler pr. år sammenlignet med den tidligere periode

s. 16-27

## Hovedområde

## Nøglespørgsmål

## Hovedobservationer

C

## Organisering

- Er systemet overskueligt fra et virksomhedsperspektiv?
- Er systemet organiseret hensigtsmæssigt, eller overlapper nogle initiativer?
- Er systemet hovedsageligt efterspørgselsdrevet, og tilgodeser det virksomheders behov, eller er det i højere grad udbudsdrevet?
- Ses der indikationer på crowding out, hvor offentlige initiativer konkurrerer direkte med private?

- På landsplan er der 250+ offentlige aktører involveret i erhvervsfremmesystemet. Indsatsen kan ifølge brancheorganisationerne Dansk Industri, Dansk Erhverv og Håndværksrådet gøres mere overskuelig fra et virksomhedsperspektiv
- Der ses både vertikale og horisontale organiseringsudfordringer i varierende grad fra decideret overlap mellem ydelser til uklare snitflader uddybet herunder
  - Vertikale snitflader:
    - Indikation på, at visse lokale ydelser overlapper med mere specialiserede væksthuseder
    - Uklar snitflade mellem visse nationale initiativer og Væksthuseder
    - Kapitalformidling på regionalt niveau i den tidligere strukturfundsperiode overlapper med nationale initiativer
  - Horisontale snitflader:
    - Indikationer på uklare snitflader mellem Markedsmodningsfonden og Innovationsfonden set fra et virksomhedsperspektiv
    - Identifikation af ens historiske regionale projekter, som udførtes parallelt og på samme tid
    - En fragmenteret lokal erhvervsserviceindsats kan optimeres gennem tværkommunale samarbejder for lokale erhvervsservicetilbud – Hovedstadens iværksætterhus er et eksempel herpå
  - Både vertikale og horisontale snitflader
    - Nogle business regions leverer visse ydelser som overlapper med den regionale indsats
    - Flere klyngeinitiativer er tematisk overlappende
- Virksomheder oplever, at erhvervsfremmeindsatsen kan være mere udbuds- end efterspørgselsdrevet
- Der er ikke fundet tegn på systematisk crowding out. Dog viser interviews enkelte eksempler herpå

s. 28-66

# A Sammenfatning (2/6)

Hovedområde	Nøglespørgsmål	Hovedobservationer	
<p><b>D</b></p> <p><b>Administrations- og transaktionsomkostninger</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvor høje er de administrative omkostninger?</li> <li>▪ Er administrationen af midler tilrettelagt optimalt, eller er der i visse tilfælde mulighed for at optimere administrationsprocesserne for uddeling af midler?</li> <li>▪ Er processen for at søge midler hensigtsmæssig fra et operatørperspektiv?</li> <li>▪ Er processen for at indgå i erhvervsfremmeindsatsen hensigtsmæssig fra et virksomhedsperspektiv?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det estimeres, at administrationsandelene nationalt er 13%, mens de er 19% regionalt og 24% kommunalt. Sammenlignelighed skal tages med forbehold grundet forskellige opgørelsesmetoder. Mange aktører (250+) i et kompleks system kan bidrage til at øge de administrative omkostninger</li> <li>▪ Administrationen af midler er kendetegnet ved grundig vurdering og opfølgning. Dog vurderes inklusionen af flere aktører i processen ved strukturfondsmidler at give en koordinationsudfordring</li> <li>▪ Operatører ses at tiltrække midler fra en mængde forskellige kilder med tilhørende forskelligartede ansøgnings-, rapporterings- og evalueringsprocesser, hvilket bidrager til at øge de administrative omkostninger. Dog arbejdes med forenkling</li> <li>▪ Der kan være betydelige transaktionsomkostninger for virksomhederne, særligt hvis virksomheden ikke henvises til den korrekte operatør første gang</li> </ul>	<p><b>s. 67-81</b></p>
<p><b>E</b></p> <p><b>Styring</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvilke styringsmekanismer anvendes i erhvervsfremmeindsatsen?</li> <li>▪ Hvilke optimeringsinitiativer kan adressere organisatoriske udfordringer samt administrations- og transaktionsomkostninger?</li> <li>▪ Kræves særlige forudsætninger for at optimere styring og koordinering?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ På det strategiske plan er systemet overordnet kendetegnet ved få hårde styringsmekanismer, mens det i den operationelle styring observeres, at brugen af aktiviteter og output som konkrete målsætninger kan lede til u hensigtsmæssige incitamenter for operatører</li> <li>▪ Optimeringsinitiativer for strategisk styring inkluderer tydeligere afgrænsning mellem aktørers opgaver, simplificering af erhvervsfremmeindsatsen, herunder færre aktører, øget koordination der sikrer øget sammenhæng mellem nationalt, regionalt og kommunalt niveau samt øget fokus på styring efter effekter relateret til produktivitet</li> <li>▪ På det operationelle plan kan opmærksomheden øges på hensigtsmæssigheden i strukturering af aktivitets- og outputmål, øget brug af effektmålsætninger og ensretning af ansøgnings-, rapporterings- og evalueringskrav på tværs af niveauer</li> <li>▪ En optimeret datastruktur og konteringspraksis samt evt. fælles CRM-system kan bidrage til at sikre sammenlignelighed, koordinering og styring samt reducere virksomhedernes transaktionsomkostninger</li> </ul>	<p><b>s. 82-99</b></p>

# A Sammenfatning (3/6)

Hovedområde	Nøglespørgsmål	Hovedobservationer	
<p><b>F</b></p> <p><b>Modtagere og målgrupper</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokuseres indsatsen tilstrækkeligt ift. hvilke virksomheder, det er mest hensigtsmæssigt at nå ud til?</li> <li>▪ Rammer erhvervsfremmeprogrammerne deres tilsigtede målgruppe?</li> <li>▪ Hvordan kan efterspørgslen efter erhvervsfremmedeltagelse kvalificeres?</li> <li>▪ Er der tendenser til, at små virksomheder reelt lever af erhvervsfremmemidler?</li> <li>▪ Hvordan er balancen mellem indenlandsk og udenlandsk konkurrerende erhverv blandt deltagere i erhvervsfremmetilbud?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Særligt blandt unge virksomheder er der stort vækstpotentiale</li> <li>▪ 24% af deltagelserne udgøres af ældre små virksomheder, som ikke tidligere har vist vækstpotentiale</li> <li>▪ De fleste programmer rammer brede segmenter af virksomheder, hvilket indikerer, at indsatserne kunne fokuseres mere</li> <li>▪ Privat medfinansiering kan være et centralt element i at kvalificere efterspørgslen</li> <li>▪ Der er i data ingen afgørende indikationer på, at der er mange små virksomheder, der som hyppige gengangere reelt lever af støttemidler</li> <li>▪ Knap halvdelen af alle erhvervsfremmedeltagelser udgøres af virksomheder fra indenlandsk konkurrerende brancher, hvilket kan være uhensigtsmæssigt hvis indsatserne ikke er produktivitetsfremmende</li> </ul>	<p><b>s. 100-111</b></p>
<p><b>G</b></p> <p><b>Effekt-evalueringer</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvori består de centrale udfordringer i evalueringer af erhvervsfremmeindsatsen?</li> <li>▪ Måles effekterne på de rette variable?</li> <li>▪ Hvad kendetegner i øvrigt de centrale eksisterende effektevalueringer?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det er en grundlæggende metodisk udfordring inden for effektevaluering af erhvervsfremmeindsatser, at etablere kausale sammenhænge mellem en virksomheds deltagelse i et erhvervsfremmeprogram og virksomhedens efterfølgende udvikling</li> <li>▪ Få evalueringer måler på produktivitet, bl.a. grundet at det kan være metodisk vanskeligt at måle. Produktivitet vurderes dog som den mest hensigtsmæssigt effektvariabel fra et samfundsøkonomisk perspektiv og det anbefales at effektevalueringer fremadrettet i højere grad fokuserer på herpå</li> <li>▪ Der evalueres generelt i et betydeligt omfang – særligt nationalt og regionalt. Det observeres, at de fleste omfattende effektevalueringer er foretaget på nationale programmer særligt for ordninger inden for innovation. Der anvendes mange forskellige metoder af varierende omfang og dybde. Generelt er evalueringerne kendetegnet ved, at få fokuserer på produktivitet, og få formår at etablere stærk evidens for kausale og additionelle effekter af programdeltagelse, at der primært estimeres partielle effekter og at få evalueringer inddrager et cost-effectiveness-perspektiv</li> </ul>	<p><b>s. 112-120</b></p>

# A Sammenfatning (4/6)

Hovedområde	Nøglespørgsmål	Hovedobservationer
<p>H</p> <p>International perspektivering</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvilke trends ses i erhvervsfremmeindsatsen hos sammenlignelige lande?</li> <li>▪ Hvordan er erhvervsfremmeindsatsen organiseret i andre lande?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der observeres tre gennemgående makrotendenser:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Der markedssegmenteres, dvs. indsatsen går fra at være bredt orienteret til at være skræddersyet til bestemte formål – et eksempel er segmentering af modtagervirksomheder, hvor særligt lovende vækstvirksomheder modtager mere intensiv støtte</li> <li>– Der fokuseres på at levere systematisk støtte ved kritiske nøglepunkter i virksomheders livscyklus, da virksomheders behov løbende ændres</li> <li>– Der er klar ansvarsdeling mellem aktører og fokus på etablering af specifikke gennemgående resultatmål</li> </ul> </li> <li>▪ Internationale erfaringer kan indgå som inspiration i arbejdet med at udvikle den danske erhvervsfremmeindsats yderligere</li> <li>▪ Overordnet er det danske system relativt fragmenteret, med tre ministerier (foruden to ministerier med sektorordninger) med ansvar for erhvervsfremmeindsatsen – flere andre systemer har kun ét eller to</li> <li>▪ Andre landes erhvervsfremmeindsatser er indrettet på mange forskellige måder, med forskellige grader af centralisering, forskellige programfokusområder, og forskellige arbejdsdelinger mellem det offentlige og private aktører. Dette vidner om, at der ikke findes én korrekt måde at indrette erhvervsfremmeindsatser på</li> <li>▪ Herudover fremhæves fem casestudier af programmer/tiltag, som hver især repræsenterer de tre makrotendenser, og kan være inspirationskilder for det danske system:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– New Zealands system for segmentering af virksomheder til målrettede støtteprogrammer</li> <li>– New Zealands effektevalueringssystem</li> <li>– Irlands enstrengede livscyklussystem, hvor den overordnede nationale erhvervsfremmeorganisation arbejder direkte i forlængelse af lokale filialer</li> <li>– Skotlands dobbelte vækstacceleratorsystem, hvor to parallelle, men forskelligt målrettede erhvervsstøtteprogrammer supplerer hinanden</li> <li>– Hollands "start-up-hub", som fungerer som samlingspunkt for alle erhvervsfremmetiltag i landet, og bidrager til at skabe et sammenhængende start-up-miljø</li> </ul> </li> </ul>

s. 121-143

## A Sammenfatning (5/6)

### Mulige overordnede optimeringsinitiativer

- 1. Optimeret styring:** Det vurderes, at flere af de observerede organiseringsudfordringer fremført herover kan afhjælpes ved en optimering af styringen i erhvervsfremmeindsatsen
  - Vertikalt kunne der være tydeligere afgrænsning mellem aktørers opgaver og øget brug af forpligtende aftaler. Dette kunne fx gøres i Lov om erhvervsfremme
  - Horisontalt kunne der være en stærkere obligatorisk kommunal styringsmekanisme, stærkere obligatoriske regionale koordineringsmekanismer og en tydeligere afgrænsning mellem visse nationale aktørers opgaver
  - For den operationelle styring omfatter optimeringsinitiativer øget fokus på hensigtsmæssigheden i strukturering af aktivitets- og outputmål, øget fokus på brug af effektmålsætninger, herunder fokus på produktivitet samt ensretning af ansøgnings-, rapporterings- og evalueringskrav på tværs af niveauer
  - En optimeret datastruktur og konteringspraksis samt evt. fælles CRM-system kan bidrage til at sikre koordinering og styring samt reducere virksomhedernes transaktionsomkostninger
- 2. Begrænsning af antal aktører:** Overblikket for virksomheder kan styrkes, og administrations- og transaktionsomkostningerne kan mindskes ved begrænsning af antallet af aktører, fx samling af dele af den lokale erhvervsservice som set i Hovedstadens Iværksætterhus, afskaffelse af regional kapitalformidling, reduktion i antallet af klynger mv. Dette kan herudover bidrage til at højne kompetencerne i indsatsen samt effekten af erhvervsfremmemidlerne
- 3. Færre indgange til indsatsen for virksomheder og mere overblik over indsatsen:** Kompleksiteten af indsatsen kan mindskes ved at skabe færre indgange for virksomheder. Dette inkluderer også behov for et klart overblik over tilbud i indsatsen så virksomheder henvises korrekt af aktører
- 4. Måltretning af erhvervsfremmeinitiativer efter virksomheders behov og en reduktion af udbudsbaserede tilbud:** Virksomheder kan i højere grad tages med på råd ved oprettelsen af nye erhvervsfremmeinitiativer. Eksisterende initiativer og ydelser kan i højere grad skræddersys den enkelte virksomheds behov, så indsatsen bliver mere efterspørgsels- end udbudsdrivet

## A Sammenfatning (6/6)

### Mulige overordnede optimeringsinitiativer

---

- 5. Fremadrettet fokus på erhvervsfremmeindsatsens produktivitetseffekter:** Det vurderes som hensigtsmæssigt, at indsatsen og effektevalueringer fremover i højere grad fokuserer på produktivitet, da dette fra et samfundsøkonomisk perspektiv er helt centralt for at øge væksten og skabe merværdi for virksomhederne
- 6. Fokusering af erhvervsfremmeindsatsen:** Fokus på om indsatsen i tilstrækkelig grad rettes mod unge vækstvirksomheder og virksomheder med vækstpotentiale
- 7. Inklusion af internationale erfaringer i arbejdet med at forbedre den danske indsats:** Internationale erfaringer kan indgå som inspiration i arbejdet med at udvikle den danske erhvervsfremmeindsats yderligere

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

**B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen**

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode



## B De senere år har været karakteriseret af flere betydelige tiltag og samarbejder på erhvervsfremmeområdet

- **Strukturreformen (2007):** Omlægningen af kommunerne og erstatningen af amterne med regionerne havde afgørende effekt på erhvervsfremmeindsatsen. Hver kommune fik ansvar for lokal erhvervsservice, og regionerne fik en stor del af ansvaret for varetagelse af de europæiske strukturfondsmidler suppleret af legalitetskontrol i Erhvervsstyrelsen. **Væksthusene** blev oprettet i forbindelse med reformen. Regionerne fik ansvar for at varetage den regionale erhvervsudvikling, herunder nedsættelse af **regionale vækstfora** som bl.a. indgår de regionale vækstpartnerskabsaftaler med staten
- **Markedsmodningsfonden (tidligere Fornyelsesfonden) oprettes (2010):** Formålet er at lette vejen til markedet for risikobehæftede produkter, som har stort potentiale, men har svært ved at finde privat kapital
- **Tværregionale strategiske samarbejder etableres (2013):** De tre vstdanske regioner indgik den første strategiske samarbejdsaftale, og Region Hovedstaden/KKR Hovedstaden og Region Sjælland/KKR Sjælland vedtog strategien "Fælles Vækstdagsorden" (nu Greater Copenhagen)
- **Innovationsfonden oprettes (2014):** Innovationsfonden blev oprettet som en sammenlægning af Højteknologifonden, Det Strategiske Forskningsråd og Rådet for Teknologi og Innovation. Fonden har til formål at give tilskud til udvikling af viden og teknologi og skal særligt øge forsknings- og innovationsindsatsen i virksomheder, herunder små og mellemstore virksomheder
- **Regionale vækst- og udviklingsstrategier (2014):** Erhvervsfremmeloven ændredes, og regionsrådene skal herefter med bidrag fra de regionale vækstfora vedtage en samlet regional vækst- og udviklingsstrategi
- **Business regions oprettes (2007-2016):** Alle landets kommuner samt flere regioner indgår nu i business regions af varierende størrelse, geografi og organisering med det primære fokus at fremme vækst i hele landet

# A Indsatsen til erhvervs-, innovations-, investerings- og eksportfremme omfatter bruttoudgifter for ~4,7 mia. kr....

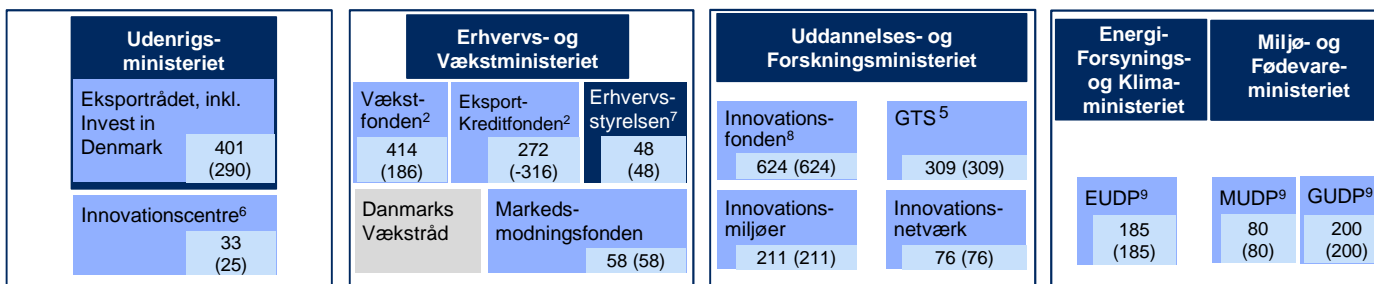
Myndighed    Operatør    Politiske og koordinerende organer    Udenfor scope    Bruttoudgifter, mio. kr.

## Erhvervsfremmeindsatsen

Europæisk



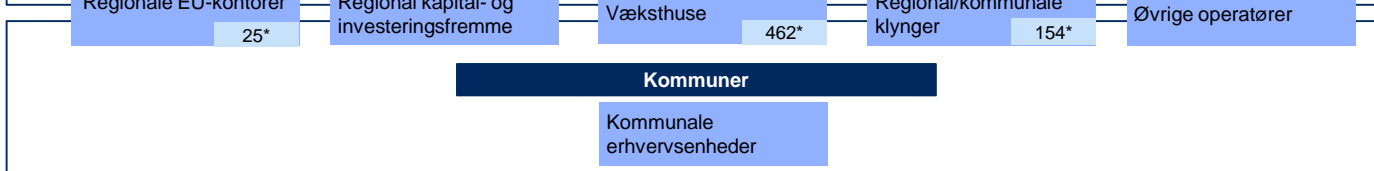
Nationalt



Regionalt



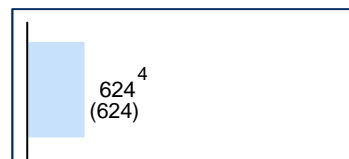
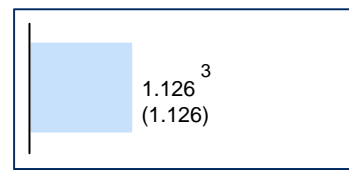
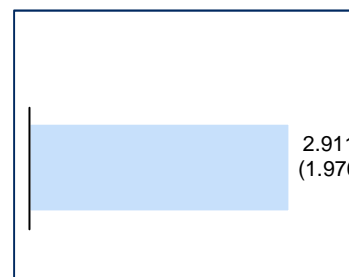
Lokalt



### Udgifter, 2016<sup>1</sup>

Mio. kr., brutto  
(Mio. kr., netto)

Midler fra de europæiske strukturfonde er inkluderet, men indgår på det regionale niveau



Note: Grundet uklarhed om finansieringskilder for visse kategorier er bruttoudgifter ikke anført for disse. De aggregerede bruttoudgifter stemmer desuagtet.

\* Eksakte estimater herfor skal tages med visse forbehold, da de er baseret på finansieringsstrømme fra tidligere år (2014 og 2015) grundet datarestriktioner. De aggregerede bruttoudgifter stemmer desuagtet.

1 Metode: Udgifter og årsværk for kommuner og regioner er beregnet top-down fra budgetter og regnskaber, mens beregningerne på nationalt plan er foretaget pba. organisatorisk mapping. Udgifter i det mellemliggende regionale-kommunale niveau er fordelt på hhv. lokalt og regionalt niveau ud fra finansieringskilden. Det bemærkes, at antal årsværk kan variere over tid, da mange årsværk er knyttet til forskellige projekter af varierende varighed

2 For EKF og Vækstfonden udgøres beløbet dels af de samlede løn- og driftsomkostninger, dels 4 % (den samfundsøkonomiske kalkulationsrente) af hhv. statens kapitalindskud i EKF og Vækstfonden samt Vækstfondens tabsrammer. Det bemærkes særligt, at udgifter til løn og øvrig drift indtægtsdækkes i begge institutioner. Nettoudgifter udgøres dels af 4 % (den samfundsøkonomiske kalkulationsrente) af hhv. statens kapitalindskud i EKF og Vækstfonden, årets resultat for hhv. Vækstfonden og EKF, samt Vækstfondens og EKF's tabsrammer. Vækstfonden er inkl. Proof of Business, hvoraf 4,9 mio. kr. indgår til rådgivning, som Erhvervsstyrelsen er operatør på. Nettoudgifterne for Vækstfonden og til dels også EKF svinger fra år til år. I figuren er derfor angivet den gennemsnitlige årlige nettoudgift (2016-pl) i perioden 2007-2015. I 2015 var nettoudgiften for EKF -290 mio. kr. og for Vækstfonden (inkl. Proof of Business) -452 mio. kr. Negative tal betyder, at indtægterne overstiger udgifterne, dvs. en nettoindtægt. De gennemsnitlige årlige bruttoudgifter er for EKF 203 mio. kr. og for Vækstfonden (inkl. Proof of Business) 355 mio. kr.

3 For regioner foreligger ikke udspecificeret allokering af midlerne for 2016. Udgifterne er her estimeret på baggrund af 2015 - foreløbige tal.

4 Inkl. kommunernes basisfinansiering af væksthuse.

5 GTS står for Godkendte Teknologiske Serviceinstitutioner. For disse er kun aktiviteter vedr. resultatkontraktaktiviteter, opfinderrådgivning og innovationsagenter medtaget, hvilket udelader deres kommercielle aktiviteter ( ~80% af deres samlede GTS budgetter)

6 Innovationscentre er en integreret del af UM's repræsentationsstruktur, og UM er ansvarlig for økonomistyring ifbm. midlerne. UFM finansierer innovationscentre.

7 Ca. 17 mio. kr. heraf er administration af samlede strukturfondsmidler - ikke kun de nationale. Resten er primært uddeling fra den nationale pulje af strukturfondsmidler.

8 Innovationsfondens aktiviteter vedrørende strategisk forskning er ikke medtaget.

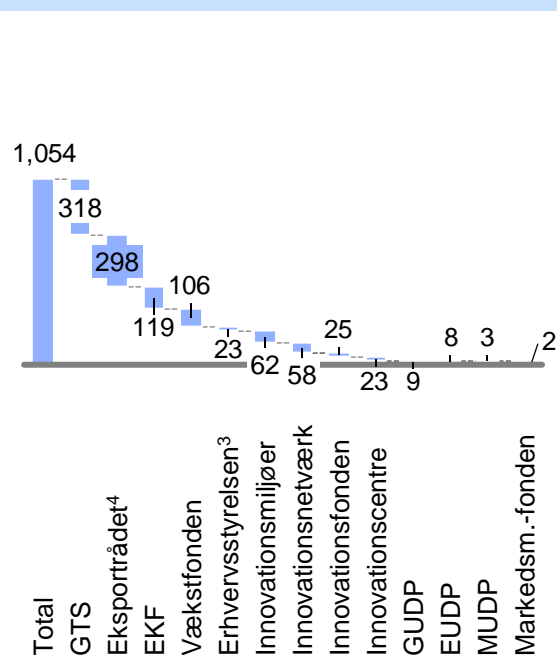
9 Forkortelserne står for Energiteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram (EUDP), Miljøteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram (MUDP) og Grønt Udviklings- og Demonstrationsprogram (GUDP)

# B ... og beskæftiger 1.900+ årsværk

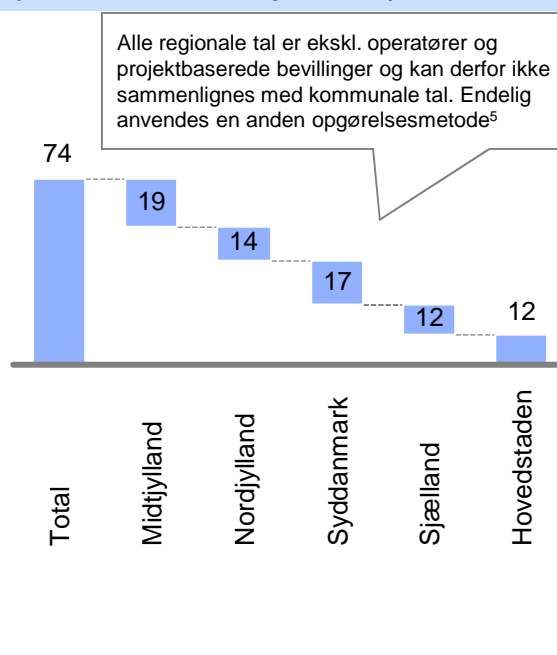
## Årsværk

- Samlet er der opgjort **1.869 faste årsværk i den danske erhvervsfremmeindsats**. Hertil kommer et antal årsværk, som hører til de operatører, som regionerne bruger på projektbasis, hvorfor **det samlede antal årsværk beskæftiget indenfor erhvervsfremmeindsatsen vurderes at være betydeligt højere**
- Antallet af årsværk for operatører mv. på regionalt niveau er behæftet med stor usikkerhed af flere årsager, men vurderes at udgøre ca. 800<sup>1</sup>. Dette dækker over årsværk hos faste operatører, universiteter og vidensinstitutioner, kommunale aktiviteter, herunder i Væksthusene og private rådgivere/konsulenter (fx til kurser og rådgivningsprogrammer), som er finansieret af de regionale midler

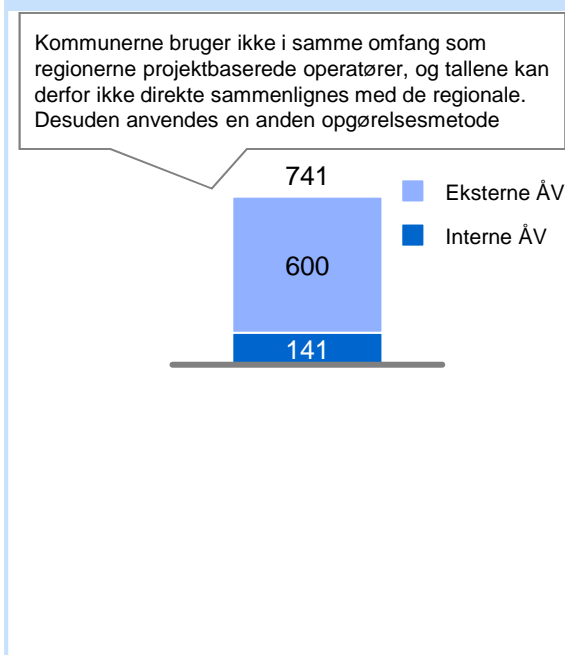
### Nationalt: 1.054 faste årsværk i 2016



### Regionalt: 74 faste årsværk i 2016 (ekskl. årsværk for operatører)



### Lokalt: 741 faste årsværk i 2016<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Baseret på en omregning af forholdet mellem budget og årsværk for kendte statslige og kommunale tilbud inden for hver af de 8 kategorier af virkemidler. Det skal understreges, at dette skøn ikke er efterprøvet empirisk. Usikkerheden stammer dels fra, at der på regionalt niveau er tale om brug af eksterne operatører, hvorfor det ikke er muligt at følge regnskabsmæssigt. Hertil kommer, at der er en høj grad af medfinansiering mellem regioner, kommuner, stat, EU samt private virksomheder og organisationer. Sidst vanskeliggøres opgørelsen af, at en del af udgifterne går til større rådgivningsprogrammer, hvor der indkøbes konsulentydelser til en af konkurrencemæssige hensyn ikke offentlig tilgængelig timepris, som ikke modsvarer en almindelig lønsum.

<sup>2</sup> Inkl. de årsværk for væksthuse, som finansieres af kommunernes basisbevilling til væksthuse.

<sup>3</sup> Erhvervsstyrelsens administration går bl.a. til legalitetskontrol og indberetninger til EU vedrørende monitorering af regional- og strukturfondsprojekter, foruden drift og udvikling af it, information og kommunikation, samt revision og kontrol.

<sup>4</sup> Eksportrådets årsværk omfatter desuden årsværk til erhvervsfremme i Udenrigstjenesten.

<sup>5</sup> Opgørelsen inkluderer medarbejdere direkte beskæftiget med virksomhedsrettede tilbud vedrørende innovation og ny teknologi, erhvervs-service og iværksætteri, udvikling af menneskelige ressourcer (hvis virksomhedsrettet), samt indirekte aktiviteter vedrørende sekretariatsbetjening af vækstforum, regionsråd samt øvrige interne processer eller eksterne samarbejdsprocesser, analyser, monitorering, effektmåling og andet, hvis det vedrører de direkte aktiviteter. Aktiviteter, der direkte eller indirekte vedrører udvikling af yder- og landdistriktsområder eller turisme er ikke medtaget.

KILDE: DST, regioner; indmeldinger

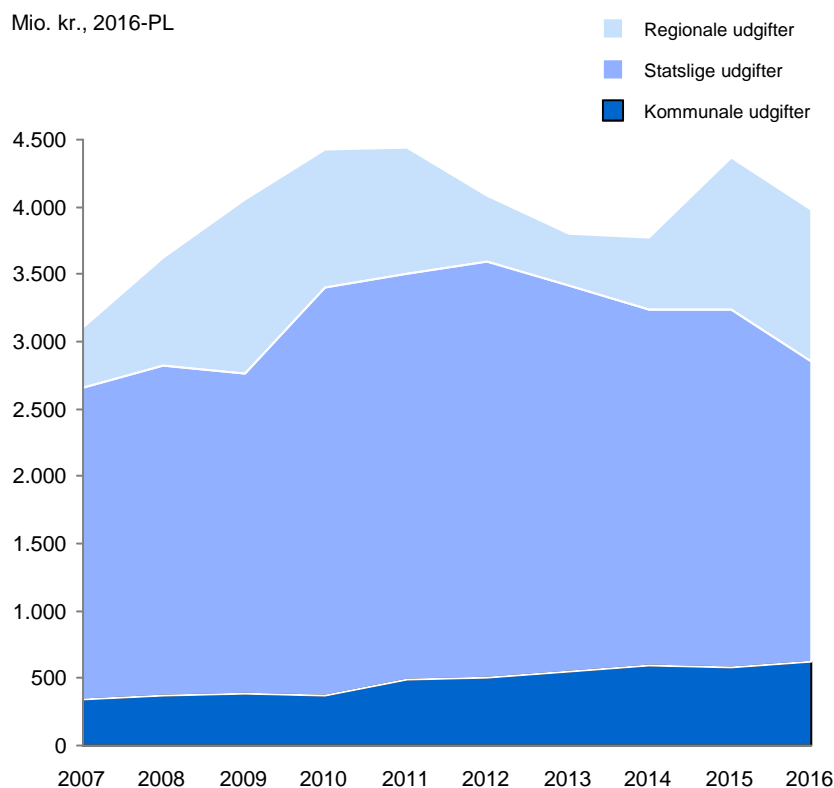
fra styrelser, metode udarbejdet i dialog med KL jf. metodebilag s. 159

## B Særligt kommunale udgifter er steget siden 2007

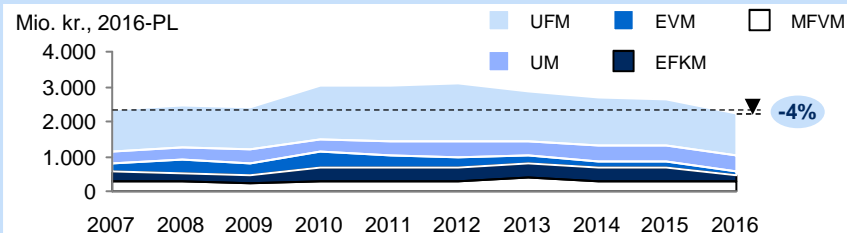
### Voksende kommunale udgifter

- Der observeres et **mindre fald i de nationale erhvervsfremmeudgifter siden 2007** (ekskl. EKF og Vækstfonden). **Udviklingen på det regionale niveau er præget af strukturfondsperioder**, og det er derfor ikke entydigt, om der er tale om voksende udgifter
- De lokale udgifter til den frivillige del af erhvervsfremmeindsatsen er steget med 52% siden 2007** – korrigeret for udgifter til væksthuse. Det bemærkes dog, at kommuner kun udgør ca. 16% af de samlede udgifter (ekskl. EKF og Vækstfonden)
- I perioden 2014-2020 er der gennemsnitligt 100 mio. kr. færre strukturfondsmidler pr. år end i perioden 2007-2013. Det betyder, at der forventes en parallelforskydning til et lavere gennemsnitligt niveau af de regionale udgifter til erhvervsfremme

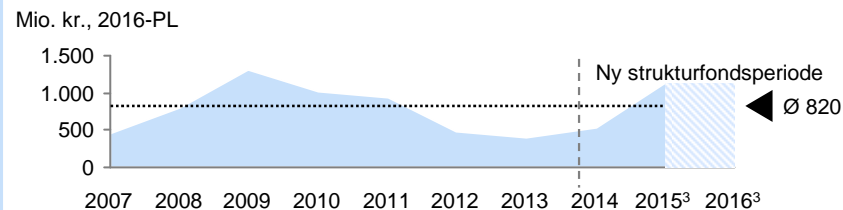
### Udvikling i samlede udgifter til erhvervsfremmeindsatsen, 2007-2016<sup>1</sup>



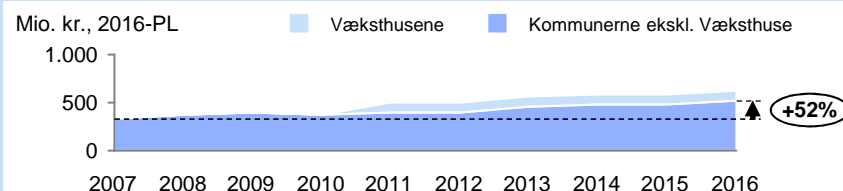
### Udvikling i statslige udgifter til erhvervsfremmeindsatsen, 2007-2016<sup>1</sup>



### Udvikling i regionale udgifter til erhvervsfremmeindsatsen, 2007-2016<sup>2</sup>



### Udvikling i kommunale udgifter til erhvervsfremmeindsatsen, 2007-2016



<sup>1</sup> De statslige udgifter er ekskl. EKF og Vækstfonden. En del af bruttoudgifterne i Vækstfonden og EKF til blandt andet kreditvurdering dækkes af renteindtægter, garantiprovision mv. fra Vækstfonden og EKF's kunder og er dermed ikke en statslig udgift. Bruttoudgifterne i Vækstfonden og EKF er steget fra 365 mio. kr. til 686 mio. kr. i perioden, hvilket blandt andet kan tilskrives øget aktivitet som følge af den finansielle krise. Hvis bruttoudgifter i Vækstfonden og EKF lægges oven i de statslige bruttoudgifter, vil de udgøre 2.911 mio. kr. som angivet ovenfor (netto 1.870 mio. kr.). For de enkelte ministerier er væksten i perioden: EVM -56%, UM 16%, UFM 6%, EFKM -29%, MFVM -4%.

<sup>2</sup> Variation i regionale erhvervsfremmeudgifter skyldes, at strukturfondsmidler udgør en væsentlig del af finansieringen. Der ligger en strukturfondsperiode fra 2007-13 og en ny starter fra 2014. Projekter konteres i bevillingsåret, hvorfor der typisk ligger mange udgifter midt i strukturfondsperioderne. Der tages ikke højde for tilbageløb. Dette er dog en lille andel.

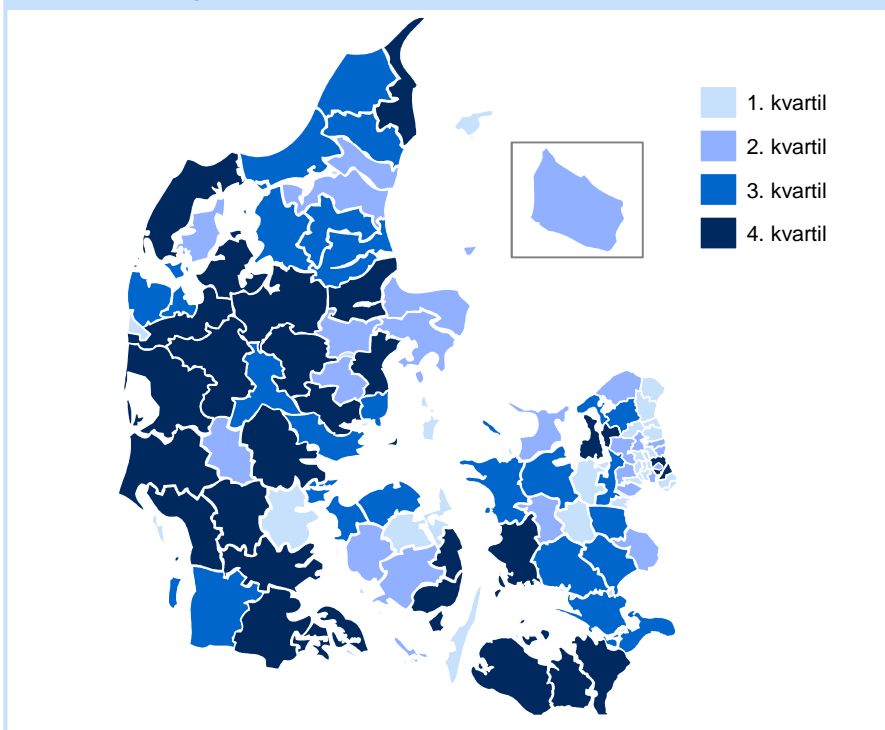
<sup>3</sup> 2015 er foreløbige tal fra regionerne. 2016 er udelukkende en illustrativ uændret videreførelse af 2015-niveau.

## B Den lokale erhvervsfremmeindsats prioriteres forskelligt på tværs af kommuner

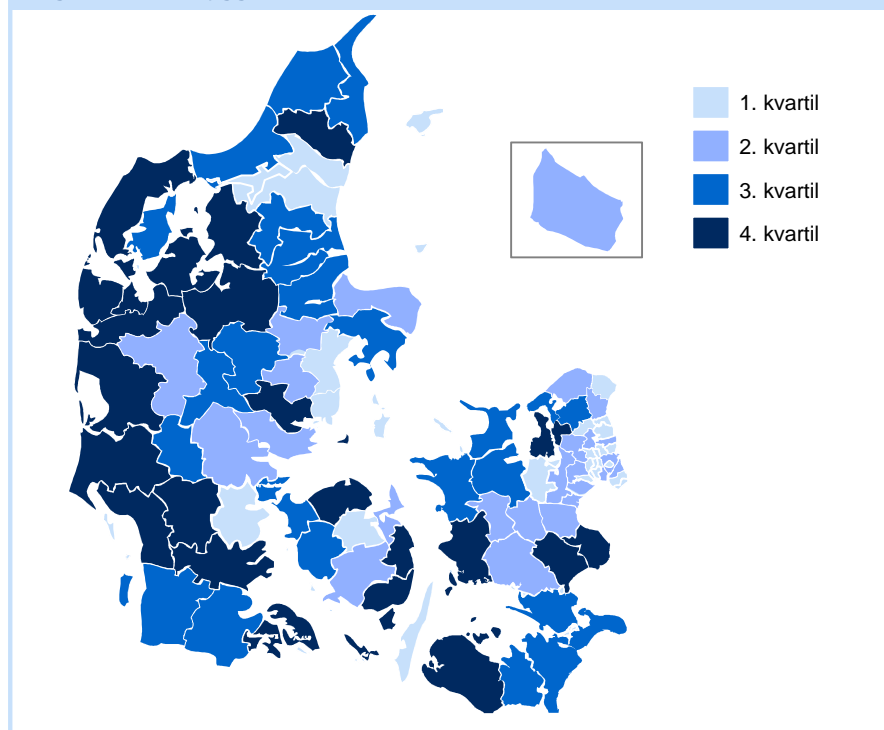
### Erhvervsfremme prioriteres forskelligt

- Figurene nedenfor viser fordelingen i henholdsvis de totale kommunale erhvervsserviceudgifter samt udgifter pr. indbygger på tværs af kommuner
- Der observeres **lave erhvervsfremmeudgifter i bl.a. Nordsjælland og Hovedstadsområdet**. Det vurderes, at dette skyldes en lavere prioritering af erhvervsfremmeindsatsen i bosætningskommuner
- Kortene viser omvendt, at **den lokale erhvervsservice prioriteres højt i Sønderjylland og langs vestkysten**. Dette kan også indikere, at der ikke findes samme udbud af markedsmæssige alternativer som i eksempelvis byområderne
- Det skal bemærkes, at forskellene ikke nødvendigvis er udtryk for, hvor effektivt den lokale erhvervsfremmeindsats udmøntes

Kommunale udgifter til erhvervsservice, total, 2016<sup>1</sup>



Udgifter pr. indbygger til erhvervsservice, 2016<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Grundet usikkerhed i konteringen af erhvervsfremmeydelser på kommunalt niveau er der i ovenstående figurer ikke angivet beløb, men kun den relative fordeling mellem kommuner fordelt på kvartiler. De absolutte udgifter til erhvervsfremme varierer fra 0 til ca. 34 mio. kr. mens udgifter pr. indbygger varierer fra 0 til ca. 370 kr. per indbygger, når der korrigeres for Ringkøbing-Skjern, som betragtes som en outlier. Bemærk, at der i praksis ikke er kommuner, som har 0 kr. til erhvervsfremme, da bidrag til væksthuse er obligatorisk. De laveste erhvervsfremmeudgifter findes således på Læsø, som bidrager med 24.000 kr. i 2016. Usikkerhed i kontering er årsagen til, at udgifter på 0 kr. kan forekomme i enkelte kommuner.

## B Indsatsen omfatter mange forskellige operatører ...

### Mange operatører

- Tabellen nedenfor angiver antallet af operatører fordelt på regioner og organisatorisk niveau
- Det fremgår, at **erhvervsfremmeindsatsen er kompleks med mange udøvende operatører på forskellige aktørniveauer**. Således vil fx en virksomhed i Region Syddanmark møde 94 lokale, regionale og nationale operatører
- Det fremgår desuden, at **antallet af operatører samt antallet af virksomheder pr. operatør varierer betydeligt mellem regionerne**. Fx er der stort set lige mange udøvende operatører i henholdsvis Region Hovedstaden og Region Nordjylland, selvom der er tre gange så mange virksomheder i Region Hovedstaden

### Antallet af operatører varierer betydeligt på tværs af regioner

Antal operatører og virksomheder, 2015<sup>1</sup>

Region	# Virksomheder i Danmark <sup>2</sup>	# Operatører kommunalt niveau	# Operatører regionalt niveau	Samlet antal operatører	Virksomheder <sup>3</sup> /operatør ratio
Hovedstaden	95.891	16	16 <sup>4</sup>	80	1.199
Sjælland	42.064	15	25	88	478
Nordjylland	31.110	11	22	81	384
Midtjylland	68.357	15	21	84	814
Syddanmark	61.126	22	24	94	650
<b>TOTAL</b>	<b>298.548</b>	<b>79</b>	<b>108</b> <b>(98 unikke<sup>5</sup>)</b>	<b>235<sup>6</sup> (187, samt 48 på nationalt niveau)</b>	<b>1.270</b>

<sup>1</sup> Data for operatører er fra 2015, da dette er senest tilgængelige i Samspilsdatabasen. Således er fx den seneste fusion af GTS'erne Delta og Force Technology ikke inkluderet her, hvorfor der er 48 nationale operatører. Både offentlige og private operatører indgår, hvis de private har egentlige virksomhedsrettede aktiviteter, fx inkubatorordning, eller har påtaget sig en særlig vidensspredningsforpligtelse. Baseret på kvalitativ vurdering.

<sup>2</sup> Virksomhedsdata er fra 2013 – senest tilgængelige data – og dækker kun økonomisk aktive virksomheder.

<sup>3</sup> Tallet for virksomheder pr. operatør inkluderer de nationale operatører. For kun kommunale og regionale operatører ville tallene være 2.997 for Hovedstaden, 1.052 for Sjælland, 943 for Nordjylland, 1.899 for Midtjylland og 1.329 for Syddanmark.

<sup>4</sup> Tallet inkluderer de operatører, der anvendes af Bornholms Vækstforum.

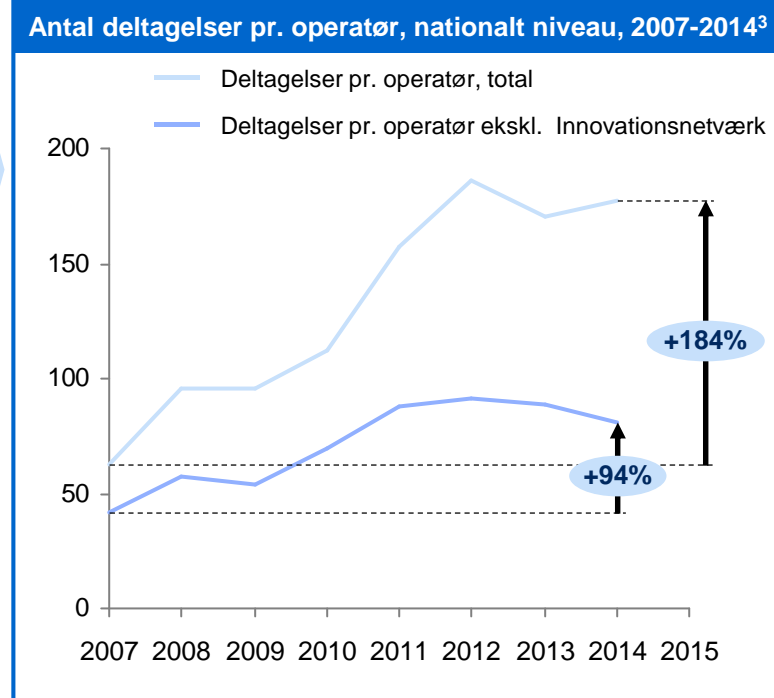
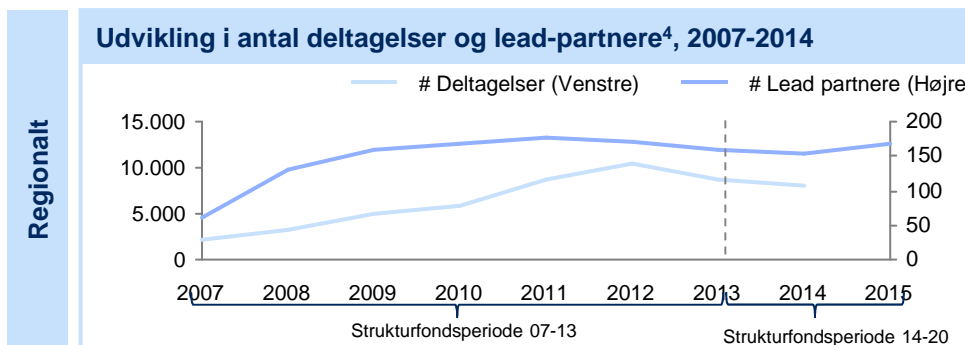
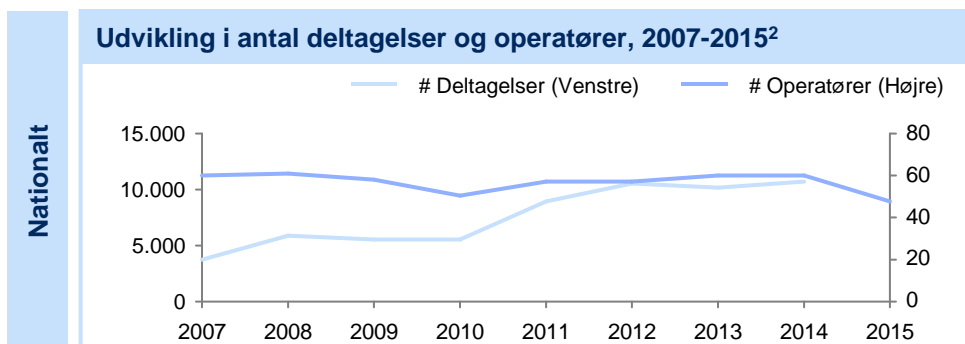
<sup>5</sup> Visse operatører opererer i flere regioner. Det unikke antal regionale operatører er 98, hvilket inkluderer Væksthuse og regionale EU-kontorer

<sup>6</sup> Udover at visse operatører opererer i flere regioner, er visse nationale og kommunale operatører også operatør på regionale projekter. Dette drejer sig om 4 erhvervservices, 2 GTS'er samt 2 innovationsfonde. Disse tælles allerede med i henholdsvis de 79 kommunale og 48 nationale operatører (i 2015). Det samlede unikke antal operatører er således 79+ (98-4-2-2)+48=217 i 2015. Siden er to GTS'er fusioneret, hvorfor det aktuelle antal unikke operatører er 216.

## B ... omend der på nationalt niveau er sket en konsolidering

### National konsolidering

- På nationalt niveau har antallet af operatører ligget relativt konstant fra 2007-2014, mens antallet af deltagelser er steget støt. **Antal deltagelser pr. operatør på nationalt niveau er således steget betydeligt** i perioden, også selvom der korrigeres for innovationsnetværkene<sup>1</sup>
- **I 2015 observeres en betydelig reduktion i antallet af nationale operatører.** Dette skyldes en konsolidering i forbindelse med oprettelsen af Innovationsfonden, et reduceret antal innovationsmiljøer og reduktion i antallet af GTS'er
- **På regionalt niveau reflekterer udviklingen i antallet af operatører og deltagelser først og fremmest strukturfondsperioden (2007-13),** hvor midler blev bevilget i 2007, hvorefter de støttede programmer blev igangsat med en stigning i antal operatører til følge. Grafen viser lead-partnere



Note: De regionale tal varierer i takt med strukturfondsperioden – når tallene i 2013 ikke falder til samme niveau som 2007 skyldes det, at programmer, som blev iværksat før 2007, ikke indgår i data. Disse kan imidlertid stadig have løbet ind i starten af den betragtede periode, og således kan antallet af operatører og deltagelser her være undervurderet.

1 Jf. metodebilag for nøjagtige definition af antal deltagelser. Bemærk desuden, at for Eksportrådet er der kun medtaget virksomheder, som har fået tilskud til rådgivning.

2 Data for antal deltagelser er kun tilgængelig frem til 2014. 2015 er dog medtaget, da der sker konsolidering i 2015 ifbm. oprettelsen af Innovationsfonden. På statsligt niveau er antallet af operatører faldet. Det samme gælder for antallet af ordninger fx i ERST, der kun har ganske få ordninger tilbage sammenlignet med i 2007.

3 Jf. performanceregnskabet for Innovationsnetværkene fra 2013 for yderligere dokumentation på udvikling i innovationsnetværk.

4 Bemærk, at antal lead-partnere adskiller sig fra operatører ved at være den formelle tilsagnsmodtager

## B Operatørlandskabet er meget forskelligartet

### Forskelligartet operatørlandskab for regionale projekter

- Nedenfor er regionale operatører for 2015 oplistet. **Regionale projekter har meget forskellige karakter, hvilket også reflekteres blandt operatørerne**, som er lead-partnere på projekterne
- Operatørerne af projekter kan således både have karakter af at være organisationer, foreninger, fonde, uddannelses- og videninstitutioner, kommuner, væksthuse, netværk og klynger samt private virksomheder

Hovedstaden <sup>1</sup>	Midtjylland	Nordjylland	Sjælland	Syddanmark
<p><b>Operatører</b> Organisationer, foreninger og fonde</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accelerace Fonden</li> <li>Danish Food Cluster</li> <li>Design Society</li> <li>Gate 21</li> <li>Producentforeningen</li> <li>Venture Cup</li> <li>CLEAN</li> </ul> <p>Andre offentlige</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scion DTU A/S</li> <li>Copenhagen Capacity</li> <li>Region Hovedstadens EU kontor</li> </ul> <p>Uddannelsesinstitutioner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DTU</li> <li>Københavns Universitet</li> </ul> <p>GTS og Væksthuse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Væksthus Hovedstaden</li> </ul> <p>Virksomheder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Leaderlab</li> </ul> <p>Bornholm</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Business Center Bornholm</li> <li>Dansk Byggeri</li> </ul>	<p><b>Operatører</b> Organisationer, foreninger og fonde</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Danish Food Cluster</li> <li>Den Midtjyske Iværksætterfond</li> <li>Enterprise Europe Network, Væksthus Hovedstaden</li> <li>Ferskvandscentret</li> <li>Fonden Development Center UMT</li> <li>Fonden Aarhus 2017</li> <li>SEGES</li> <li>Lifestyle &amp; Design Cluster</li> <li>MedTech Innovation Center</li> <li>Videncenter for Fødevarerudvikling</li> <li>CenSec</li> <li>Inbiom, Innovationsnetværket for Biomasse</li> <li>Agro Business Park A/S</li> </ul> <p>Andre offentlige</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dansk Produktions Univers</li> <li>More Creative</li> <li>Central Denmark EU Office</li> </ul> <p>GTS og Væksthuse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AgroTech A/S<sup>2</sup></li> <li>Væksthus Midtjylland</li> </ul> <p>Uddannelsesinstitutioner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>VIA University College</li> <li>Aarhus Universitet</li> <li>Erhvervsakademiet Dania</li> </ul>	<p><b>Operatører</b> Organisationer, foreninger, fonde</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brønderslev Erhverv &amp; Turisme</li> <li>Dansk Byggeri</li> <li>Forskningens Hus</li> <li>Frederikshavn Erhvervsråd</li> <li>MARCOD</li> <li>Nordjysk FødevarerErhverv</li> <li>Nordjysk Lånefond</li> <li>Cemtec</li> <li>Shareplay</li> </ul> <p>Andre offentlige</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jammerbugt Kommune</li> <li>Mariager Fjord Kommune</li> <li>Morsø kommune</li> <li>Norddanmarks EU-Kontor</li> <li>Aalborg Kommune</li> <li>Udenrigsministeriet (Vestdansk Investeringsfremme)</li> </ul> <p>GTS og Væksthuse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Væksthus Nordjylland</li> </ul> <p>Uddannelsesinstitutioner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>University College Nordjylland</li> <li>Aalborg Universitet</li> <li>SOSU Nord</li> <li>VUC &amp; HF Nordjylland</li> <li>EUC Nord</li> <li>EUC Nordvest</li> </ul>	<p><b>Operatører</b> Organisationer, foreninger og fonde</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Femern Bælt Development</li> <li>Energiklyngecenter Sjælland</li> <li>Nordisk Center for Lokale Fødevarer</li> <li>CLEAN</li> <li>CAPNOVA</li> </ul> <p>Andre offentlige</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Business LF</li> <li>Køge kommune</li> <li>Lolland kommune</li> <li>Slagelse kommune</li> <li>Guldborgsund kommune</li> <li>Kalundborg kommune</li> <li>Copenhagen Capacity</li> <li>Inbiom, Innovationsnetværket for Biomasse</li> <li>Region Sjællands EU-kontor</li> </ul> <p>GTS og Væksthuse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Væksthus Sjælland</li> </ul> <p>Uddannelsesinstitutioner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Roskilde Universitet</li> <li>DTU</li> <li>Københavns Universitet</li> <li>University College Sjælland</li> <li>Zealand Business College</li> <li>CELF, Center for Erhvervsrettede Uddannelse Lolland-Falster</li> <li>Selandia Center for Erhvervsrettet Uddannelse</li> <li>Uddannelsescentret i Roskilde</li> <li>VUC Storstrøm</li> <li>EUC Sjælland</li> </ul>	<p><b>Operatører</b> Organisationer, foreninger, fonde</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonden for Syddansk Vækstfremme</li> <li>Offshoreenergy.dk</li> <li>Fonden Design2Innovate</li> <li>Foreningen Welfare Tech Region</li> <li>Foreningen Work-Live-Stay Southern Denmark</li> <li>CLEAN</li> <li>Green Tech Center</li> <li>Akadernikerne</li> </ul> <p>Andre offentlige</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Syddansk EU-kontor</li> <li>Vejle Kommune</li> <li>Faaborg-Midtfyn Kommune</li> <li>Fremtidsfabrikken</li> <li>Sønderborg Erhvervs- og Turisme Center</li> <li>Middelfart Kommune</li> <li>Udenrigsministeriet (Foreningen Vestdansk Investeringsfremme)</li> <li>Odense Universitetshospital</li> </ul> <p>GTS og Væksthuse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologisk Institut</li> <li>Væksthus Syddanmark</li> </ul> <p>Uddannelsesinstitutioner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Syddansk Universitet</li> <li>Aalborg Universitet</li> <li>UC Syddanmark</li> <li>Erhvervsakademi Lillebælt</li> <li>EUC Syd TietgenSkolen</li> </ul> <p>Virksomheder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SIDIS Engineering ApS</li> </ul>

1 Hovedstaden er inkl. regionale operatører fra Bornholm.

2 AgroTech blev i 2016 en del af Teknologisk Institut.



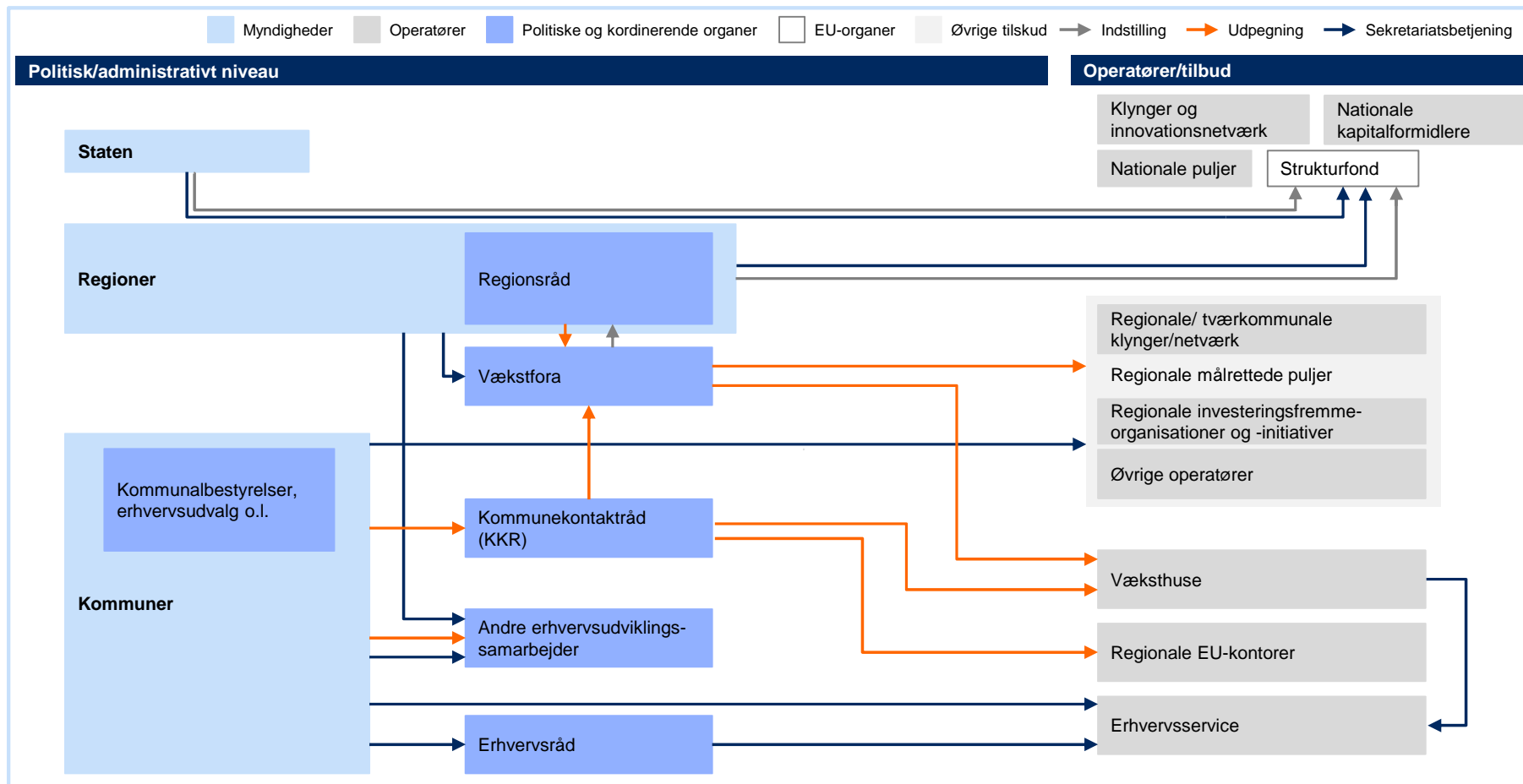
# B Der ses mange forskellige samarbejdsflader...

Se metodebilag for dokumentation

EJ UDTØMMENDE

## Koordination og samarbejde

- Mange forskelligartede operatører og aktører indenfor erhvervsfremmeindsatsen betyder, at **indsatsen er præget af mange forskellige samarbejdsflader og koordinerende organer**
- Figuren nedenfor illustrerer et eksempel på samarbejdsfladerne mellem myndigheder, operatører, politiske og koordinerende organer samt EU-organer. Det skal understreges, at figuren er et ikke-udtømmende eksempel



Note: Andre erhvervsudviklings-samarbejder dækker bl.a. over business regions mv. Kommunekontakttråd udpeger til vækstfora. Udpegningen godkendes af regionsrådet.

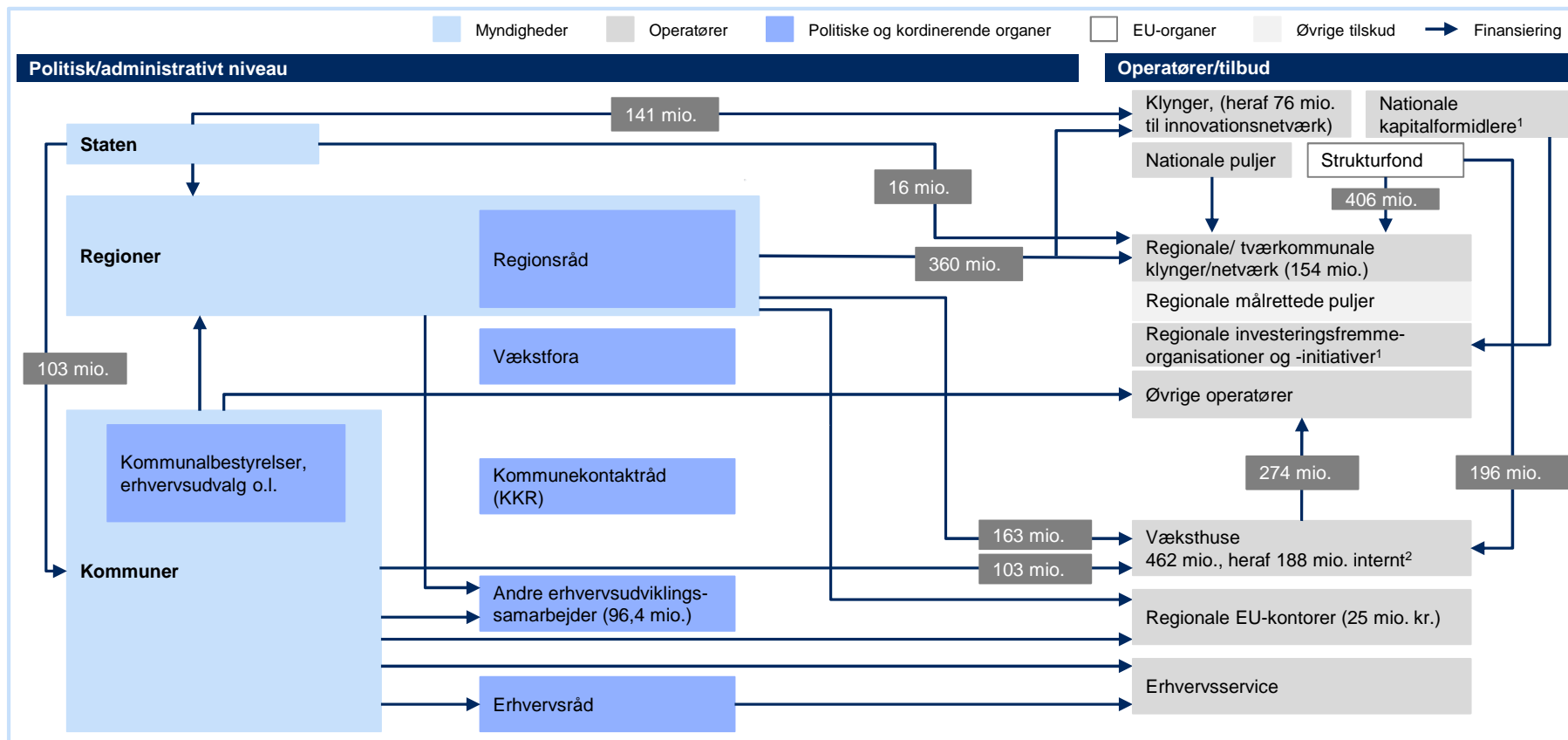
KILDE: Interviews; vedtægter & regnskaber for væksthuse og EU-kontorer; ØIM: Evaluering af kommunalreformen (2013); performance-regnskab for klynger (2013); relevante hjemmesider

# B ...og finansieringsstrømme illustrerer systemets kompleksitet

Se metodebilag for dokumentation

### Kompleksitet

- Foruden koordinerende procedurer mellem aktører indgår forskellige finansieringsstrømme mellem systemets mange aktører. Figuren nedenfor illustrerer et ikke-udtømmende eksempel på disse finansieringsstrømme
- Bemærk, at nedenstående beløb for finansieringskilder må betragtes i historiske år, og kan således ikke direkte sammenlignes med de opgjorte bruttoudgifter for 2016, se fodnote



Note: Regionernes og strukturfondsmidlernes finansiering er beregnet på baggrund af foreløbige tal fra 2015. Bevillingåret er taget som udgangspunkt, da midlerne straks konteres. Vækstforas bevillinger er typisk flerårige. For Væksthusene er basisbevillingen fra 2016. Midlerne fra Strukturfonde og regioner antages for 2014 på baggrund af regnskaber og budgetter; disse kan i sagens natur ikke fastlægges endeligt, idet disse er projektmidler, som væksthuse får fra år til år. Nogle midler går videre til andre operatører, som enten er partnere på projekterne, eller som anvendes af virksomhederne til fx at indkøbe rådgivning og konsulentbistand. For årene 2013-2014 og 2015 (forventet) er niveauet for egne aktiviteter rimeligt konstant på ca. 180-190 mio. kr. Se metode for yderligere uddybning. Øvrige operatører dækker over andre partnere og lead-partnere i regionale projekter.

<sup>1</sup> Pilen mellem nationale kapitalformidlere og regionale investeringsfremmeorganisationer er af mindre omfang, men dog medregnet. Fx Investorer CAPNOVA i FinanceZealand og Vækstfonden i Midtjysk Iværksætterfond via Accelerace Invest

<sup>2</sup> Væksthusenes indtægter fra kommuner, regioner, strukturfonde fratrukket udgifter til øvrige operatører og partnere

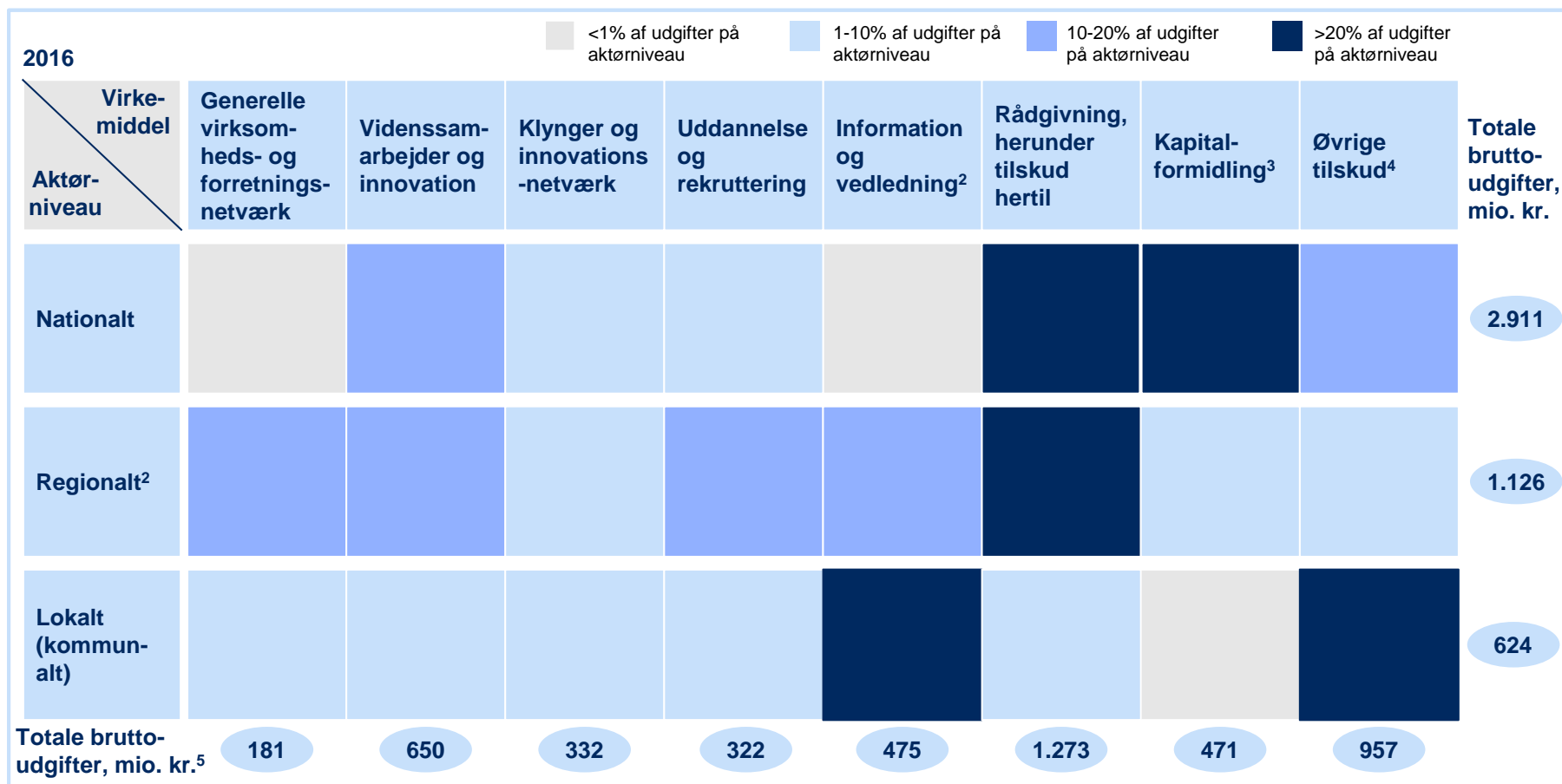
KILDE: Interviews; Vedtægter & regnskaber for væksthuse og EU-kontorer;

ØIM: Evaluering af kommunalreformen (2013); Performance-regnskab for klynger (2013); Relevante hjemmesider

## B Samme virkemidler anvendes på forskellige aktørniveauer

### Fordeling

- Figuren nedenfor illustrerer, hvordan udgifter til erhvervsfremme fordeles på virkemidler på tværs af aktørniveauer<sup>1</sup>
- I den **nationale indsats anvendes primært rådgivning og kapitalformidling** som virkemidler. På **det regionale niveau anvendes alle virkemidler**, selvom de fleste ressourcer også her koncentrerer om rådgivning. Sidst er **information og vejledning det primære virkemiddel for kommunerne**



<sup>1</sup> For fuld metodeforklaring i forhold til hvordan udgifterne er fordelt over aktørniveauer og virkemidler, se metodeafsnittet. Der indgår virkemidler til både national og international erhvervsfremme (fx tiltrækning af udenlandske investeringer).

<sup>2</sup> Væksthusenes kommunalt finansierede service indgår i kategorien "Information og Vejledning". De regionale væksthushusprojekter indgår under bl.a. rådgivning og uddannelse.

<sup>3</sup> Bemærk, at bruttoudgifter til kapitalformidling er udgifter til kapitalformidlende institutioner og ikke nødvendigvis udtrykker kapitalmængde, som formidles til virksomheder.

<sup>4</sup> Øvrige tilskud på kommunalt niveau udgør bl.a. tilskud til business regions og EU-kontorer, medlemskab af RegLab mv. – ikke decideret virksomhedsrettede aktiviteter. Statens øvrige tilskud dækker fx over ydelser fra Markedsmodnings- og Innovationsfonden, som er tilskud, men ikke kapitalformidling, jf. metodebilag.

<sup>5</sup> Det skal bemærkes, at der grundet datakvalitet kan være visse usikkerheder i fordelingen på tværs af virkemidler. Der bør således ikke tolkes på eksakte beløb, men disse bør i stedet betragtes som estimater

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

## **C Organisering**

1. Systemets kompleksitet
2. Snitflader
3. Udbud og efterspørgsel
4. Crowding out

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## C Organisering – sammenfatning

Nøglespørgsmål	Hovedobservationer
<b>C1</b> Er systemet overskueligt fra et virksomhedsperspektiv?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Systemet er komplekst med 250+ aktører</li> <li>– Erhvervsfremmeindsatsen kan opleves som uoverskuelig fra et virksomhedsperspektiv grundet: <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Mængden af aktører</li> <li>▫ Initiativer, som ligner hinanden</li> <li>▫ Mange indgange til systemet</li> </ul> </li> </ul>
<b>C2</b> Er systemet organiseret hensigtsmæssigt eller ses initiativer at overlape?	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Vertikale snitflader: <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Indikation på, at nogle lokale ydelser overlapper med mere specialiserede væksthusydelser</li> <li>▫ Uklar snitflade mellem visse nationale initiativer og væksthusydelser</li> <li>▫ Kapitalformidling på regionalt niveau i den tidligere strukturfondsperiode overlapper med nationale initiativer</li> </ul> </li> <li>ii. Horisontale snitflader: <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ På trods af arbejde med skarpere arbejdsdeling på tværs af nationale aktører er der Indikationer på uklare snitflader mellem Markedsmodningsfonden og Innovationsfonden, set fra et virksomhedsperspektiv</li> <li>▫ En fragmenteret lokal erhvervsserviceindsats kan optimeres gennem tværkommunale samarbejder for lokale erhvervsservicetilbud – Hovedstadens iværksætterhus er et eksempel herpå</li> </ul> </li> <li>iii. Både vertikale og horisontale snitflader <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Nogle business regions leverer visse ydelser, som overlapper med den regionale indsats</li> <li>▫ Flere klyngeinitiativer er tematisk overlappende</li> </ul> </li> </ul>
<b>C3</b> Er systemet hovedsageligt efterspørgselsdrevet, og tilgodeser det virksomheders behov, eller er det i højere grad udbudsdrevet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Virksomheder oplever, at erhvervsfremmeindsatsen kan være mere udbuds- end efterspørgselsdrevet</li> </ul>
<b>C4</b> Ses der indikationer på crowding out, hvor offentlige initiativer konkurrerer direkte med private?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der er ikke fundet tegn på systematisk crowding out. Dog viser interviews enkelte eksempler herpå</li> </ul>

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

## C Organisering

### 1. Systemets kompleksitet

2. Snitflader

3. Udbud og efterspørgsel

4. Crowding out

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

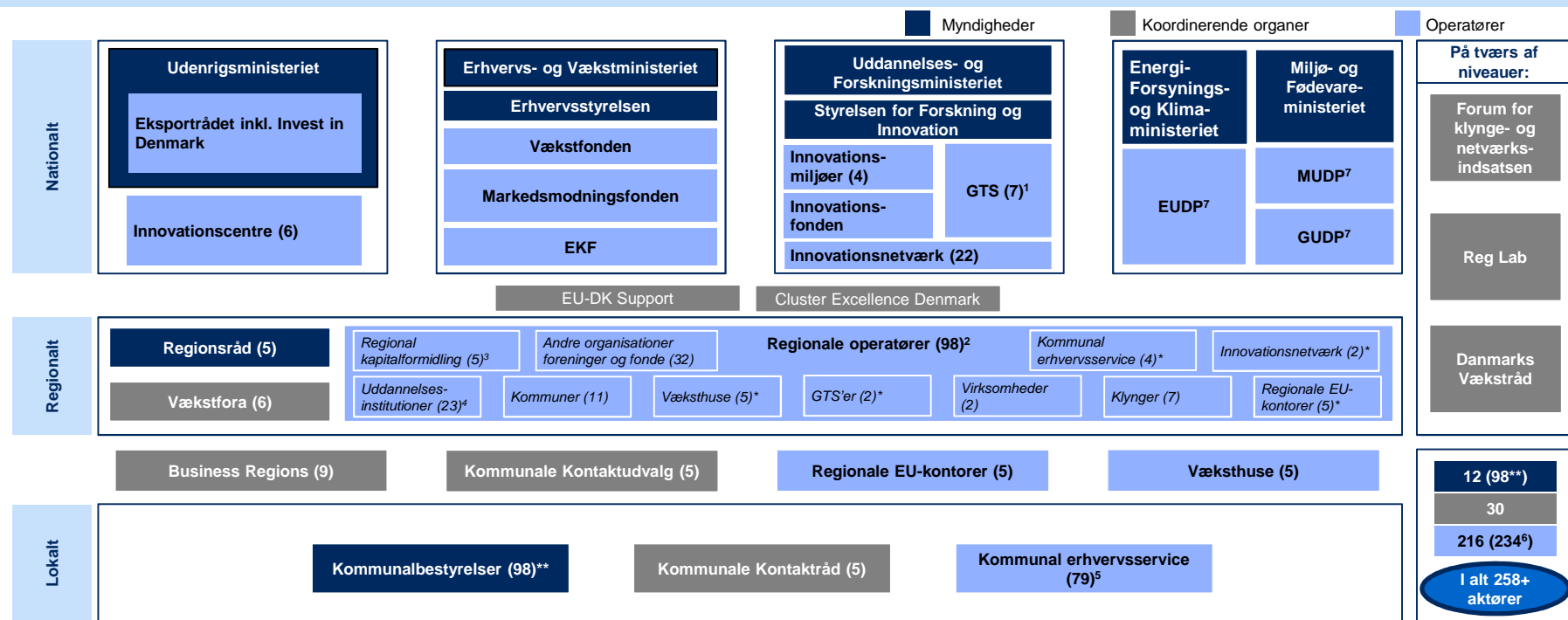
J Metode

# C1 Mange aktører er involveret i erhvervsfremmeindsatsen

## Kontekst

- Den danske erhvervsfremmeindsats er opbygget som et komplekst system med mange aktører på både lokalt, regionalt og nationalt niveau. Figuren nedenfor illustrerer **antallet af unikke aktører fordelt på myndigheder (12), koordinerende organer (30) samt operatører (216)**. Det illustreres, at der samlet findes over 250 forskellige aktører, foruden 98 kommunalbestyrelser
- Opgørelsen må betragtes som et konservativt skøn, da **antallet af aktører og initiativer, som virksomheder møder, er langt højere**, blandt andet fordi operatører kan drive flere projekter samtidig. Således kompliceres nedenstående billede fra et virksomhedsperspektiv yderligere af fx ca. 30 klynger, 12 Vækstfabrikker mv. Det skal desuden bemærkes at kommuner også medfinansierer visse klynger
- Det bemærkes desuden, at mange centrale aktører agerer både som selvstændige operatører samt som operatør på regionale projekter, disse er markeret med \*. Dette gælder bl.a. væksthuse, regionale EU-kontorer samt visse innovationsnetværk, GTS'er og kommunale erhvervservices. Medregnes disse som selvstændige operatører for de to forskellige funktioner er antallet af operatører 234 i stedet for 216

## Oversigt over aktører i erhvervsfremmeindsatsen



\* Indgår også som selvstændig operatør, dvs. har primære funktioner udover at være operatører for regionale projekter. Tælles disse operatører med 2 gange for hhv. funktionen som operatør for et projekt og primær funktion, stiger antallet af operatører fra de unikke 216 til 234.

\*\* Kommunalbestyrelser indgår i figuren da det er kommunernes primære beslutende organ, også indenfor erhvervsfremmeindsatsen. Da erhvervsfremmeindsatsen i visse kommunalbestyrelser kun udgør en begrænset del af disses arbejdsområde, tælles de 98 kommunalbestyrelser ikke med i den samlede opgørelse af antallet af aktører

<sup>1</sup> Force Technology og Delta er fusioneret pr. medio april 2016, hvorfor det totale antal GTS'er er 7 i stedet for 8.

<sup>2</sup> De 98 regionale operatører for projekter (bemærk at disse ikke må forveksles med de 98 kommuner) er opgjort for 2015. Det skal bemærkes, at disse kan variere over strukturfondsperioden.

<sup>3</sup> Kun 5 af de 7 eksisterende regionale kapitalformidlingsfonde står som operatør på regionale projekter i 2015, hvilket skyldes at projektet er afsluttet. Fondene lever imidlertid stadig videre på de eksisterende fondsmidler.

<sup>4</sup> Uddannelsesinstitutioner er i den indledende scopingfase blevet defineret som værende uden for scope som selvstændige operatører fsva. deres almindelige aktiviteter, men de er med her i den udstrækning, de indgår som operatør på deciderede erhvervsfremmeindsatser, hvilket typisk er som operatører på regionale projekter.

<sup>5</sup> Under kommunal erhvervs-service hører også et antal lokale erhvervsråd – disse er medtaget her, fordi de i vidt omfang udfører erhvervs-service på kommuners vegne. Erhvervsråd, som ikke fungerer som operatør for kommunal erhvervs-service, betragtes ikke som en del af det offentlige erhvervsfremmesystem.

<sup>6</sup> Der identificeres 216 unikke operatører. Der kan argumenteres for, at EU-kontorer, væksthuse, innovationsnetværk, GTS'er samt de kommunale erhvervs-services, som er operatør på regionale projekter, bør tælles med to gange: Én gang for deres primære funktion og én gang som operatør på et regionalt projekt. I dette tilfælde bliver det samlede antal operatører 234.

<sup>7</sup> Forkortelserne står for Energiteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram (EUDP), Miljøteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram (MUDP) og Grønt Udviklings- og Demonstrationsprogram (GUDP)

# C1 Erhvervsfremmeindsatsen kan opleves som uoverskuelig fra et virksomhedsperspektiv

- Brancheorganisationernes medlemmer **oplever generelt erhvervsfremmeindsatsen som uoverskuelig** grundet mange initiativer, som ligner hinanden, og en kompliceret organisering af initiativer
- Virksomhederne uddyber ved interviews, at **uoverskueligheden i systemet er en barriere for at få relevant støtte**, og at fx Væksthuse kunne fungere som en central indgang til hele systemet som supplement til det eksisterende Startvækst
- Virksomhedsinterviews er foretaget med virksomheder henvist fra brancheorganisationerne og varierer i størrelse fra cirka 8-100 medarbejdere. De opererer inden for forskellige brancher, herunder fx HR, produktion, gartneri, reklame, cleantech og IT

## Brancheorganisationernes perspektiv

### Dansk Industri

- DI påpeger, at **virksomhederne opfatter erhvervsfremmeindsatsen som uoverskuelig**, og at der ses et udpræget behov for koordinering af udbudte services og virksomhedskontakt på tværs af offentlige erhvervsfremmeaktører. Det gælder særligt i forbindelse med erhvervsfremmeinitiativer udbudt af de regionale vækstfora
- DI pointerer også, at **Væksthusene kan være virksomheders øjne og ører i forhold til, hvad der er den mest relevante viden for virksomhederne i deres aktuelle situation**. Her understreges det, at dette ville kræve en udbygning af CRM-systemet, så flere erhvervsfremmeoperatører tilskyndes til at dele viden med hinanden om virksomhedernes konkrete behov. Virksomheder skal kunne forvente at blive mødt med råd og vejledning i den offentlige erhvervsfremme, som er relevant, og som bygger videre på det ståsted, hvor virksomhederne sidst var i kontakt med offentlige aktører

### Dansk Erhverv

- Størstedelen af de iværksættere og virksomheder, som **Dansk Erhverv** er i kontakt med, kender ikke til erhvervsfremmeindsatsen, har ikke benyttet ydelserne og har **generelt meget svært ved at overskue mulighederne, navigere i, og finde den rette indgang til systemet**. Dansk Erhverv understreger således, at der på tværs af iværksættermiljøerne efterspørges en form for "one entrance"-system, hvor virksomhederne henvender sig og bliver sluset videre til det rette sted
- **Dansk Erhverv** mener ligeledes, at **de mange indgange og forskellige ordninger virker uoverskuelige og derfor ikke benyttes** i det omfang, det kunne være relevant, ligesom nye virksomheder med potentielt behov for understøttelse ikke får den vejledning, de har behov for

### Håndværksrådet

- **Håndværksrådets medlemmer oplever erhvervsfremmeindsatsen som uoverskuelig**, at der mangler et klart overblik, at der er behov for et bedre samspil mellem tilbuddene og at det hæmmer gennemskuelighed, at der ikke er en kerne af stabile tilbud, der ikke med jævne mellemrum ændrer navn, vilkår og aktør

## Uddybning fra virksomhedsinterviews

"Det er en stor skov, man ikke kan se for bare træer. Det vi har fundet ud af er, at Væksthuset kan hjælpe eller kender nogen, som kan hjælpe, så vi ringer altid til dem. **Vi har selv opgivet at finde rundt i systemet**, så det er godt at have et fast kontaktpunkt, som kender det"

- Produktionsvirksomhed med 20-30 medarbejdere

"Der er behov for bedre overblik over systemet"

- Gartnerivirksomhed med 20-30 medarbejdere

"Vi vidste præcis, hvad vi ville have, men dem vi fik bidrog ikke med noget – **hvis jeg selv havde transparens og kunne tilgå mulighederne og vælge, ville det være meget bedre**"

- Virksomhed i HR branchen med 40-50 medarbejdere

"Det kan da godt være, at der er mening med at have over 200 aktører, men **man skal da som virksomhed kunne få overblik over, hvad der eksisterer**"

- Produktionsvirksomhed med 40-50 medarbejdere

"**Jeg synes systemet er meget komplekst** – kommunikationsopgaven er enorm. Der er ikke nogen i min kreds der bider på – prioriterer man at sætte sig ind i alt det for at få ydelser som man ikke ved om man har brug for?"

- Virksomhed i reklamebranchen med 90-100 medarbejdere

"Det, der er rigtig svært at finde ud af, er, hvad vil virke og ikke vil virke for os af alle de **enslydende tilbud**"

- Virksomhed i cleantech branchen med 10-20 medarbejdere



# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

## C Organisering

1. Systemets kompleksitet

### 2. Snitflader

- i Vertikale snitflader
- ii Horisontale snitflader
- iii Både vertikale og horisontale snitflader

3. Udbud og efterspørgsel

4. Crowding out

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## C2 Et stort og kompliceret system kan medføre overlap og uklare snitflader, som er svært overskueligt for virksomhederne

### Risiko for overlap

- I en organisering med involvering af et betydeligt antal aktører er det særligt afgørende, at der er skarpe snitflader og klar arbejdsdeling - både vertikalt på tværs af organisatorisk niveauer og horisontalt mellem aktører på samme organisatorisk niveau
- De mange aktører involveret i indsatsen kan skabe risiko for, at flere operatører tilbyder lignende eller overlappende ydelser
- Dette kan medføre et u hensigtsmæssigt ressourceforbrug og administrationsomkostninger samt en suboptimal kvalitet i de leverede ydelser. Herudover kan det være uoverskueligt fra et virksomhedsperspektiv, idet der kan skabes uklarhed om indgangskanalerne til systemet samt hvilke ydelser, forskellige aktører bidrager med
- For at undersøge ovenstående nærmere betragtes i det følgende centrale snitflader i erhvervsfremmeindsatsen for at identificere områder, hvor den organisatoriske struktur fungerer godt, og hvor der måtte være udfordringer

	Snitflade	Beskrivelse
<b>i</b> <b>Vertikale snitflader</b> Mellem aktører på forskellige organisatoriske niveauer	<b>a Basal og specialiseret erhvervsservice</b>	Snitfladen mellem kommunal erhvervsservice og Væksthuse
	<b>b Specialiseret erhvervsservice og national indsats</b>	Snitflade mellem Væksthuse og nationale initiativer
	<b>c Kapitalformidling</b>	Snitfladen mellem nationale og regionale kapitalformidlingsinitiativer
<b>ii</b> <b>Horisontale snitflader</b> Mellem aktører på samme organisatoriske niveau	<b>a Nationale indsatser</b>	Snitfladen mellem nationale initiativer med fokus på virksomhedernes livscyklus
	<b>b Vækstforumindsatser</b>	Snitflader mellem projekter på tværs af regioner
	<b>c Kommunale indsatser</b>	Snitflader mellem kommunernes erhvervsserviceindsatser
<b>iii</b> <b>Vertikale og horisontale snitflader</b>	<b>a Business regions</b>	Snitflader mellem kommunale business regions og den regionale indsats
	<b>b Klynger</b>	Snitflader mellem både nationale og regionale klyngeinitiativer

” De respektive erhvervsfremmeaktører/-institutioner/-organisationer udarbejder – lovfæstet eller ej – strategier og handlingsplaner for den enkelte institution/organisation. Koordinering af disse mange hensigter sker i et vist, men begrænset omfang. Det giver udtryk af en mangfoldighed af intentioner og mål, der kan være ens og identiske, men samtidig også pege i forskellige retninger – ikke kun i et strategisk perspektiv, men ligeledes i den operationelle udfoldning – hvor konkurrence om adgang til midler, kunder og opmærksomhed giver risiko for suboptimering af de afsatte midler.”

– Dansk Erhverv

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

## C Organisering

1. Systemets kompleksitet

### 2. Snitflader

▫ i Vertikale snitflader

▫ ii Horisontale snitflader

▫ iii Både vertikale og horisontale snitflader

3. Udbud og efterspørgsel

4. Crowding out

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## C2i Væksthusene har fået tillagt kompetence til at udbyde specialiseret erhvervsservice...

*"Mange af de ydelser, vi har været involveret i hos Væksthuse, kommuner og GTS'er, har været helt ens"*  
- Virksomhed i metalbranchen, 20-30 medarbejdere

### Arbejdsdeling mellem kommuner og Væksthusene

- Kommunerne kan i henhold til 'Lov om Erhvervsfremme' gennemføre og finansiere erhvervsserviceaktiviteter inden for en lang række områder<sup>1</sup>
- Erhvervsserviceaktiviteter er frivillige for kommunerne med undtagelse af, at kommunerne er forpligtede til at løfte erhvervsservicen på regionalt niveau gennem obligatorisk finansiering af Væksthusene
- Med oprettelsen af Væksthusene blev erhvervsservicen opdelt i henholdsvis **lokal og specialiseret erhvervsservice**
- Arbejdsdelingen er struktureret således, at den **lokale erhvervsservice udføres af kommunerne** – enten i forvaltningen eller af en lokal erhvervsoperatør. **Den specialiserede erhvervsservice varetages af Væksthusene**. En betydelig del af både den lokale og specialiserede erhvervsservice består i at henvise virksomheder til rette private eller offentlige rådgivere
- En skarp organisatorisk snitflade indebærer således, at kommuner ikke selv udbyder ydelser med karakter af specialiseret erhvervsservice, men i stedet henviser til Væksthusene
- Interviews indikerer, at dette fungerer godt i mange kommuner, men virksomhedsinterviews, tidligere rapporters anmærkninger samt kommunernes vedvarende prioritering af den lokale erhvervsfremmeindsats giver **anledning til at undersøge, hvorvidt denne arbejdsdeling generelt udmøntes i praksis**

### Opdeling af erhvervsservice

	Primær operatør	Beskrivelse	Eksempler
<b>Lokal (basal) erhvervsservice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generelle ydelser for iværksættere og virksomheder fra alle brancher. Består typisk af en kombination af individuel vejledning, kurser og netværk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forretningsplaner, finansieringsmuligheder, netværk, kurser og faglige arrangementer</li> </ul>
<b>Specialiseret erhvervsservice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Væksthuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retter sig mod en mere snæver målgruppe af iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale og vækstambitioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuel vejledning om eksport, internationalisering, ejerskifte, vækststrategier og finansiering</li> </ul>

<sup>1</sup> Fx indenfor innovation, anvendelse af ny teknologi, etablering og udvikling af nye virksomheder, udvikling af menneskelige ressourcer og udviklingsaktiviteter i yderområderne.

## C2i ... men der findes flere eksempler på, at kommuner tilbyder ydelser inden for eksport, internationalisering og ejerskifte

■ Case uddybes på næste side

### Flere kommunale erhvervsservices tilbyder internationaliserings- og eksportydelse samt ejerskiftevejledningstilbud

- Tabellerne til højre illustrerer, at **flere kommunale erhvervsservices tilbyder ydelser inden for eksport og internationalisering samt ejerskiftevejledning**
- Det skal bemærkes, at tilbuddene illustreret i tabellerne til højre varierer i intensitet. Således er nogle af tilbuddene i relativt begrænset omfang, og det er ikke nødvendigvis udtryk for et meget problematisk overlap. Det kan dog komplicere overblikket fra et virksomhedsperspektiv
- Dog findes også eksempler på mere omfattende ordninger, som eksempelvis Business Horsens, der driver et repræsentationskontor i Kina

### Kommunalt udbud af internationaliserings- og ejerskiftetilbud indikerer et behov for øget fokus på arbejdsdeling

- Individuelle kommunale internationaliserings- og ejerskiftetilbud indikerer, at **flere kommuner har specialiserede tilbud, som overlapper med Væksthusene og den nationale indsats**. At snitfladerne ikke er entydigt defineret kan være en årsag hertil
- Det vurderes at være mest hensigtsmæssigt, at **særligt specialiseret rådgivning og vejledning udbydes centralt**. Særligt indenfor internationaliserings- og eksporttilbud vurderes det, at tilbud bør udbydes centralt, og kun henvisning bør ske lokalt
- Den danske eksportfremmeindsats er allerede organiseret efter ovenstående hensyn, hvor Eksportrådet er den primære operatør
- **Eksportrådets lokale forankring bør ske gennem Væksthusene**. Eksportrådet har allerede i dag indgået strategiske samarbejder med væksthuse, hvor en erfaren eksportrådgiver placeres og medfinansieres af Væksthusene og Vækstfora. Dette er gennem interviews med væksthusedirektører blevet fremhævet som et positivt initiativ

*"Jeg ville som virksomhed ønske, at fx et væksthuse kunne være en central indgang, hvor man kan se, hvad der er til rådighed"*  
- Virksomhed i IT-branchen, 70-80 medarbejdere

### Kommunale internationaliseringstilbud - eksempler

<b>Business Kolding</b>	▪ Afklaring af vækstmuligheder, vurdering af eksportparathed samt mulige eksportmarkeder
<b>Business Horsens</b>	▪ Afklaring af internationaliseringsforudsætninger ▪ Driver repræsentationskontor i Chengdu i Kina
<b>Business LF</b>	▪ Afklaring af eksportpotentiale og eksportmuligheder ved sparring om produkt, organisation og ressourcer ▪ Matchmaking med udenlandske virksomheder
<b>Erhverv-Silkeborg</b>	▪ Eksportkonceptet "Fra tanke til handling" afklarer virksomheders potentiale og specifikke muligheder på udenlandske markeder
<b>ER Herning og Ikast-Brande</b>	▪ Hjælp med flere internationaliseringsaspekter, herunder at finde udenlandske samarbejdspartnere, etablering i udlandet samt eksport
<b>Esbjerg Erhvervsudv.</b>	▪ Sparring og information om internationale aktiviteter
<b>Gribskov Erhvervsctr.</b>	▪ Vejledning til eksport og internationalisering inden for salg og markedsføring
<b>ProVarde</b>	▪ Kurser, sparringsforløb mv. om internationalisering
<b>Udvikling-Vejen</b>	▪ Eksport- og internationaliseringsydelser i samarbejde med Eksportrådet

### Kommunale ejerskiftetilbud - eksempler

<b>Business Kolding</b>	▪ Afklaring af økonomiske og juridiske spørgsmål samt udformning af plan ifm. ejerskifte
<b>Næstved Erhverv</b>	▪ Gratis sparringsamtaler omkring ejer- og generationsskifter
<b>ER Herning og Ikast-Brande</b>	▪ Tilbud og sparring til ejerskifter i virksomheder
<b>Hedensted erhverv</b>	▪ Informationstilbud inden for ejerskifte
<b>Business LF</b>	▪ Skitse for strategi og køreplan og ejer- og generationsskifte

## C2i Case: Tilbud inden for specialiserede områder stiller store krav til lokale kompetencer og kritisk masse af virksomheder

### Eksempel: Indikation på overlap i tilbud mellem Business Kolding og Væksthus Syddanmark

	Væksthus Syddanmark	Business Kolding	Indikation på overlap <sup>1</sup>
<b>Økonomi &amp; Finansiering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansieringskilder</li> <li>Finansieringsplan til vækst</li> <li>EU-DK finansiering</li> <li>Ejerskifte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansieringskilder</li> <li>Finansieringsplan og investortiltrækning</li> <li>EU som finansieringskilde</li> <li>Ejerskifte</li> </ul>	✓
<b>Ledelse &amp; Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forretnings- og organisationsudvikling</li> <li>Professionel bestyrelse</li> <li>Ressourcestyring</li> <li>Din lederprofil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forretningsudvikling – 360 graders performancetjek</li> <li>Professionel bestyrelse</li> </ul>	✓
<b>Salg &amp; Markedsføring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategi og markedsføringsplan</li> <li>Konkurrentanalyse</li> <li>Digital strategi</li> <li>Salgsstyring og CRM-systemer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-tjek</li> </ul>	–
<b>Teknologi &amp; Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisering</li> <li>Procesoptimering (LEAN)</li> <li>Produktudvikling</li> <li>Produktbeskyttelse og IPR-vejledning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sparring ifm. overvejelser om LEAN og automatisering</li> <li>Produktbeskyttelse og IPR-forundersøgelse</li> </ul>	✓
<b>Internationalisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eksportsparring</li> <li>Forretningsmodel og skalerbarhedsvurdering</li> <li>Markedsvalg og salgskanaler</li> <li>Outsourcing af produktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afklaring af vækstmuligheder</li> <li>Vejledning om eksportparathed</li> <li>Outsourcing og etablering i udlandet</li> </ul>	✓
<b>Anden vejledning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generel vækstrådgivning ved brug af Væksthjulet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afklaring af vækstmuligheder</li> <li>Vækst via Design</li> </ul>	✓

### Kritisk masse i den kommunale erhvervsservice

- Tabellen til venstre indikerer, at flere af de tilbudte ydelser i Business Kolding **overlapper helt eller delvist med tilbud, som udbydes i Væksthus Syddanmark**. Bemærk, at der er tale om overlap i ydelser og ikke målgrupper
- Særligt specialiserede tilbud som bl.a. rådgivning inden for ejerskifte, vejledning om eksportparathed, outsourcing mv. kan karakteriseres som værende udover basal erhvervsservice
- Det er uhensigtsmæssigt, at lokale erhvervsservices tilbyder specialiserede erhvervsservices, da opdeling i små geografiske områder kan medføre, at der ikke opnås en tilstrækkelig **kritisk masse** af kunder (virksomheder) til at kunne **opbygge og opretholde specialiserede kompetencer** inden for en bred vifte af specialiserede rådgivnings- og informationstilbud
- Interviews og research indikerer, at indsatsen i høj grad **koordineres gennem samarbejde med væksthuset, hvilket kan mindske overlapsproblematikken**. Det indikeres dog også, at visse initiativer, som både udbydes lokalt og af væksthuset, med fordel kun kunne udbydes i væksthuset, da **væksthushets ydelser kan dække bredere**:
  - Fx dækker Væksthus Syddanmarks tilbud om 'professionalisering af bestyrelse' kandidater fra hele Danmark gennem det fælles mentorkorps, mens Business Kolding kun dækker kandidater fra Koldingområdet. Væksthuset kan her udnytte skalafordele til at dække bredere og finde bedre matches til virksomhederne

### Fakta om Business Kolding

- Business Kolding er en erhvervsdrivende fond, som fungerer som operatør for Kolding Kommunes lokale erhvervsservice
- Business Kolding har 25 medarbejdere, herunder 8 erhvervskonsulenter
- Kolding Kommune er blandt de kommuner, som har de højeste udgifter til erhvervsfremme

<sup>1</sup> Bemærk, at visse af ydelserne i Business Kolding sker i samarbejde med Væksthus Syddanmark.

## C2i Ydelser fra Væksthuse, Innovationsagenter og visse innovationsnetværk er delvist overlappende

### Identificerede overlap mellem Væksthuse, Innovationsagenter og visse ydelser i innovationsnetværkene

Gennem interviews og research er **identificeret følgende overlap**:

- Alle 3 aktører fokuserer på specialiserede erhvervsservices for at udvikle virksomheder med henblik på vækst
- Alle 3 aktører formidler ligeledes kontakter til relevante samarbejdspartnere
- Der foretages forskellige former virksomhedsrådgivning blandt alle aktører, som i visse tilfælde ligner hinanden på trods af formålsbeskrivelsen
- **Overlappet mellem Væksthuses vækstplan og Innovationsagenteres innovationscheck vurderes at være størst.** Her pågår arbejde med øget fokus for Innovationsagenter på arbejde inden for en teknologisk profil

### Identificeret variation mellem Væksthuse, Innovationsagenter og visse ydelser i innovationsnetværkene

**De 3 aktører varierer delvist** på baggrund af deres ydelser:

- Innovationsnetværk er specialiserede og henviser i visse tilfælde til Innovationsagenter og Væksthuse i stedet for selv at fokusere på udviklingspunkter
- Innovationsagenter har et højere fokus på en teknisk vinkel på forretningsudvikling. Innovationsagenter er opsøgende
- Væksthuse fokuserer bredere på forretningsudvikling, men ikke så bredt som kommuner
- Innovationsagenter har et fokus på virksomheder ældre end 2 år (som dog ikke altid følges), mens Væksthuse typisk fokuserer på yngre virksomheder, og innovationsnetværk ikke tager alder i betragtning

### Beskrivelse af Væksthuses vækstplan

- Fokuserer på at hjælpe virksomheder med at kortlægge vækstpotentiale og udarbejde en vækstplan
- Henviser til private og offentlige tilbud, der kan medvirke til at realisere vækstpotentialet

### Beskrivelse af Innovationsagenteres innovationscheck

- Innovationsagenten identificerer udviklingsmuligheder for virksomheden med et teknologisk udgangspunkt og styres af GTS-institutterne
- Innovationsagenten finder potentielle eksperter og samarbejdspartnere, der kan støtte realiseringen af udviklingsmulighederne i virksomheden og sender rapport med prioriterede teknologiske udfordringer og henvisninger til relevante vidensmiljøer, rådgivere og innovationstilbud

### Beskrivelse af innovationsnetværks ydelser<sup>1</sup>

- Hjælper med at igangsætte og gennemføre konkrete innovations- og samarbejdsprojekter for virksomheder og videninstitutioner inden for specialiserede områder. På trods af det officielle formål giver nogle i visse tilfælde generel rådgivning om virksomhedsudvikling
- Understøtter virksomheders samarbejde med andre virksomheder fx om adgang til markeder i ind- og udland, fælles forretningsudvikling, øget kommercialisering af forskning, udvikling og innovation mv.

<sup>1</sup> Beskriver kun en del af innovationsnetværkenes ydelser.

## C2i Overlappende aktiviteter kan medføre en række uensigtsmæssige konsekvenser

" Hvis man skal hjælpe virksomhederne, skal kompetencerne løftes i diagnosticeringsfasen. Dem, der sidder og skal diagnosticere, hvad virksomhederne har behov for, er ikke de bedste – de udskriver kun medicin, de selv har brugt"  
- Virksomhed i HR-branchen, 40-50 medarbejdere

Konsekvens	Beskrivelse	Effekt	Potentiale	Mulige initiativer
<b>Fragmentering af relevante kompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetencer spredes over 5 væksthuse, 8 GTS-institutter og 22 innovationsnetværk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lav grad af vidensudveksling og opbygning af kompetencer på tværs af de 3 typer aktører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potentiale for øget kritisk masse for videreudvikling af fagligt miljø og højere kvalitet i rådgivningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yderligere vidensudveksling</li> <li>▪ Strukturerede samarbejder</li> <li>▪ Sammenlægning af visse initiativer</li> </ul>
<b>Suboptimalt ressourceforbrug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressourceforbruget til de 3 lignende ydelser administreres fra 3 kilder i stedet for 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der tænkes i begrænset omfang i udnyttelse af stordriftsfordele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potentiale for øget udnyttelse af ressourceforbrug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delte faciliteter</li> <li>▪ Sammenlægning af visse initiativer</li> </ul>
<b>Lavere gennemsigtighed for virksomheder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ydelserne præsenteres af 3 forskellige aktører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Præsentationen af ydelserne i sammenhæng med andre erhvervsfremme-udbud virker i visse tilfælde uoverskuelig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potentiale for harmonisering af fremstilling af ydelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fælles præsentation af differentierede tilbud</li> <li>▪ Sammenlægning af visse initiativer</li> </ul>
<b>Mindre konkurrence mellem virksomheder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ydelserne får i visse tilfælde ikke tiltrukket en kritisk masse af virksomheder, som fordrer, at virksomheder med højest potentiale får tildelt støtten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhvervsfremme-midler bruges i visse tilfælde ikke på de mest relevante virksomheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhvervsfremme-midler kan i højere grad bruges på virksomheder med højt potentiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Overblik og koordination mellem tilbud</li> <li>▪ Fælles præsentation af differentierede tilbud</li> <li>▪ Evt. sammenlægning af visse initiativer</li> </ul>



## C2i Der findes syv regionale kapitalformidlingsfonde finansieret bl.a. af midler fra strukturfondsperioden 2007-2013

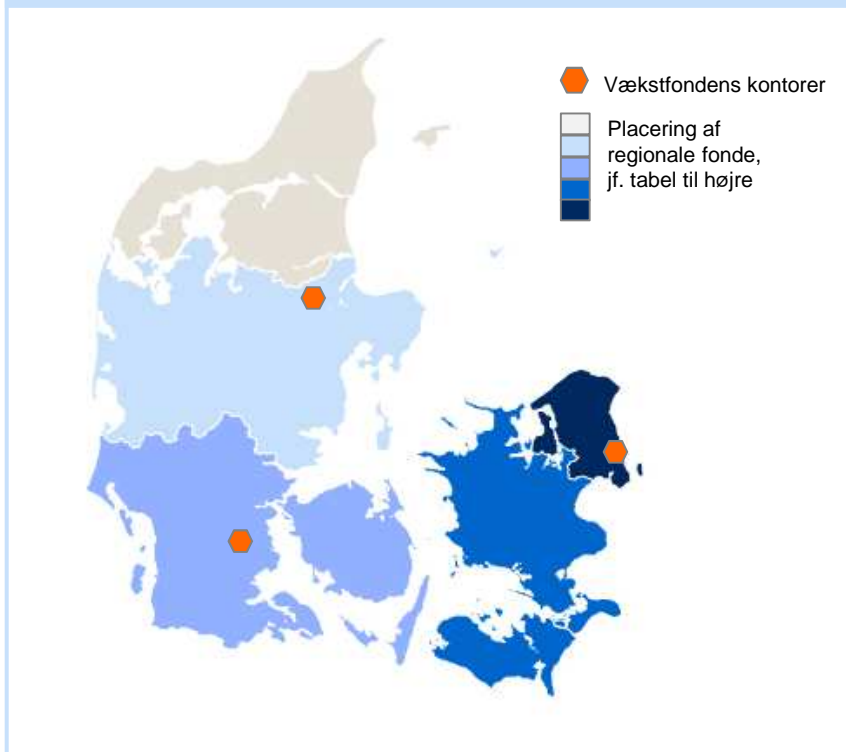
### Kapitalformidling

- I det følgende betragtes de vertikale snitflader inden for kapitalformidling. **Der findes 7 regionale fonde, som formidler kapital regionalt både i låne- og egenkapital.** Nationalt varetages kapitalformidlingen af tre centrale aktører i form af Vækstfonden, EKF og innovationsmiljøerne
- Til vurdering af overlap betragtes finansieringsform (låne- eller egenkapital), fokus ift. virksomheders udviklingsfase, beløb samt geografisk tilstedeværelse
- Nedenfor illustreres de regionale fondes størrelse, geografiske afgrænsning, udviklingsfokus samt finansieringsform. Det maksimale lån/investering ligger for de fleste fonde mellem 5 og 10 mio. kr.<sup>1</sup> Der eksisterer ingen retsregler, som fastsætter en minimumsgrænse

### Regionale fonde med midler fra seneste strukturfondsperiode (2007-2013)

	Fonds-størrelse <sup>2</sup>	Udviklingsfokus	Låne-kapital	Egen-kapital
<b>Nordjysk Lånefond</b>	▪ Ca. 68,4 mio. kr.	▪ Opstart og ekspansion	✓	✗
<b>WelfareTech Invest</b>	▪ Ca. 151 mio. kr.	▪ Opstart, ekspansion og etableret	✓	✓
<b>Lånefond til yderområderne</b>	▪ Ca. 40 mio. kr.	▪ Opstart og ekspansion	✓	✗
<b>Midtjysk Iværksætterfond</b>	▪ Ca. 126,7 mio. kr.	▪ Opstart, ekspansion	✓	✓
<b>Finance Zealand</b>	▪ Ca. 67 mio. kr.	▪ Ekspansion og etableret	✓	✓
<b>Capnova Invest Zealand</b>	▪ Ca. 115 mio. kr.	▪ Opstart og ekspansion	✓	✓
<b>Accelerace Invest</b>	▪ Ca. 90 mio. kr.	▪ Opstart og ekspansion	✓	✓

### Kort over placeringen af regionale fonde

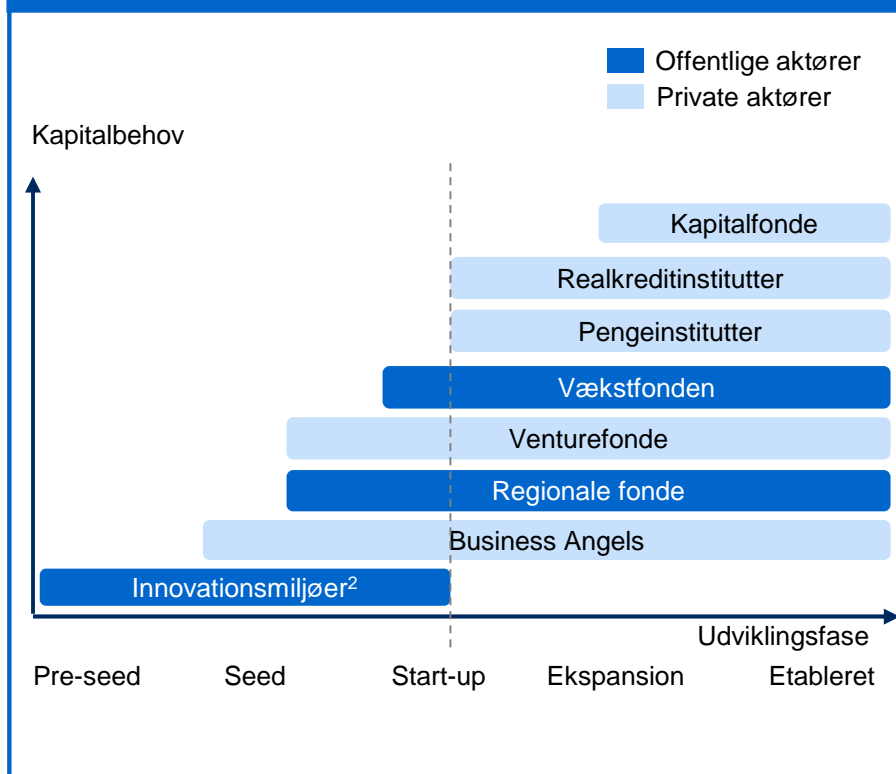


<sup>1</sup> På fondenes hjemmesider er angivet følgende maksimumbeløb: Nordjysk Lånefond 5 mio. kr., WelfareTech Invest 10 mio. kr., Midtjysk Iværksætterfond 5 mio. kr., Capnova Invest Zealand 6 mio. kr., Finance Zealand 0,5 mio. kr. Der fremgår ikke maksimumbeløb for Accelerace Invest og Lånefond til yderområderne.

<sup>2</sup> Der kræves national medfinansiering på minimum det tilsvarende beløb, som er givet gennem strukturfondsmidler som således udgør halvdelen af de anførte beløb. Denne kan fx komme fra regionale udviklingsmidler, private investorer mv. Fondstørrelse oplyst af ERST.

## C2i Regional kapitalformidling overlapper med nationale initiativer

### Markedsaktører opdelt efter virksomheders udviklingsfase<sup>1</sup>



### Regionale fonde overlapper med nationale initiativer

- Der vurderes at være **overlap mellem regionale finansielle instrumenter og nationale initiativer både i forhold til fokus for virksomheders udviklingsfase, finansieringsform, geografiske placering samt beløb**
- Figuren nedenfor indikerer, at **kapitalformidling under en virksomheds udviklingsfase er dækket ind af nationale initiativer** som Vækstfonden og innovationsmiljøerne
- **Særligt findes overlap med Vækstfonden**, som tilbyder lignende ydelser som vækstlån samt vækstlån til iværksættere, og som desuden investerer egenkapital i virksomheder
- **Vækstfonden er bredt geografisk repræsenteret** med kontorer i Vejens og Randers
- Det skal bemærkes, at gapanalysen fra 2015 finder mindre gaps<sup>3</sup>, som kunne dækkes af andre aktører – fx regionale fonde. **Da disse gaps dækker hele landet og ikke enkelte regioner, bør en løsning i givet fald være landsdækkende**
- **Det bemærkes, at Vækstfondens vækstlån til iværksættere skal være på minimum 1 mio. kr., hvilket er højere end de regionale fonde.** Her er således ikke tale om overlap for så vidt angår beløbsstørrelserne på under 1 mio. kr.

<sup>1</sup> Baseret på regionernes gapanalyse (2015), Finansrådet (2014).

<sup>2</sup> Der er i praksis tale om en udliciteret statslig ydelse. Innovationsmiljøerne er reelt private aktieselskaber, men størsteparten af midler som innovationsmiljøerne investerer er statslige.

<sup>3</sup> Gapanalysen finder følgende gaps: i) Egenkapital i tidligere faser til investeringstunge sektorer, ii) Egenkapital og lånekapital til opstartsvirksomheder med vækstpotentiale, iii) Egenkapital og tålmodig lånekapital til etablerede mindre virksomheder med vækstpotentiale. Analysen finder dog også, at det for ingen af disse gaps er hensigtsmæssigt, og i nogle tilfælde muligt, med geografiske bindinger på kapitalformidlingen.

## C2i Fremadrettet ændring i regional kapitalformidling er adresseret

### Fremadrettet regional kapitalformidling

- På baggrund af erfaringer fra den seneste strukturfondsperiode fra 2007-2013 har der fra statslig side været **fokus på den fremadrettede anvendelse af strukturfondsmidler til regional anvendelse af finansielle instrumenter**
- I de nationale programmer for EU's Regionalfond og Socialfond for 2014-2020 står en række betingelser for, at regionerne kan give lån i stedet for tilskud ved at anvende *finansielle instrumenter*. I programmerne opstilles følgende krav:
  - Det vurderes, at det vil være vanskeligt at opnå den fornødne volumen i egenkapitalinstrumenter. **Således vil der kun være mulighed for at formidle fremmedkapital** i den nuværende strukturfondsperiode
  - **Private aktører skal foretage kreditvurderingen**
  - **De regionale fonde skal kunne fylde et gap i de eksisterende finansielle markeder**, som ikke udfyldes af eksisterende aktører
  - De finansielle instrumenter, som kan støttes inden for programmet, vil være fremmedkapital inden for udvalgte tematiske områder og **må ikke være et generelt låneinstrument**
  - Der skal fra ansøgernes side tilvejebringes den fornødne **medfinansiering på minimum 50%** af det samlede budget, herunder fra nationale, regionale, lokale offentlige og private kilder
  - Der skal være et instrument med kritisk masse, hvor der er et **fornuftigt forhold mellem instrumentets volumen og de budgetterede udgifter til administration**

## C2i Der ses indikationer på, at kapitalformidlingsindsatsen kan optimeres ved central forankring

### Få indikationer på effekter ved regional kapitalformidling

- Der er både fordele og ulemper ved regional kapitalformidling - de primære er listet i boksene til højre
- Blandt de primære **fordele er lokalkendskab og tilstedeværelse**. Regionale fonde kan desuden bidrage til, at projektmidler bliver tildelt som lån frem for tilskud, hvilket kan bidrage til at kvalificere efterspørgslen og opnå bedre udnyttelse af midlerne
- **Ulemper ved regionale kapitalformidlingsfonde indebærer primært, at fondene kan blive volumenmæssigt for små**, samt at det kan være vanskeligt at opnå tilstrækkelige kompetencer
- **Analysen viser ingen afgørende indikationer på, at markedsfejl eller kreditklemmer er regionalt betinget eller afgrænset**. De mindre gaps, der er identificeret, er i hele landet og kan derfor mest effektivt adresseres i landsdækkende indsats
- Internationale studier fra bl.a. Storbritannien viser, at venturefonde og **særligt regionale fonde generelt performer dårligere** end nationale højteknologiske venturefonde
- Der er få evalueringer af danske regionale fonde og **ingen dokumentation for yderligere effekter** af fondenes lån og investeringer. De regionale fonde, der blev etableret i strukturfondsperioden 2007-2013, har dog alle godt afløb og har bidraget med risikovillig kapital til mindre virksomheder under finanskrisen og efterfølgende i opsvinget, førend der blev etableret nationale indsats via bankerne og Vækstfonden
- Det skal dog bemærkes, at der også er studier som viser, at ved **en komplet centralisering øges risikoen for en udelukkende udbuds fokuseret indsats**, hvor der ikke arbejdes tilstrækkeligt tæt med virksomheder og iværksættere

### Fordele ved regionale fonde

- Lokalt kendskab til markeder og potentielle investeringsvirksomheder
- Tæt forankring til andre lokale erhvervsfremmeinitiativer
- Tæt forankring til andre lokale kapitalformidlere i form af banker og store regionale virksomheder
- Projektmidler kan realiseres som lån frem for tilskud

### Ulemper ved regionale fonde

- Fondene bliver volumenmæssigt for små og kan ikke generere tilstrækkeligt dealflow<sup>1</sup>
- Vanskeligt at opnå tilstrækkelige kompetencer og specialisering
- Mindre konkurrence i uddelingen af midlerne
- Mange fragmenterede initiativer øger administrationsomkostninger
- Begrænset geografisk tilstedeværelse kan resultere i suboptimale tilsagn
- Risiko for overlappende ydelser med andre offentlige aktører

### Mulige optimeringsinitiativer

- Det vurderes, at **den regionale kapitalformidlingsindsats med fordel kan samles under én central aktør**. Her er Vækstfonden den mest oplagte operatør
- **En centralisering vil sikre større dealflow, koncentration af kompetencer samt større volumen i tilbud**. Dette vurderes at kunne øge effektiviteten i kapitalformidlingsindsatsen samt mindske overlap mellem offentlige aktører
- Det bemærkes desuden, at Vækstfonden i de senere år har haft større fokus på kapitalformidling til mindre virksomheder samt øget lokal repræsentation ved oprettelse af kontorer i henholdsvis Vojens og Randers
- Sidst vil en samling under Vækstfonden **sikre én enkelt indgang til kapitalformidling for iværksættere og SMV'er**, hvilket bidrager til et mere overskueligt system fra et virksomhedsperspektiv

<sup>1</sup> Raten hvorved fonde modtager låne- eller investeringsanmodninger.

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

## C Organisering

1. Systemets kompleksitet

### 2. Snitflader

▫ i Vertikale snitflader

▫ **ii Horisontale snitflader**

▫ iii Både vertikale og horisontale snitflader

3. Udbud og efterspørgsel

4. Crowding out

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

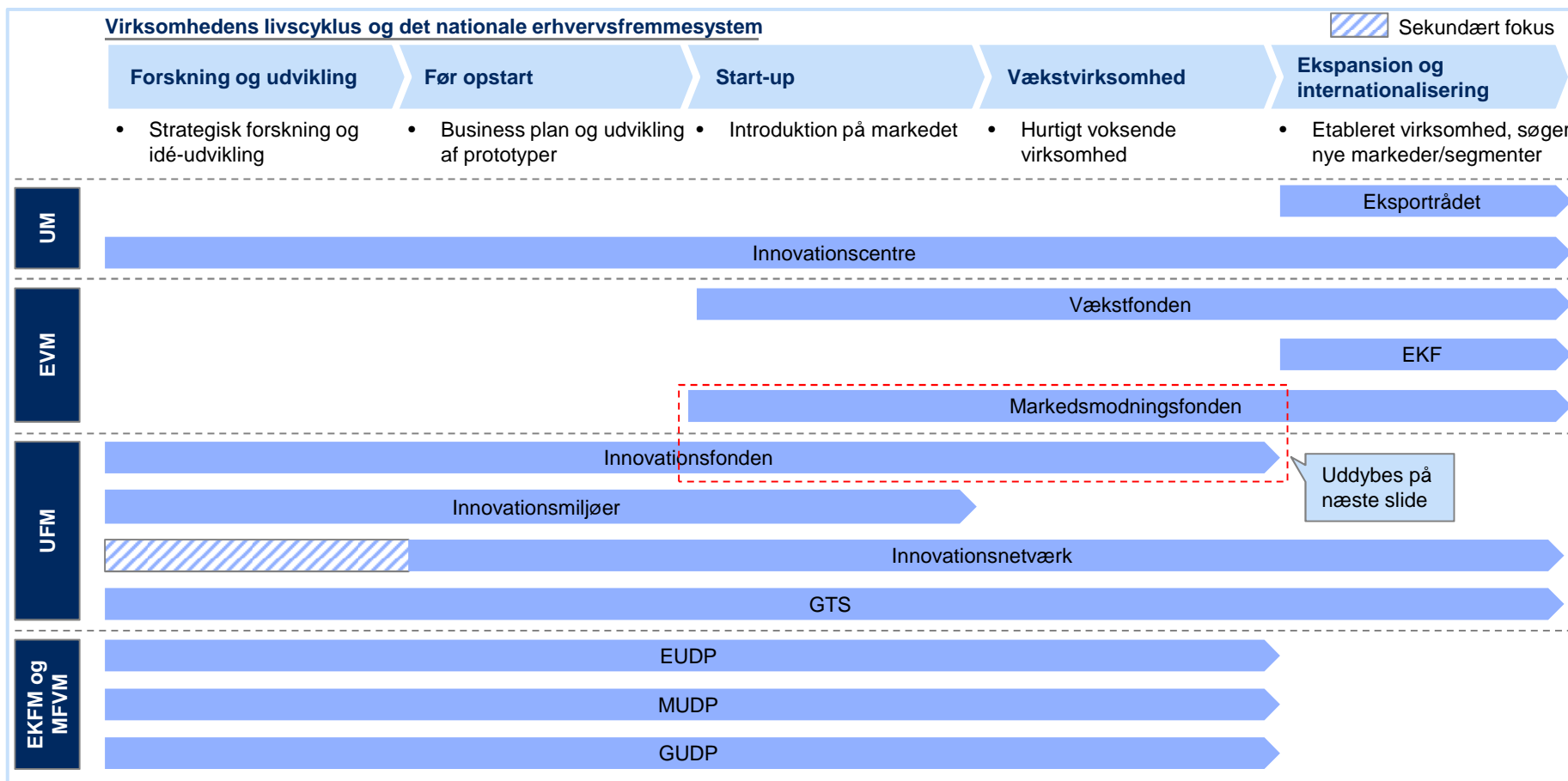
H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## C2ii Kortlægningen af de nationale erhvervsfremmesystemer viser horisontale snitflader i forhold til virksomhedernes livscyklus

- På nationalt plan er der over de seneste år sket en **forenkling af virksomhedernes indgang til erhvervsfremmesystemet** ved en skarpere arbejdsdeling på tværs af nationale aktører baseret på de forskellige faser i virksomhedernes livscyklusperspektiv. Der er dog **stadig overlap mellem aktørers livscyklusfokus**
- Fx er der overlap i livscyklusfokus mellem Markedsmodningsfonden og Innovationsfonden på start-up- og vækstvirksomhedsniveau
- De 3 UDP'er (energi, miljø og grønt) har overlappende livscyklusfokus indbyrdes og med Innovationsfonden
- Overlap i forhold til livscyklus betyder dog ikke nødvendigvis overlap i ydelser



## C2ii Både Markedsmodningsfonden og Innovationsfonden har givet tilskud til samme virksomheder i samme tidsperiode

- Der er identificeret et **overlap i livscyklusfokus mellem Markedsmodningsfonden og Innovationsfonden**
- Nedenstående er eksempler, hvor både Markedsmodningsfonden og Innovationsfonden har givet tilskud til de samme virksomheder i samme tidsperiode, hvilket dog ikke er fundet at være en generel tendens
- Markedsmodningsfonden hører under EVM, mens Innovationsfonden hører under UFM. Det kan skabe et muligt mismatch i koordinering af indsatsen mellem de to fonde og derved skabe overlap
- Det er ikke nødvendigvis et problem, at samme virksomhed får tilskud mv. fra forskellige enheder, så længe virksomheden udvikler sig, men det kan **medvirke til at gøre erhvervsfremmeindsatsen mere uoverskuelig og øge transaktionsomkostningerne** fra et virksomhedsperspektiv
- De identificerede cases kan finansiere enkelte delelementer i hver virksomhed, og **det kan derfor ikke i nærværende analyse konkluderes som dobbeltfinansiering**. Overlap i forhold til livscyklus betyder dermed ikke nødvendigvis overlap i ydelser
- Dog kan tilskuddene fra et virksomhedsperspektiv være svære at adskille i fokus og derved skabe en uklar snitflade. EcoXpac fik fx tilskud til projekter, hvor delelementer fokuserer på henholdsvis 1) udvikling af nye støbemetoder så en flaske af papirfibre kan støbes i ét enkelt trin med tilskud fra Innovationsfonden og 2) udvikling og produktionsmodning af en flaske af papirfibre og produktionsudstyr så flasken kan fremstilles i én del med tilskud fra Markedsmodningsfonden
- To af de nedenstående eksempler overlapper i tidsperiode, mens et eksempel har Markedsmodningsfonden som første bidragsyder på trods af et livscyklus perspektiv, som ligger senere end Innovationsfonden

### Fakta: Innovationsfonden

- Giver tilskud til i hhv. store projekter (Grand Solutions), vækstprojekter (InnoBooster) og talenter (Talent)
- Stiftet i 2014 ved fusion af Det Strategiske Forskningsråd, Rådet for teknologi og Innovation samt Højteknologifonden
- Tilskud til store projekter skal fremme innovation i Danmark ved at skabe viden, vækst og beskæftigelse
- Tilskud til vækstprojekter skal fremme SMV'ers fokus på vækst og innovation
- Life cycle-fokus fra forskning og udvikling til vækstvirksomhed

### Fakta: Markedsmodningsfonden

- Er en omlægning af Fornyelsesfonden og Fonden til grøn omstilling
- Har til formål at teste og tilpasse innovative produkter
- Tilskud skal fremme vækst, beskæftigelse og eksport i særligt små og mellemstore virksomheder og må ikke ydes til projekter, der vedrører forskning, demonstration, udvikling af lægemidler og naturmedicin eller finansielle tjenesteydelser
- Life cycle-fokus fra start-up til ekspansion og internationalisering

### Både Markedsmodningsfonden og Innovationsfonden har givet tilskud til Labster, Abeo og EcoXpac

#### Labster

Labster er en vækstvirksomhed, som udvikler virtuelle læringsplatforme til brug på videregående uddannelser og gymnasier med fokus på naturvidenskabelige fag.

- Innovationsfonden har i perioden 2014-2017 givet tilskud for 9 mio. kr. i Labster til et projekt med et budget på 16 mio. kr.
- Markedsmodningsfonden har i perioden 2013-2015 givet tilskud for 5,3 mio. kr. i Labster til et projekt med et budget på 16 mio. kr.

Begge investeringer er sket inden for fondenes lovmæssige mandat

#### Abeo

Abeo blev stiftet i 2010 og udvikler og producerer letvægts-betonkonstruktioner

- Innovationsfonden har i perioden 2012-2015 givet tilskud for 10 mio. kr. i Abeo til et projekt med et budget på 19 mio. kr.
- Markedsmodningsfonden har i perioden 2013-2015 givet tilskud for 4,5 mio. kr. i Abeo til et projekt med et budget på 8,6 mio. kr.

Begge tilskud er sket inden for fondenes lovmæssige mandat

#### EcoXpac

EcoXpac er en lille udviklings- og produktionsvirksomhed, der er specialiseret i fremstilling af forskellige kvalitetsprodukter af genbrugspapir

- Innovationsfonden har i perioden 2015-2018 givet tilskud for 15 mio. kr. i EcoXpac til et projekt med et budget på 28 mio. kr.
- Markedsmodningsfonden har i perioden 2011-2013 givet tilskud for 5,9 mio. kr. i EcoXpac til et projekt med et budget på 9,7 mio. kr.

Begge tilskud er sket inden for fondenes lovmæssige mandat

## C2ii Vækstforas rådgivningstilbud har historisk været parallelle på tværs af regioner

- I forbindelse med eftersynet af erhvervsfremmeindsatsen har **Danske Regioner formuleret 6 principper for fremadrettet at sikre en stærk og effektiv erhvervsfremmeindsats**, herunder åben og lige adgang på tværs af regionale grænser for virksomheder, hvilket på sigt kan medvirke til en reduktion af de nedenfor identificerede parallelle ydelser på tværs af regioner

Vækstforum	Projektnavn	Projektfokus	Projektperiode	Projektbeskrivelse
Vækstforum Bornholm	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vækstfabrik Bornholm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgivning i forbindelse med etablering og udvikling af nye virksomheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012-2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vækstforløb med netværk, sparring, kompetenceudvikling og mentorordning</li> <li>Netværk med andre vækstfabrikanter (Bornholm og Sjælland)</li> <li>Mulighed for tilskud til køb af eksternt rådgivning</li> </ul>
Vækstforum Hovedstaden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accelerace Management A/S</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgivning i forbindelse med etablering og udvikling af nye virksomheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2009-2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vækstforløb med netværk, sparring, kompetenceudvikling og mentorordning</li> <li>Netværk med andre lignende virksomheder</li> <li>Inklusion af eksterne rådgivere til udvikling af fx strategi og business model</li> </ul>
Vækstforum Sjælland	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablering af vækstfabrikker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgivning i forbindelse med etablering og udvikling af nye virksomheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010-2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vækstforløb med netværk, sparring og kompetenceudvikling</li> <li>Netværk med andre lignende virksomheder og eksperter</li> <li>Inklusion af eksterne rådgivere til udvikling af fx forretningsidéer og -planer samt fokus på jura-, bank- og revisorrådgivning</li> </ul>
Vækstforum Nordjylland	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vækst Iværksætter Program ViP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgivning i forbindelse med etablering og udvikling af nye virksomheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007-2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vækstforløb med sparring, finansiel rådgivning, kompetenceudvikling og mentorordning</li> <li>Mulighed for tilskud til køb af eksternt rådgivning</li> </ul>
Vækstforum Midtjylland	<ul style="list-style-type: none"> <li>STARTmid Accelerator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgivning i forbindelse med etablering og udvikling af nye virksomheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011-2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vækstforløb med netværk, sparring, finansiel rådgivning, kompetenceudvikling, mentorordning samt mulighed for spin-off iværksætteri</li> <li>Netværk med andre iværksættere</li> <li>Mulighed for tilskud til køb af eksternt rådgivning</li> </ul>
Vækstforum Syddanmark	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spin-off Factory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgivning i forbindelse med etablering og udvikling af nye virksomheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2007-2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokuserer specifikt på spin-off virksomheder, inkl. på vækstforløb, sparring og mentorordning</li> </ul>

### Mulige overlap

- Alle 6 aktører fokuserer på rådgivning i forbindelse med etablering og udvikling af nye virksomheder
- 5 aktørers vækstforløb (undtaget Vækstforum Syddanmark) ligner hinanden og inkluderer alle sparring, rådgivning og mentorordning, mens 4 forløb også indeholder netværk
- Vækstforum Syddanmarks forløb er sammenligneligt med de andre, men fokuserer specifikt på spin-off virksomheder. Her vurderes kun overlap med Vækstforum Midtjylland
- Det kan undersøges videre, om forløbene i høj grad er afhængige af tilstedeværelse i det lokale miljø eller er mere generelle af natur – det vurderes, at ydelserne i høj grad har mere generel karakter

### Potentiale for optimering

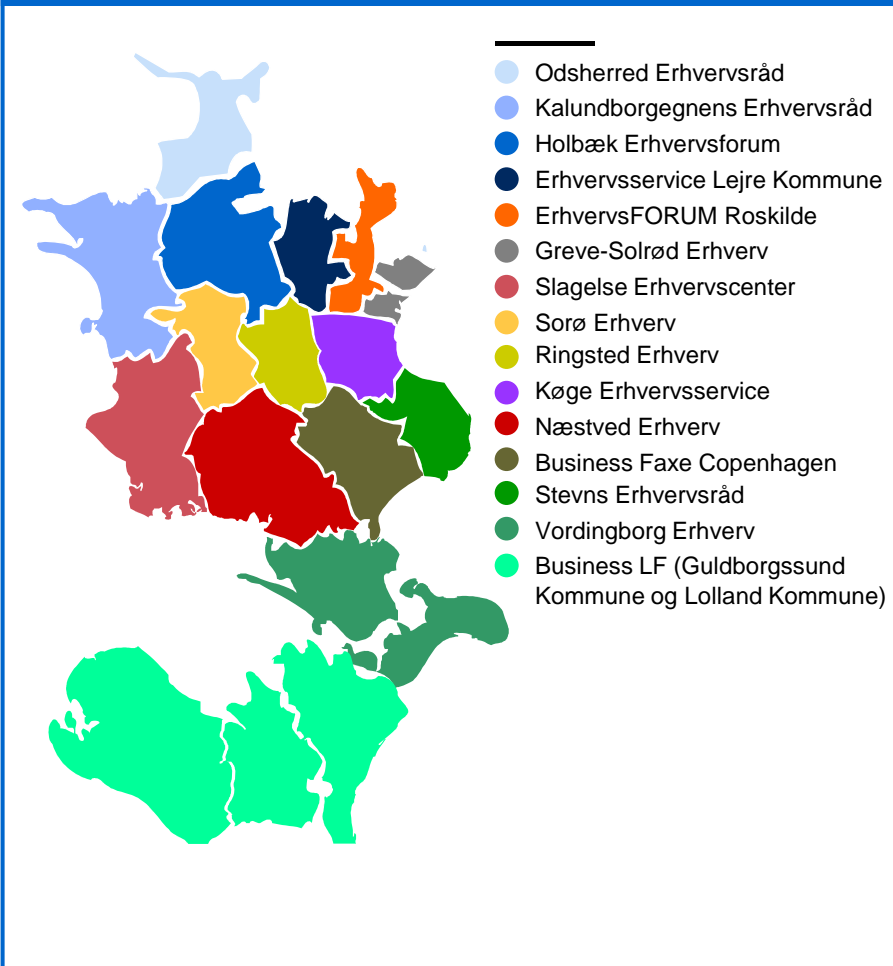
- Ved øget sammentænkning af 5 ud af 6 af ovenstående forløb vurderes det, at **netværk, sparring, kompetenceudvikling og mentorordningen ville kunne styrkes**:
  - Netværk vil kunne forøges med relevante virksomheder uden for regionen
  - Sparring vil kunne foretages ved højere specialisering og faglighed grundet etablering af stærkere faglige miljøer i større fællesskaber
  - Kompetenceudviklingen vil kunne styrkes, da kompetenceforløbene i højere grad vil kunne tilrettes grupper af virksomheder med forskelligartede karakteristika
  - Mentorordningen vil kunne trække på en bredere portefølje af mentorer og opnå mere specialiseret vejledning inden for virksomhedens virke
- Det skal bemærkes, at der i højere grad observeres en tendens mod tværgående initiativer. Med initiativet Scale-up DK, som er et samarbejde mellem alle regioner og virksomheder, kan virksomheder nu flere steder deltage på tværs af regionale grænser, jf. fx Greater Copenhagen og Vestdansk Samarbejdsaftale

<sup>1</sup> Der anvendes eksempler fra den tidligere strukturfondsperiode grundet bedre data herfor, og idet mange projekter i den nye strukturfondsperiode endnu kun er i opstartsfasen.



## C2ii Fragmenteret kommunal erhvervsservice kan øge administrative omkostninger

Eksempel: Alle lokale erhvervsservices i Region Sjælland har iværksættertilbud



Fragmenterede kommunale indsatser risikerer at mangle kritisk masse og øge administrative omkostninger

- Det er indenfor rammerne af den lokale erhvervsservice, at **kommune udbyder generelle iværksættertilbud**
- Konkurrence om tiltrækning af iværksættere kan dog føre til mange små kommunale erhvervsservices samt små og sjældne tilbud
- Figuren til venstre viser et eksempel med den kommunale erhvervsservice inden for Region Sjælland. **Her fører alle erhvervsservices selvstændige iværksættertilbud**
- Fra interviews med virksomheder og erhvervsorganisationer er det en klar konklusion, at **kommunegrænser ikke er et afgørende pejlemærke fra et virksomhedsperspektiv**
- En fragmenteret kommunal indsats med mange mindre tilbud, som udbydes parallelt kan være suboptimalt af flere årsager:
  - Der er **høje administrationsomkostninger ved at have mange fragmenterede enheder frem for få større**
  - Der er **risiko for ikke at opnå tilstrækkelig kritisk masse**. På udbydersiden indebærer dette, at der ikke er tilstrækkelige kompetencer i hver kommune til at levere en optimal ydelse. Ved at samarbejde omkring leveringen af ydelser kan kvaliteten og omfanget af ydelserne højnes
- Det skal bemærkes, at **kommunerne i Region Sjælland samarbejder visse samarbejder omkring iværksætteri**, fx gennem det regionale projekt Vækstfabrikkerne. Dette er dog rettet mod vækstiværksættere (målgruppen for Væksthusene) og er ikke en del af den lokale erhvervsservice, dvs. kommunernes iværksættertilbud

## C2ii Hovedstadens iværksætterhus er eksempel på et initiativ, som sikrer kritisk masse i den kommunal erhvervsservice

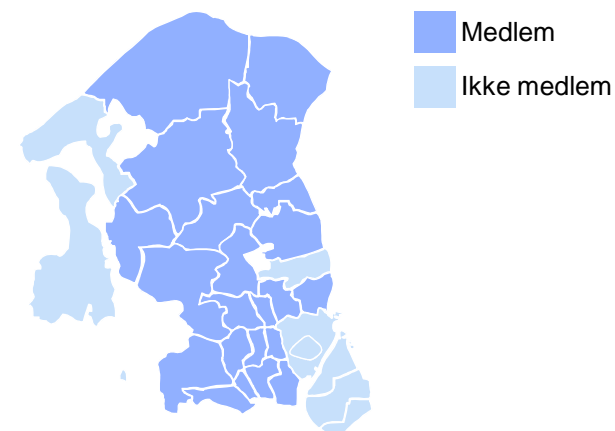
### Samling af iværksættertilbud sikrer kvalitet og fleksibilitet for virksomheder og mindsker administrative byrder

- Som eksempel på et **positivt kommunalt samarbejde**, kan nævnes **Hovedstadens værksætterhus**, som er et samarbejde mellem 22 kommuner i Region Hovedstaden og drives af Væksthus Hovedstaden
- **Ved at samle dele af den lokale erhvervsservice sikres tilstrækkelig kritisk masse af virksomheder og iværksættere** til jævnligt at afholde møder og arrangementer indenfor iværksætteri...
- ...samt en koncentration af kompetencer, som bidrager til at højne kvaliteten i de konkrete vejledninger og møder
- Desuden kan det medføre **reduktion i administrative omkostninger** at samle mange små enheder til én større
- Sidst sikrer iværksætterhuset en **kortere adgang for vækstiværksættere til den mere specialiserede vejledning i Væksthuset**
- Interviews med både Væksthus Hovedstaden og medlemskommuner vidner om, at samarbejdet er attraktivt. Det understreges, at **man gennem iværksætterhuset formår at tilbyde ydelser af en kvalitet og kvantitet, som ikke ville være mulig, hvis hver kommune skulle udbyde iværksætterservice hver for sig**
- Det skal understreges, at **iværksætterhuset ikke har erstattet al den lokale iværksættererhvervsservice<sup>1</sup>**. Mens der kan være behov for en helt basal lokal forankring og videreformidling, **bør denne holdes på et minimum for at sikre optimering af ressourcer og hindre vertikalt overlap**. Særligt bør yderligere tværkommunale samarbejder inden for det eksisterende iværksætterhus-samarbejde begrænses

### Iværksætterhuset - Hovedstaden

- Iværksætterhuset er et **samarbejde mellem 22 kommuner i Region Hovedstaden, som har samlet deres erhvervsservice inden for iværksættervejledning<sup>2</sup>**
- **Iværksætterhuset drives af Væksthus Hovedstaden** og medlemskommuner betaler 6 kr. per borger for medlemskab
- Iværksætterhuset tilbyder 1:1 start-up møder samt start-up-caféer, hvor virksomheder kan møde op og få vejledning fra både advokat, revisor eller en start-up konsulent
- **Iværksætterhuset er desuden tæt koblet op til Hovedstadens Iværksætter Program (HIP)**, som er et regionalt projekt, der afholder workshops og webkurser for iværksættere

### Medlemskommuner i Iværksætterhus Hovedstaden



<sup>1</sup> Eksempelvis findes iværksættermiljøet Synergia i Fredensborg, C4 iværksætterhuset i Hillerød og Iværksætterkontaktpunktet som er et samarbejde mellem 8 kommuner.

<sup>2</sup> Iværksætterhuset i Region Hovedstaden adskiller sig fra Vækstfabrikkerne i og med, at det er basal erhvervsservice og ikke målrettet mod vækstiværksættere. Iværksætterhuset kan således erstatte de lokale erhvervsservices på iværksætterområdet, hvor vækstfabrikkerne er et yderligere tilbud om et fysisk miljø for særlige iværksætter med vækstpotentiale.

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

## C Organisering

1. Systemets kompleksitet

### 2. Snitflader

▫ i Vertikale snitflader

▫ ii Horisontale snitflader

▫ **iii Både vertikale og horisontale snitflader**

3. Udbud og efterspørgsel

4. Crowding out

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

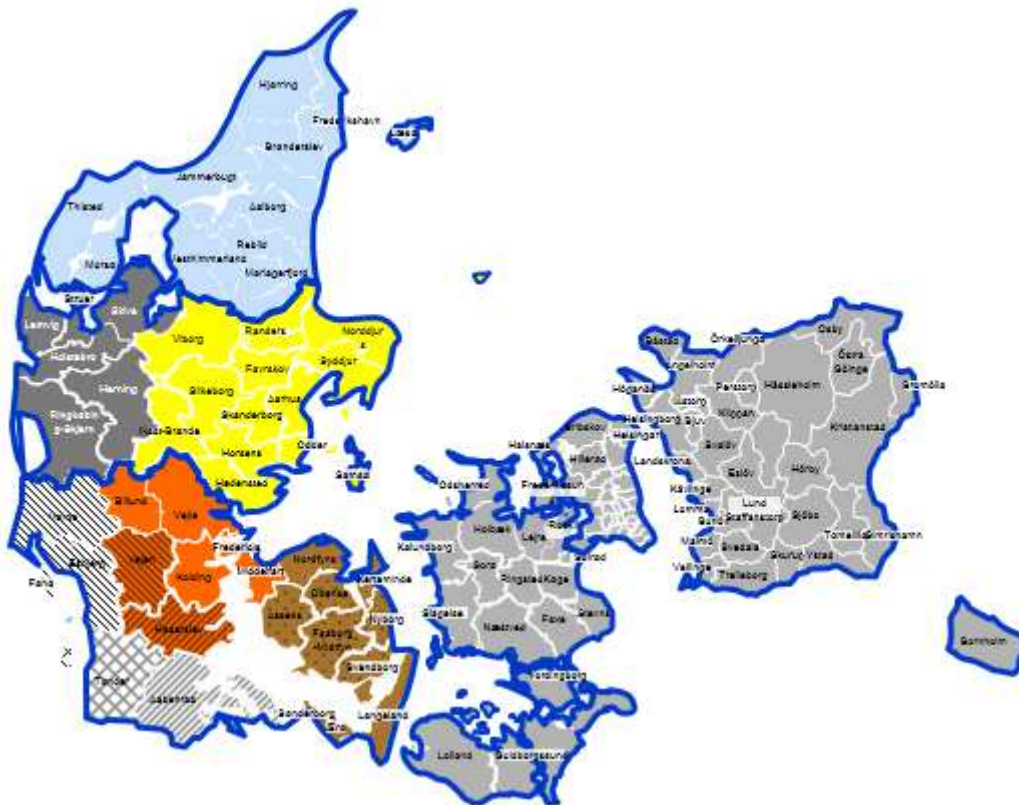
H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## C2iii Alle kommuner deltager i en eller flere Business Regions

### Inddelingen af business regions og deltagende kommuner



### Business regionernes formål

- Business regions er i vid udstrækning **opstået som frivillige tværkommunale samarbejder**, der løfter fælles udfordringer gennem koordination og øget kapacitet. Gennem frivillighed sikres det, at kommuner kun deltager i det omfang, der forekommer dem gavnligt
- Business regions har en række forskellige kompetenceområder. Virksomhedsrettede tilbud udgør én del, **mens mange aktiviteter fokuserer på tværkommunal koordination af udvikling af rammevilkår, infrastruktur og lignende** gennem forskellige aktiviteter. De forskellige business regions har forskellige sammensætninger af aktiviteter
- **De tværkommunale (nogle gange tværregionale) samarbejder har nogle gange sammenfald i tilbud med kommuner, klynger, og regionale projekter.** Dette ville i en situation med klar arbejdsdeling ikke være tilfældet
- Dette gør sig særligt gældende ift. Væksthuse og Vækstfora, da disse i nogen udstrækning har samme geografiske udstrækning og i en række tilfælde har parallelle aktiviteter
- 5 ud af de 10 fynske kommuner deltager for eksempel i to business regions, der har overlappende geografi og begge har fokus på blandt andet grøn vækst
- **På de følgende sider fokuseres der på problematikkerne** forbundet med businessregionernes aktiviteter med potentiale for overlap
- Snitfladen mellem businessregionernes og andre aktørers aktiviteter betyder ikke nødvendigvis, at business regions' aktiviteter bør omstruktureres, men analysen understreger, at der med fordel kan skabes klarere arbejdsdeling

# C2iii Businessregionernes aktiviteter har forskellige snitflader til det resterende erhvervsfremmesystem

Uddybes på næste slide

## Businessregionernes aktiviteter

- Businessregionernes aktiviteter varierer fra tilbud, der potentielt overlapper med andre erhvervsfremmeydelser, til strukturelt fokuserede ikke-virksomhedsrettede tiltag
- Hvor tilbud **overlapper med andre, medfører dette et ekstra administrativt lag og er tegn på potentiale for optimeret arbejdsdeling og en skarpere snitflade**
- Businessregionernes samlede aktiviteter bør **vurderes sammen med andre aktørers aktiviteter med henblik på at skabe en klarere arbejdsdeling** – det vurderes, at aktiviteter mod venstre nedenfor ikke bidrager unikt, hvorimod aktiviteter mod højre i højere grad bidrager unikt til en højere hensigtsmæssighed
- Snitfladen mellem businessregionernes og andre aktørers aktiviteter **betyder ikke nødvendigvis, at business regions' aktiviteter bør omstruktureres, men analysen understreger, at der med fordel kan skabes klarere arbejdsdeling**

Lav hensigtsmæssighed ←

→ Højere hensigtsmæssighed

	Ukoordinerede virksomhedsrettede aktiviteter	Koordinerede virksomhedsrettede aktiviteter	Finansiering af andre operatørers virksomhedsrettede aktiviteter	Ikke-virksomhedsrettede aktiviteter, ofte rettet mod bredere formål
Karakteristika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den pågældende business region er selv operatør på virksomhedsrettet erhvervsservice</li> <li>▪ Den pågældende erhvervsservice er ikke koordineret med andre initiativer</li> <li>▪ Manglende koordination medfører parallelle aktiviteter og dermed potentielt overlap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den pågældende business region er selv operatør på virksomhedsrettet erhvervsservice, som koordineres med øvrige relevante aktører</li> <li>▪ Dette giver dog flere operatører i erhvervsfremmesystemet og potentielt øget uoverskuelighed</li> <li>▪ Dette kan hermed bidrage til suboptimal ressourceudnyttelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den pågældende business region er medfinansierende på øvrige operatørers virksomhedsrettede erhvervsservice</li> <li>▪ Der kan være koordinationsmæssige fordele ved at tildele midler gennem et tværregionalt forum</li> <li>▪ Dette tilføjer dog endnu et administrativt led i tildelingen af midler, hvilket kan give øgede transaktionsomkostninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den pågældende business region udfører erhvervsfremmetiltag, der ikke er direkte virksomhedsrettede og som ofte ikke varetages andetsteds</li> <li>▪ Disse aktiviteter er unikke, men det bør overvejes, om de indhentede fordele kan indhentes via andre erhvervsfremmeaktører</li> </ul>
Eksempel på aktivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sydvestjysk Udviklingsforums aktiviteter ifm. projekter og projektansøgning, hvilket også varetages af Syddansk Vækstforum</li> <li>▪ Business Region Aarhus' nye klyngeinitiativ, som skal forbedre vidensdeling mellem østjyske fødevarevirksomheder, har flere sammenfald med eksisterende klynger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UdviklingsRåd Sønderjyllands rådgivningsforløb som del af Spirende Fødevareoplevelser, der er koordineret med Væksthus Syddanmark og Syddansk Vækstforum</li> <li>▪ Business Region Aarhus' Erhvervsudvikling Havet, der er koordineret med Væksthus Midtjylland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Business Region North Denmark medfinansiering af Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling</li> <li>▪ Business Region North Denmark medfinansiering af prioriterede regionale klynger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Byregion Fyns Energiplan Fyn, der skal skabe en fælles fynsk forståelse for styrker og muligheder i relation til grøn vækst for områdets virksomheder</li> <li>▪ Greater Copenhagen-brandet, der er et fælles brand, som skal give muligheder for bedre gennemslagskraft hos de virksomheder, der vælger at anvende brandet</li> </ul>

## C2iii Visse aktiviteter varetaget af business regions er potentielt overlappende med aktiviteter varetaget af andre aktører

### Ukoordinerede, virksomhedsrettede aktiviteter

- Nedenstående ses som eksempler på aktiviteter, der potentielt kan overlappe mellem business regions og andre aktører
- Fordelingen mellem virksomhedsrettede tilbud og andre services varierer mellem business regions
- **Det vurderes ikke, at alle business regions har overlappende aktiviteter med andre aktører (der iagttages en høj grad af koordinering), eller at business regions har mindre berettigelse end andre organisationer ved et eventuelt sammenfald** – i stedet skal casen ses som et illustrativt eksempel på en type overlap, man bør være opmærksom på

### Parallelle ydelser mellem business regions og andre aktører

Business region	Erhvervsfremmetiltag	Potentielt overlap med andre aktører
Sydvestjysk Udviklingsforum (SVUF)	<b>Projekter og projektansøgninger</b> Sydvestjysk Udviklingsforum tilbyder en række ydelser ifm. projekter: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sparring ift. konkrete projekter og ideer</li> <li>▪ Hjælp ift. ansøgningsprocessen og konkrete programmer</li> <li>▪ Kendskab til relevante ordninger og kontakt til udbudsgivere</li> <li>▪ Dialog med grupper af virksomheder, institutioner mv.</li> </ul>	<b>Væksthus Syddanmark og Syddansk Vækstforum</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Af den regionale væksthusaftale mellem KKR Syddanmark og Væksthus Syddanmark 2016 fremgår det, at direkte erhvervsservice skal varetages af kommuner og Væksthuset, og ikke af subregionale aktører som SVUF</li> <li>▪ Syddansk Vækstforum udbyder i forlængelse heraf rådgivning til projektansøgning til en række programmer</li> </ul>
	<b>Nyt klyngeinitiativ</b> Business Region Aarhus er ved at udvikle et nyt fødevareklyngeinitiativ. Målet er bl.a. at fremme samarbejdet mellem fødevareproducenter i området <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Initiativet har potentielt tiltag ift. vidensdeling, virksomhedsbesøg og samarbejde med uddannelsesinstitutioner (herunder en ny diplomuddannelse i fødevareteknologi)</li> <li>▪ Det fremgår af arbejdsgruppematerialer, at initiativtagerne er bevidste om eksistensen af lignende projekter</li> </ul>	<b>Mange fødevareklynger i Midtjylland</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Som det fremgår af afsnittet om overlap mellem klynger, er Midtjylland allerede den landsdel, hvor der er flest klyngeinitiativer omkring fødevarer</li> <li>▪ Udover at målrette sig samme region bruger mange af disse initiativer samme virkemidler, herunder virksomhedsbesøg og samarbejde med uddannelsesinstitutioner</li> <li>▪ Det kan hermed overvejes, om implementeringen af initiativerne kræver en helt ny fødevareklynge</li> </ul>

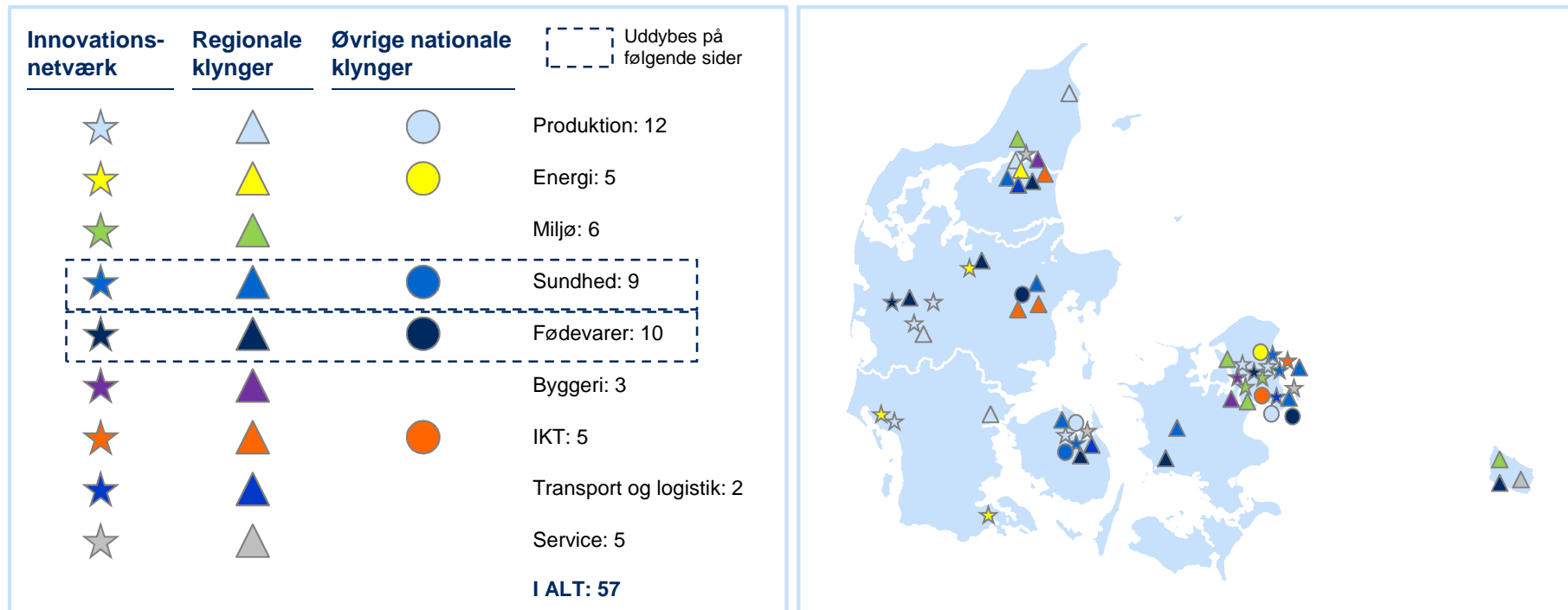
### Mulige konsekvenser af parallelle ydelser

- Overlappende initiativer kan medføre en række problematikker:
  - Fragmentering af relevante kompetencer
  - Suboptimalt ressourceforbrug, idet der er flere administrationskilder
  - Lavere gennemsigtighed for virksomhederne, idet tilbuddene præsenteres fra flere kilder
- Nye initiativer bør derfor kunne sandsynliggøre, at deres tilbud kræver en ny organisation, og ikke kan indarbejdes i eksisterende initiativer

## C2iii Flere klynger og innovationsnetværk har tematisk overlap

### Tematisk overlap

- Figuren nedenfor illustrerer det danske landskab af klynger og innovationsnetværk fordelt på niveau og sektor<sup>1</sup>. **Der er i dag ca. 57 væsentlige klynger i Danmark**<sup>2,3</sup>
- Der er i de senere år sket konsolidering af klynger og netværk**, hvor fx antallet af innovationsnetværk er reduceret fra 36 til 22. Det **hidtidige samarbejde i klyngeforum har ført til øget koordinering mellem stat, regioner og kommuner**, og det bør vurderes, hvordan en kommende ny fælles klyngestrategi kan føre til øget kvalitet, kritisk masse og arbejdsdeling mellem klyngerne. Der pågår i øjeblikket arbejde herom i strategien for 2016-18
- Det fremgår, **at der stadig er tematisk overlap mellem mange af klyngeinitiativerne**. I nogle tilfælde er dette udtryk for regionale specialiseringer eller klynger for nicheområder inden for en sektor
- I flere tilfælde har klyngerne dog det samme grundlæggende fokus. Klynger med samme fokus inden for samme sektor og geografiske område giver anledning til at undersøge, om der er tale om overlap i ydelserne
- I det følgende fokuseres på sundheds- og fødevarerklynger, da der her findes mange klynger med ensartede formål



1 Innovationsnetværk betragtes her som en type af klynger. Klynger har til formål at skabe innovation, vidensamarbejde og vækst for en erhvervsgruppe med et fagfællesskab. De har deltagelse af triple-helix aktører – dvs. både virksomheder, videninstitutioner og offentlige aktører. Klynger er organiseret, så de har ansatte, der har ressourcer til at udbyde services og aktiviteter for deltagerne. Der sigtes på en langsigtet/vedvarende indsats. Konsortier består hovedsageligt af universiteter, GTS-institutter, andre netværk/klynger eller sekretariater. Typisk drevet af eller tæt på universitet – derfor koncentreret om universitetsbyer. For en uddybning af klyngernes funktioner og resultater, se innovationsnetværkenes performanceregnskaber.

2 "Væsentlige" klynger defineres her som de klynger, som nævnes i Cluster Excellence Danmarks Klyngekatalog samt et antal andre som enten på grund af omfang eller regional prioritering ligeledes betragtes som væsentlige.

3 Bemærk, at det på kortet ser ud som om, der er flere klynger i Hovedstaden end i Nordjylland – dette er dog ofte hovedkontorer for nationale klynger. Nordjylland har flest regionale klynger.

## C2iii Sundhedsklynger overlapper i formål

### Tematisk overlap

- Danmarks mange sundhedsrelaterede klynger reflekterer landets fremtrædende medico- og velfærdssektor
- Flere er højt klassificeret af European Cluster Excellence Initiative (ECEI): BioPeople, WelfareTech, og Medicon Valley Alliance har alle opnået guld-klassifikation<sup>1</sup>
- Mange af klyngerne samarbejder allerede officielt med hinanden: For eksempel samarbejder både Patient@Home og Copenhagen Healthtech Cluster med WelfareTech
- **Alligevel tyder overlap i formål og fokus på, at der kunne være gevinster ved yderligere samarbejde/koordination eller evt. sammenlægninger** for at forøge kritisk masse
- Der observeres kun én regional klynge for hver region, og der er derfor **ingen nævneværdige overlap mellem regionale klynger indbyrdes** (Øresundsregionen regnes her for sig)

		Geografi	Formål	Fokus	Centrale partnere
Nationale innovations-netværk og samarbejder	BioPeople	▪ Nationalt	▪ At fremme samarbejdet mellem danske og internationale virksomheder og videninstitutioner indenfor medico- og sundhedsområdet	▪ Medico og sundhed	▪ Alle 5 regioner, ca. 150 virksomheder, 4 GTS, 7 universiteter
	WelfareTech	▪ Nationalt (med ekstra finansiering fra Syddanmark)	▪ At katalysere samarbejde for medlemmer og udvikle og implementere sundheds- og velfærdsteknologiske produkter og services	▪ Velfærds-teknologi	▪ Vækstforum Syddanmark, FI, ca. 180 medlemmer
	Patient@Home	▪ Nationalt	▪ At udvikle produkter/services, som vil understøtte sundhedssektorens behov, minimere presset på hospitaler samt aktivere patienterne selv	▪ Velfærds-teknologi	▪ Virksomheder, SDU, hospitaler, kommuner
	MedTech Innovation <sup>2</sup>	▪ Nationalt	▪ At skabe rammer for, at forskningsmæssig og klinisk medicoteknologisk viden omsættes til værdiskabende innovation i virksomheder	▪ Medico og sundhed	▪ 4 universiteter, Tekn. Institut, virksomheder, ca. 155 medlemmer
Regionale klynger	Medicon Valley Alliance	▪ Øresunds-regionen	▪ At sikre, at alle medlemmer af medico-farmakernetværket Medicon Valley får værdi af økosystemet	▪ Medico og sundhed	▪ Øresundsregionerne, 6 akademiske inst., 260 virksomheder
	Copenhagen Healthtech Cluster	▪ Region Hovedstad	▪ At bidrage til løsninger på sundheds- og velfærdsudfordringer for at øge livskvaliteten for borgerne/skabe vækst i Greater Copenhagen	▪ Medico og sundhed / velfærdstek.	▪ KU, DTU, Region Hovedstad, virks. og andre offentlige inst.
	BioMed Community <sup>2</sup>	▪ Region Nordjylland	▪ At styrke erhvervslivet indenfor medico- og sundhedsteknologi i Nordjylland	▪ Medico og sundhed/ velfærdstek.	▪ AAU, Aalborg Sygehus, ca. 50 medlemmer
	MedTech Innovation Consortium <sup>2</sup>	▪ Region Midtjylland	▪ At hjælpe virksomheder med at få deres sundhedsteknologiske produkter hurtigere og mere effektivt på markedet	▪ Medico og sundhed / velfærdstek.	▪ Virksomheder, vidensinstitutioner, offentlige institutioner
	Zealand Welfare Cluster	▪ Region Sjælland	▪ At matche virksomheder og institutioner inden for pleje- og rehabiliteringsområdet, udvikle velfærdsteknologi og skabe vækst	▪ Velfærds-teknologi	▪ UC Sjælland, DTU, RUC, 7 virksomheder

<sup>1</sup> Guld-klassifikation gives af ECEI til klynger, som har opfyldt 31 kvalitetskrav, som spænder fra omfang og antal af medlemmer til strategi, finans og anerkendelse blandt internationale forskere og virksomheder

<sup>2</sup> Bemærk, at MedTech Innovation er et overordnet netværk for BioMedCommunity, MedTech Innovation Consortium samt det nu udfasede Medico Innovation. Cluster Excellence Denmark tæller dog stadig netværkene som separate klynger da de har hvert deres sekretariat

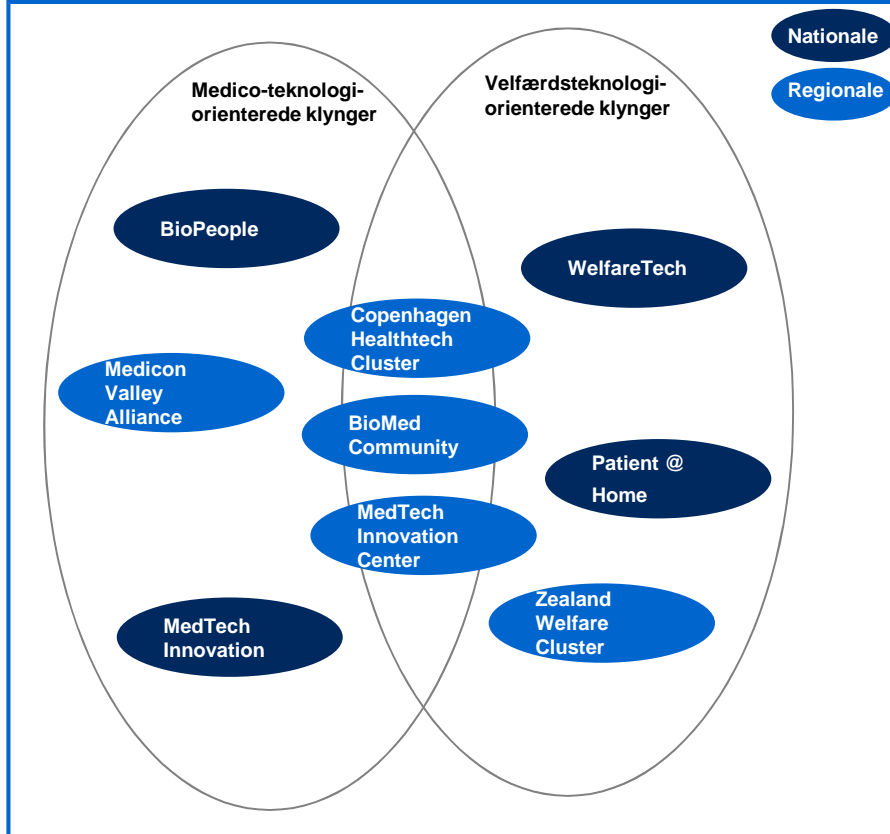


## C2iii Sundhedsklynger overlapper primært vertikalt

### Tematisk overlap

- Sundhedssektoren er som bekendt bred, men de fleste klynger har alligevel formålsbeskrivelser, som groft placerer dem enten inden for den medico-teknologiske sektor (biokemiske/farmakologiske produkter og hospitalsudstyr) eller den velfærdsteknologiske sektor (automatiserings-/plejeteknologi, monitoringsystemer etc.)
- Det ses, at **flere overlap er at finde mellem de regionale og de nationale klynger**
- Overlap er ikke nødvendigvis tegn på ineffektivitet, **men kan alligevel tyde på fordele ved øget samarbejde og/eller projektkoordination**
- Regionale klynger har ofte bredere fokus, hvilket kunne være en indikation på, at de mangler den kritiske masse, der kræves for et skarpere fokus

### Fokusområder for sundhedsklynger



### Observationer

- Som nævnt på foregående side er der ingen overlap mellem regionale klynger indbyrdes, fordi de befinder sig i forskellige regioner. Derimod er der et vist **overlap mellem regionale og nationale klynger**
- For eksempel har Nordjyllands Biomed Community og den nationale BioPeople **lignende fokusområder såvel som overlappende services**, herunder netværksevents og temadage
  - Bemærk, at geografiske overvejelser taler imod overlap, fordi de fleste BioPeople-events holdes enten i København eller udlandet og kan tænkes dermed at ekskludere nogle nordjyske virksomheder
- Medicon Valley Alliance har også overlappende karakteristika med BioPeople, men kan klassificeres som et særtilfælde både på grund af dens guldstatusklassifikation og på grund af den tværnationale karakter. Dette udelukker dog ikke, at der kan være **fordele ved nærmere samarbejde**
- Et overlap ses også mellem Zealand Welfare Cluster og det nationale WelfareTech, som begge arbejder med velfærdsteknologi til ældre, og hvor **overlappende tilbud** tæller matchmaking-arrangementer, vidensdeling med uddannelsesinstitutioner etc.
- Herudover er der **tegn på overlap mellem de nationale klynger** BioPeople og MedTech Innovation særligt set i forhold til de arrangementer og events der afholdes
  - WelfareTech og Patient@Home vurderes derimod ikke at overlappe væsentligt på grund af sidstnævntes snævre fokusområde
- Endelig er Hovedstadens Copenhagen Healthtech Cluster og Midtjyllands MedTech Innovation Center **på nogle punkter sammenfaldende** med WelfareTech, fx ved lignende projektfokus og netværksformidling inden for samme områder

## C2iii Mange fødevareklynger med fokus på forskning og udvikling ...

### Tematisk overlap

- Flere af de angivne fødevare- og innovationsnetværk har grundlæggende samme fokus inden for forskning, innovation og vidensudvikling på fødevareområdet<sup>1</sup>
- Det skal bemærkes, at der indenfor disse klynger kan være forskellige fokusområder<sup>2</sup>
- Hertil kommer en række mindre lokale netværk, som indgår under paraplyorganisationen Smagen af Danmark, som i mindre grad har karakter af udvikling og innovation og i højere grad af promovning og kommercialisering

		Geografi	Formål	Fokus	Centrale partnere
Nationale innovationsnetværk og -samarbejder	FoodNetwork DK	▪ Nationalt	▪ At styrke innovationsevne og vækst primært i fødevaresektorens SMV'er og sikre samspil med vidensinstitutioner og store virksomheder	▪ F&I indenfor fødevarer	▪ 6 Universiteter, 4 GTS'er, erhvervsorg., 4 klynger, 5 regioner, ca. 165 virksomheder
	inSPIRe Food <sup>3</sup>	▪ Nationalt	▪ Public-private platform med formål om at øge produktivitet og konkurrencedygtighed	▪ F&I indenfor fødevarer	▪ 4 GTS'er, 5 Universiteter, 60+ virksomheder
	Danish Food Cluster <sup>4</sup>	▪ Nationalt og internationalt	▪ Facilitere innovation gennem branding og samarbejde	▪ F&I indenfor fødevarer	▪ 4 universiteter, organisationer, offentlige myndigheder, 137 virksomheder
Regionale klynger	Videncenter for Fødevareudvikling (VIFU)	▪ Nationale og regionale (Midtjylland) aktiviteter	▪ Fokus på fødevarer, fødevareudvikling og fødevareinnovation. Fungerer som sekretariat for en række mindre netværk	▪ F&I indenfor fødevarer	▪ AU, KU, DTU, SDU, Teknologisk institut, Væksthus Midtjylland, AgroTech,
	Nordjysk Fødevareerhverv	▪ Region Nordjylland	▪ Skabe grundlag for større sammenhængskraft og struktur i den nordjyske fødevareindsats	▪ Samarbejde og vidensudvikling	▪ Region Nordjylland, Nordjyske kommunale erhvervskontorer, AAU, ca. 90 virksomheder
	Future Food Innovation	▪ Region Midtjylland	▪ Styrke innovationskraften og sikre et internationalt konkurrencedygtigt fødevareerhverv	▪ F&I indenfor fødevarer	▪ Region Midtjylland, Agro Business park, AU, VIFU, Danish Food Cluster, ca. 290 virksomheder
	Syddansk fødevareklynge <sup>5</sup>	▪ Region Syd-danmark	▪ Særligt fokus på salg, bæredygtighed, innovation samt internationalisering	▪ Innovation og kommercialisering	▪ SDU, kommunale erhvervsfremmeorg., regionale og lokale fødevare netværk, ca. 120 virksomheder

<sup>1</sup> BioValue SPIR og Food in Process er her udeladt, da disse karakteriseres som særligt specialiserede indenfor hhv. biomasse samt hygiejne og procesdstyr. Bornholms Fødevareunivers er ligeledes udeladt, fordi den ikke fokuserer nævneværdigt på innovation (er fx ikke tilknyttet universiteter).

<sup>2</sup> Det skal bemærkes, at der kan være særlige fokusområder inden for disse klynger på trods af, at det overordnede fokus er det samme. Fx fokuserer FoodNetwork DK særligt på fisk og skaldyrsektoren.

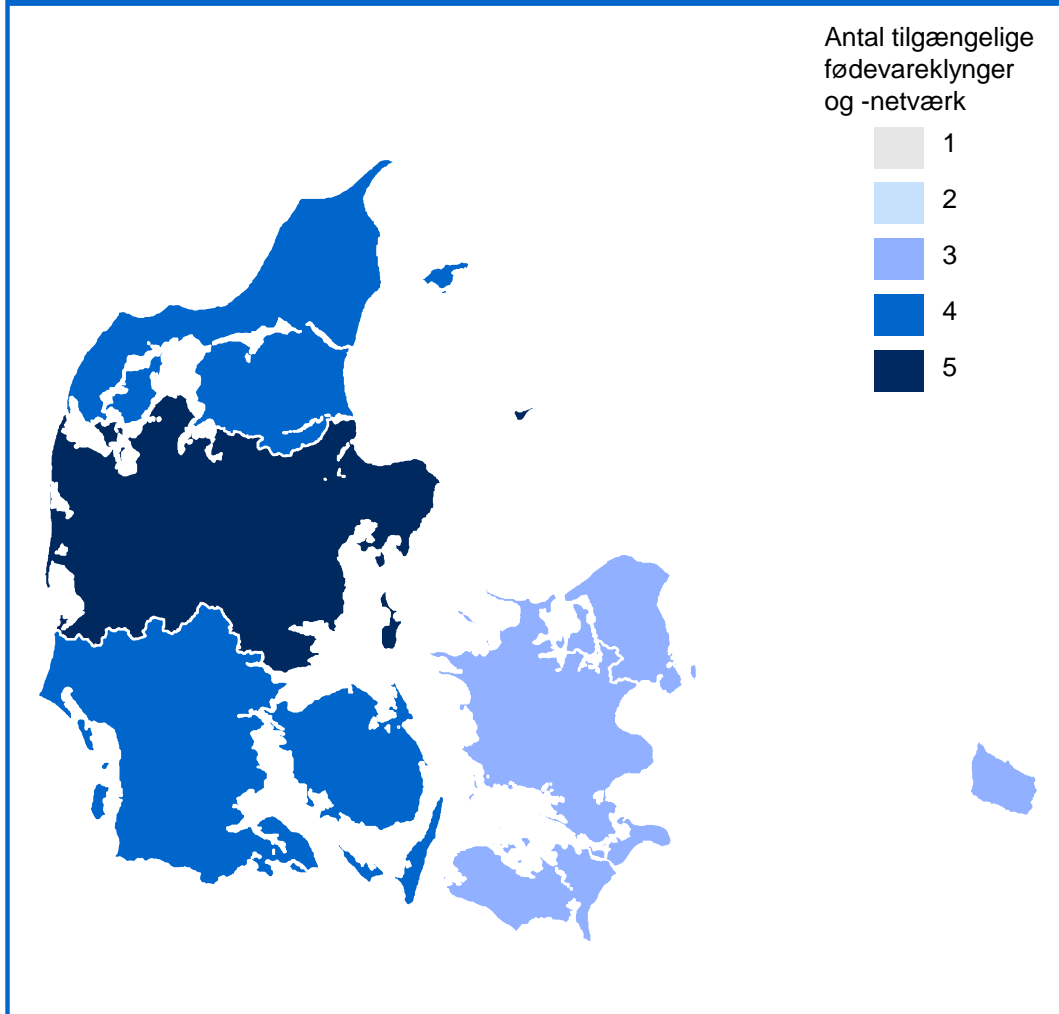
<sup>3</sup> InSPIRe er et SPIR projekt med afgrænset projektf finansiering fra Danmarks Innovationsfond.

<sup>4</sup> Danish Food Cluster er oprettet som et privat initiativ af den danske fødevareindustri.

<sup>5</sup> Syddansk fødevareklynge er ifølge Cluster Excellence Denmark karakteriseret som en spirende klynge. Den er medtaget, da det er en relativt stor klynge inden for samme grundlæggende fokus som de øvrige klynger i tabellen.

## C2iii ... medfører at fødevarevirksomheder i Midtjylland kan deltage i op imod 5 relevante klynger- og netværkssamarbejder

Antal tilgængelige fødevareklynger fordelt på regioner



### Overlap

- Figuren illustrerer antallet af netværk og klynger som en fødevarevirksomhed har mulighed for at deltage i afhængig af virksomhedens geografiske placering
- En fødevarevirksomhed i Region Midtjylland, som ønsker at fremmes gennem vidensudvikling og innovation, har således mulighed for at **deltage i fem forskellige klynger og netværk**
- Et stort udvalg af **netværk og klynger er ikke nødvendigvis et problem i sig selv**, hvis de lokale klynger opnår tilstrækkelig volumen, viden og kvalitet
- Det er dog relevant at vurdere, hvorvidt Danmark – givet landets størrelse – har behov for et stort antal klynger og netværk
- **Særligt bør der være opmærksomhed på, om klyngerne har tilstrækkelig kritisk masse, herunder**
  - Kritisk masse af aktive virksomheder
  - Kritisk masse af videninstitutioner og kompetencer
  - Tilstrækkelig størrelse til at opbygge internationale relationer og samarbejder
- Sidst kan et fragmenteret klyngelandskab være **vanskeligt at overskue fra et virksomhedsperspektiv**

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

## C Organisering

1. Systemets kompleksitet

2. Snitflader

**3. Udbud og efterspørgsel**

4. Crowding out

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## C3 Virksomheder oplever at erhvervsfremmeindsatsen kan være mere udbuds- end efterspørgselsdrevet

- Brancheorganisationerne giver udtryk for, at deres medlemmer ofte oplever, at **erhvervsfremmeindsatsen er mere udbuds- end efterspørgselsdrevet**
- Det vil sige, at mange **erhvervsfremmeydelser opfattes som sat i verden for at understøtte politiske initiativer snarere end at være tilrettelagt efter virksomhedernes behov** eller specifikke erhvervsfremmekonsulenters erfaring med et felt
- Det efterspørges, at initiativer i højere grad sammentænkes med reelle virksomhedsbehov, **hvor virksomheder aktivt involveres i konstruktionen af erhvervsfremmeinitiativer**, og virksomhedernes behov i højere grad tages til efterretning
- Nedenstående skal **ikke forstås således, at alle ydelser i erhvervsfremmeindsatsen er udbudsdrevne**, og at alle virksomheder i landet deler holdningerne herunder, men derimod at der **med fordel kan fokuseres på en højere grad af efterspørgselsdrevne ydelser**
- Det bemærkes, at det kan være hensigtsmæssigt at gøre virksomhederne opmærksomme på forhold, som de ikke er bekendt med i forvejen. Derfor bør ydelserne stadig være skabt på baggrund af dokumenterede behov i erhvervslivet
- Virksomhedsinterviews er foretaget med virksomheder henvist fra brancheorganisationerne og varierer i størrelse fra cirka 8-100 medarbejdere. De opererer indenfor forskellige brancher, herunder fx produktion, HR, produktion, gartneri, reklame, cleantech og IT

### Brancheorganisationernes perspektiv

#### Dansk Industri

- **DI** efterspørger, at alle udbudte offentlige erhvervsfremmeinitiativer skal være drevet af virksomhedernes konkrete behov. **Ingen initiativer skal derfor se dagens lys, med mindre der kan dokumenteres et behov i erhvervslivet.** Nye initiativer skal ligeledes være af høj kvalitet og have tilstrækkelig volumen til, at de kan skabe den ønskede effekt hos virksomhederne

#### Dansk Erhverv

- **Dansk Erhverv** medlemmer mangler kendskab til de offentlige ydelser og understreger, at offentlige projekter ofte kun har begrænset virksomhedsinddragelse. **Det betyder, at mange projekter reelt ikke er efterspurgt**

#### Håndværksrådet

- Håndværksrådet mener, at indsatsen **ikke i tilstrækkelig grad tager udgangspunkt i virksomhedernes behov** og udviklingsbarrierer, at der mangler målrettede tilbud for at løfte produktivitetsudfordringen i en bredere kreds af SMV'ere og at der mere **systematisk burde lyttes til virksomhedernes behov**

### Uddybning fra virksomhedsinterviews

"Flere projekter og tilbud lyder sikkert meget flotte for politikerne, men **i den virkelige verden fungerer det bare ikke**"

– Virksomhed i IT branchen med 40-50 ansatte

"Det føles som at tale med en række telefonsælgere, som alle tilbyder mig fastnet telefonabonnementer, og når jeg siger, at jeg har brug for et mobilabonnement, svarer de bare, at jeg kan få fastnetabonnementet til halv pris"

– Produktionsvirksomhed i med 20-30 ansatte

"De store pakkeordninger er **for brede ift. de ydelser vi egentlig har brug for**"

– Produktionsvirksomhed i med 30-40 medarbejdere

"Jeg har råbt og skreget om at kunne få specialiseret støtte i salg og marketing, som passer til min virksomhed, men det går op i standardløsninger. **Vi har fået lavet mange rapporter, men de har ikke skabt nogen reel værdi for os**"

– Virksomhed i cleantech branchen med 10-20 ansatte

"**Det kan føles, som om nogle projekter bliver sat i værk bare for at tiltrække erhvervsfremmekunder.** De operatører burde ikke finde på projekter for at skaffe penge"

– Produktionsvirksomhed i med 25-35 ansatte

"**Magten skal flyttes til at dække virksomheders behov i stedet for, at de markedsfører, hvad de gerne vil af med** - en privat konsulentvirksomhed ville dø på stedet, hvis de tilbød den tilgang, hvor de sælger standardløsninger i stedet for at sætte sig ind i virksomheden"

– Virksomhed i HR branchen med 40-50 medarbejdere

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

## C Organisering

1. Systemets kompleksitet

2. Snitflader

3. Udbud og efterspørgsel

**4. Crowding out**

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## C4 Crowding out tilgås som tilfælde med offentlig intervention hvor privat økonomisk aktivitet havde været mere hensigtsmæssig

- Under visse omstændigheder er det **samfundsøkonomisk gavnligt, at det offentlige intervenerer i markedet, mens det under andre omstændigheder kan resultere i crowding out**, defineret som offentlig indtræden der fortrænger privat aktivitet
- Principperne herunder benyttes til at vurdere, hvornår det offentlige skal yde erhvervsfremme

### Nøgleprincip

- Additionalitet bruges som nøgleprincip
- Additionalitet indebærer, at fordelene ved offentlig intervention bør være større end ulemperne
- Til højre er skitseret eksempler på positiv offentlig intervention og eksempler

### Eksempler på fordelagtig offentlig intervention

- Markedsfejl
  - Det offentlige sætter ind, hvor et privat marked ikke har kunnet opstå
- Positive eksternaliteter
  - Foranledige samarbejder, fx ved klyngeskabelse
  - Virksomheder etablerer positive udviklingsaktiviteter, som de ellers ikke ville have gjort
- Flaskehalse, som forhindrer virksomheder i at komme videre
  - Forhandle på officielt niveau, fx i forbindelse med eksportaftaler
- Situationer, hvor co-financing kan skabe skalafordele
  - Yde finansiel støtte til høj-risiko innovative projekter, hvor private investorer tøver
- Situationer, hvor uvildighed er afgørende
  - Give upartisk støtte, fx ved meritokratisk tildeling af midler
- Områder, hvor det offentlige besidder en unik position
  - Diplomaterbaseret eksporthjælp

# C4 Der er varierende grader af markedsmæssige alternativer på tværs af erhvervsfremmesektoren

## Er det offentlige unikt positioneret?

- På flere områder er **det offentlige unikt positioneret til at yde erhvervsfremmeservices**. Dette gør sig fx gældende omkring videnssamarbejder og innovation
- På andre områder er der markedsmæssige alternativer. Det offentlige bør på disse områder for så vidt **muligt bidrage til at understøtte markedet og begrænse egen intervention til udbedring af eventuelle markedsfejl**
- Endelig er der områder, hvor der eksisterer begrænsede markedsmæssige alternativer. Det bør på disse områder sikres, at **offentlige initiativer supplerer og underbygger frem for erstatter de eksisterende markedsmæssige alternativer**
- Nedenstående oversigt er vurderet ved en kvalitativ top-down-tilgang og skal betragtes som indikativ, da der ikke er et objektivi kriterium for, hvornår der er tale om et reelt markedsmæssigt alternativ
- Flere af aktørerne har aktiviteter i forskellige kategorier (for omfanget af markedsmæssige alternativer)

Niveau	Generelle netværk	Videns-samarbejder og innovation	Offentlige unikt positioneret til at yde støtte			Begrænsede markedsmæssige alternativer		Markedsmæssige alternativer	
			Klynger og netværk	Uddannelse og rekruttering	Information og vejledning	Rådgivning, herunder tilskud hertil	Kapitalformidling	Øvrige tilskud	
Nationalt		Innovations-fonden: Forskning betragtes som et offentligt gode. Producers på universiteter. EUDP, MUDP, GUDP begrundet i eksternaliteter fra miljøbelastning samt forskning. Regionale innovations-initiativer	Innovations-netværk og klynger har unikke elementer, fx ift. videns-spredning fra universiteter. Andre netværks-aktiviteter kunne også udføres af erhvervs-organisationer og private udbydere. Innovations-projekter og -samarbejder med universiteter vurderes som videns-samarbejder og innovation at være unikt positioneret	Uddannelse betragtes som et offentligt gode og en myndigheds-opgave. Ph.d.-uddannelser udbydes kun offentligt		National rådgivning  Eksportrådet har unikke (diploma-tiske) services	Vækstfonden, EKF og Innovations-miljøer unikt positioneret med statsgaranti på dele af deres aktiviteter <sup>1</sup>	Markeds-modnings-fonden Investorer i produkte,r som skal på markedet, og hvor private tøver	
Regionalt	Mindre netværk og partnerskaber mellem virksomheder			Virksomheds-rettede kurser og seminarer (omfatter ikke arbejds-markedsrettede forløb og indsatser rettet mod uddan-nelsessektoren, hvor det offent-lige er unikt positioneret)	Væksthusenes aktiviteter er særligt henvisning og vejledning om andre offentlige ydelser samt konkret vejl.	Tilskud til private rådgivnings-aktiviteter som fx finansieres af regionale eller strukturfondsmidler og distribueres via Væksthuse eller andre aktører	Regionale kapitalinitiativer	Regionale målrettede puljer, som virksomhe-der kan søge direkte ind i	
Lokalt					Lokal vejledning				

<sup>1</sup> På andre dele er der et globalt kapitalmarked.

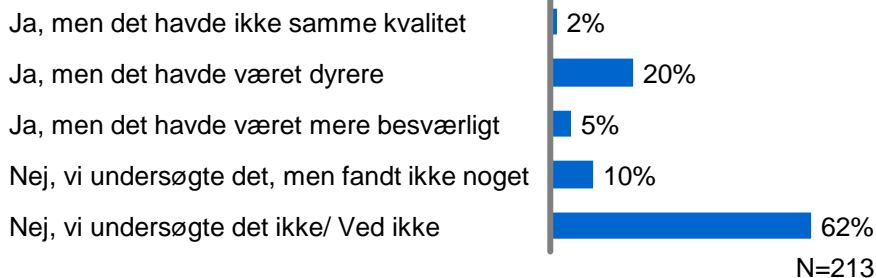


## C4 Offentlige tilbud kan udgøre billigere alternativer til de markeds-mæssige tilbud

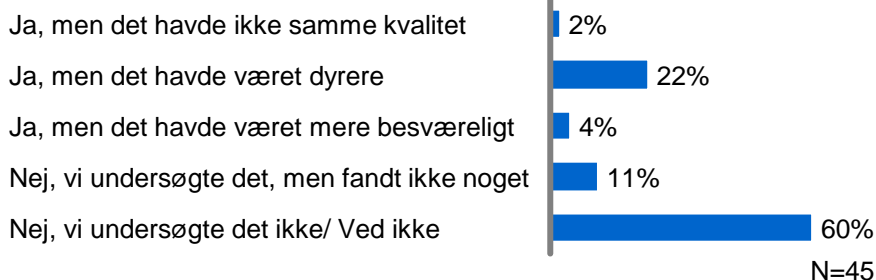
### Markeds-mæssige alternativer

- Survey blandt deltagende virksomheder indikerer, at størstedelen af de brugere, der har undersøgt markedet, **har identificeret private alternativer**
- Over en fjerdedel af brugerne af Væksthuse og innovationsnetværk tilkendegiver, at de kunne have fundet et privat alternativ, men at det var dyrere. Dette indikerer, at der kan **være risiko for, at offentlige aktører fortrænger et privat marked (crowding out)**
- Det bør dog ligeledes understreges, at **offentlige initiativer kan medvirke til at generere et privat marked**. Eksempelvis søger Rådgiverbørsen at matche private rådgivere med virksomheder og iværksættere, således at de markeds-mæssige alternativer understøttes

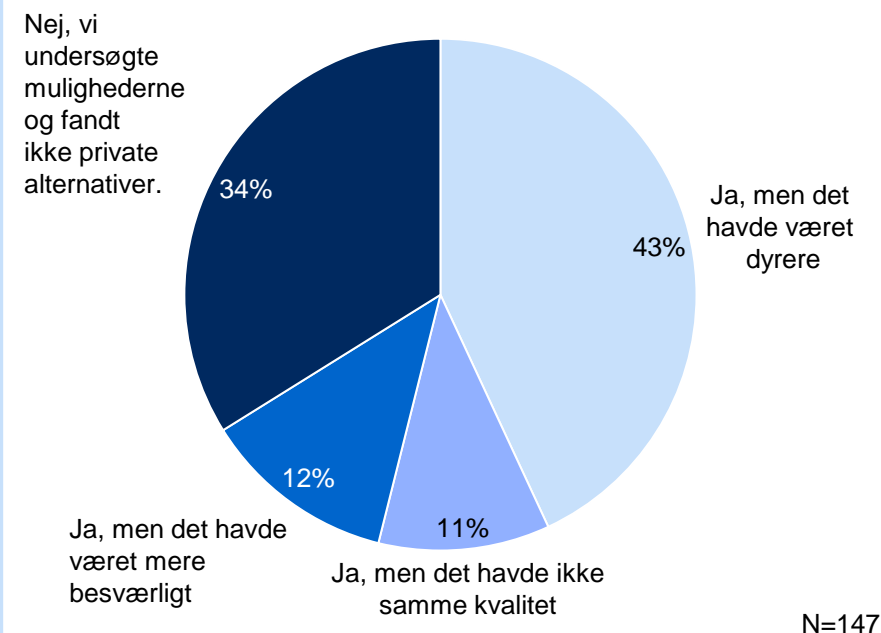
### Væksthusbrugere til spørgsmålet: "Kunne I have fundet privat alternativ?"



### Innovationsnetværksbrugere til spørgsmålet: "Kunne I have fundet privat alternativ?"



### Blandt brugere, der har tilkendegivet, at de undersøgte markedet for private alternativer: "Kunne I have fundet privat alternativ?"<sup>1</sup>



<sup>1</sup> En tredjedel af respondenterne (147) tilkendegiver, at de har undersøgt markedet for private alternativer, og disse er medtaget i diagrammet. Herudover svarer 182 respondenter, at de ikke har undersøgt markedet for private alternativer, mens 76 svarer "ved ikke".

## C4 Der er ikke fundet tegn på systematisk crowding out, dog viser interviews enkelte eksempler

### Crowding out af private erhvervsfremmeaktører

- På baggrund af interviews med brancheorganisationerne **er der ikke identificeret systematisk crowding out på erhvervsfremmeområdet**
- **Der meldes dog om konkrete eksempler**, hvor offentlig erhvervsfremme udbydes, mens der eksisterer lignende markedsmæssige alternativer
- I den fremhævede case har en privat aktør i en årrække udbudt et CSR-forløb på markedsvilkår. Et offentligt projekt er imidlertid blevet igangsat, der tilbyder en tilsvarende ydelse gratis. Den private aktør angiver, at dette har medført lavere efterspørgsel<sup>1</sup>
- Dette indikerer, at der på trods af fraværet af systematisk crowding out godt kan være tilfælde, hvor **det bør overvejes, hvorvidt offentlige initiativer igangsættes på områder, hvor markedsmæssige alternativer allerede varetager den pågældende funktion**

### Emnespecifikt rådgivningsforløb fra privat og offentlig aktør

	Privat aktør	Offentlig aktør
Ydelse leveret	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kursus med et begrænset antal rådgivningsgange med fokus på vækst og CSR</li> <li>▪ Konkret ledelsessystem og kompetencer til anvendelse heraf til efterfølgende brug i virksomheden</li> <li>▪ Support til handlingsplan</li> <li>▪ Afslutningsvis certificering til dokumentation af deltagelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kursus med et begrænset antal rådgivningsgange med fokus på vækst og CSR</li> <li>▪ Praktiske værktøjer til hele CSR-processen leveres til efterfølgende brug i virksomheden</li> <li>▪ Mulighed for efterfølgende individuelle møder med operatøren til afklaring af virksomhedsspecifikke spørgsmål</li> </ul>
Målgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alle små og mellemstore virksomheder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alle veletablerede små og mellemstore virksomheder i et afgrænset geografisk område</li> </ul>
Pris	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ca. det dobbelte af den anslåede værdi af det offentlige tilbud</li> <li>▪ Forud for opstarten af det offentlige initiativ har den private aktør til denne pris gennemført forløbet adskillige gange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forløbet udbydes udenom den offentlige finansiering til ca. det halve af det private alternativ</li> <li>▪ Virksomheder, der deltager gennem den offentlige aktør, betaler et deltagergebyr, der efterfølgende refunderes</li> </ul>

### Crowding out af det private alternativ?

- Offentlig indtræden bør som udgangspunkt være begrænset til tilfælde, hvor markedsmæssige alternativer ikke er tilstrækkelige
- Den private aktør angiver at have haft efterspørgsel efter sit CSR-forløb, **men at efterspørgslen er faldet markant efter, at det offentligt finansierede forløb blev igangsat<sup>1</sup>**
- Årsagen er ifølge den private aktør, at det offentlige tilbud er gratis, og at formatet minder meget om det, der udbydes i det private tilbud
- Dette indikerer, at der i dette tilfælde kan være tendenser til crowding out af det markedsmæssige alternativ til fordel for et fuldt offentligt finansieret tilsvarende forløb
- Der er dog som **nævnt ikke belæg for at konkludere en systematisk crowding out på området**, hvorfor casen blot understreger, at det bør være en central overvejelse forud for igangsættelse af offentligt finansierede initiativer, hvorvidt der allerede eksisterer markedsmæssige alternativer

*"De lokale erhvervsservices har konsulenter, der uden tvivl er i direkte konkurrence med små aktører. Omvendt lever nogle små konsulenter også af dem"*  
*"Hvorfor faciliterer det offentlige ikke kontakt i stedet for at give rådgivningsydelse, som kvalitetsmæssigt ikke kan konkurrere med specialister?"*

**– Virksomhed i metalbranchen, 20-30 medarbejdere**

<sup>1</sup> Den lavere efterspørgsel kan teoretisk set også skyldes afmatning i markedet

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

**D Administrations- og transaktionsomkostninger**

1. Pengestrømsperspektiv

2. Operatørs perspektiv

3. Virksomhedsperspektiv

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

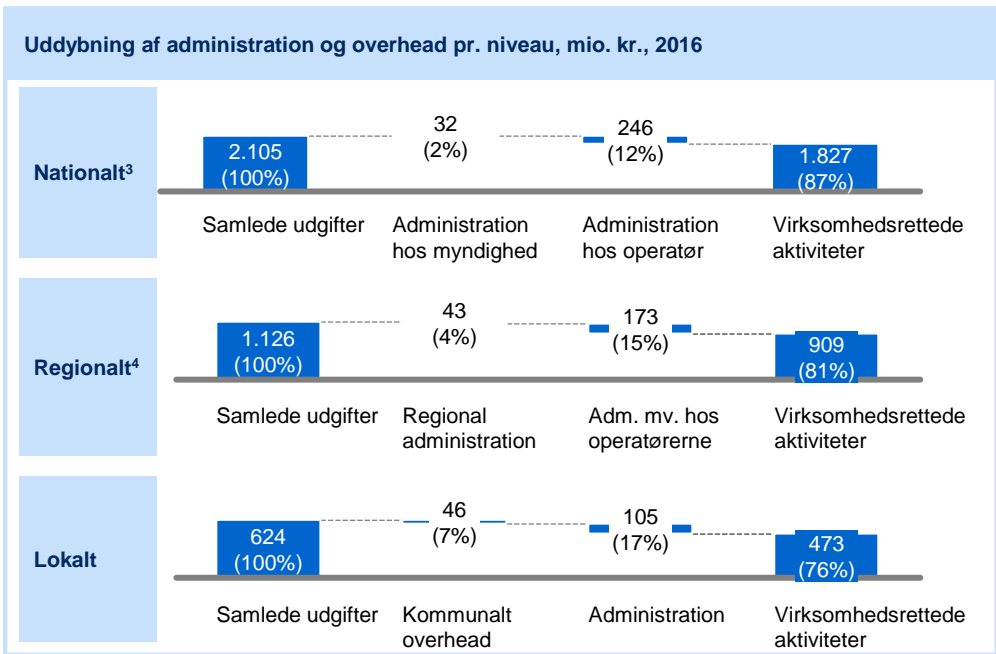
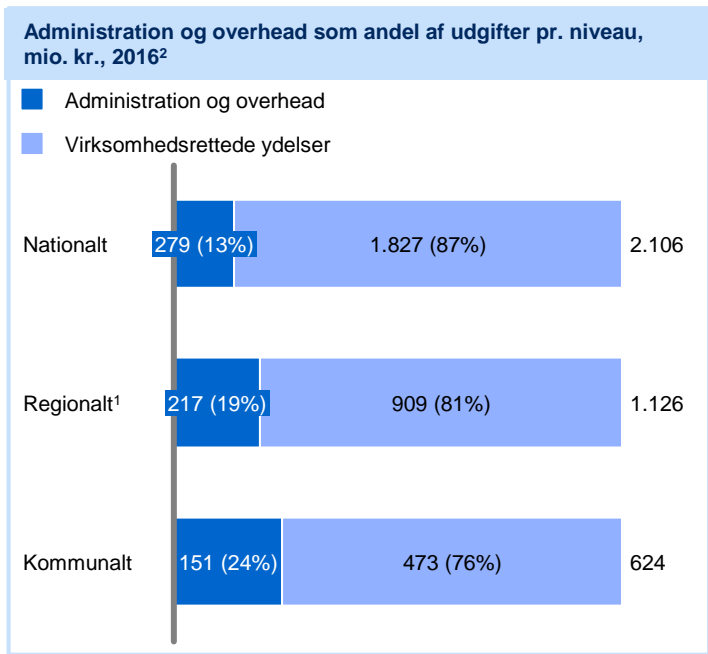
## D Administrations- og transaktionsomkostninger – sammenfatning

Nøglespørgsmål	Hovedobservationer
<p><b>D1</b> Hvor høje er de administrative omkostninger?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Det estimeres, at administrationsandelene nationalt er 13%, mens de er 19% regionalt og 24% kommunalt. Sammenlignelighed skal tages med forbehold grundet forskellige opgørelsesmetoder. Mange aktører (258+) i et komplekst system kan bidrage til at øge de administrative omkostninger</li> </ul>
<p><b>D2</b> Er administrationen af midler tilrettelagt optimalt, eller er der i visse tilfælde mulighed for at optimere administrationsprocesserne for uddeling af midler?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pengestrømme i erhvervsfremmeindsatsen er kendetegnet ved detaljeret vurdering og betydelig opfølgning</li> <li>– Det vurderes, at forankringen af processen vedr. strukturfondsmidler ved flere aktører giver en koordinationsudfordring</li> </ul>
<p><b>D3</b> Er processen for at søge midler hensigtsmæssig fra et operatørperspektiv?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Operatører ses at tiltrække midler fra en mængde forskellige kilder med tilhørende forskelligartede ansøgnings-, rapporterings- og evalueringsprocesser, hvilket bidrager til at øge de administrative omkostninger. Dog arbejdes der med forenkling</li> </ul>
<p><b>D4</b> Er processen for at indgå i erhvervsfremmeindsatsen hensigtsmæssig fra et virksomhedsperspektiv?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der kan være betydelige transaktionsomkostninger for virksomhederne, særligt hvis virksomheden ikke henvises til den korrekte operatør første gang</li> <li>– Administrationsomkostninger i forhold til at søge midler ses at være betydelige. Dog oplever nogle virksomheder fremskridt ift. ensretning af ansøgning, rapportering og evaluering</li> </ul>

# D Mange aktører kan øge administrationsomkostninger

## Administrationsomkostninger

- Figureerne nedenfor angiver administrationsomkostningerne på hvert aktørniveau. Sammenligning skal tolkes med forbehold for opgørelsesmetoder, som er forskellige for kommuner, regioner og stat. **Statens administrationsprocent dækker over stor variation på tværs af ordningerne og spænder fra 3% til 42%. Det afspejler, at der er stor forskel på administrationsprocenten for de enkelte typer af virkemidler.** Ordninger der yder tilskud til virksomheder har typisk en relativt lav administrationsprocent. Det gælder særligt Markedsmodningsfonden og UDP'erne
- Det bemærkes, at administrationsomkostninger for Vækstfonden og EKF ikke er medtaget nedenfor, da disse er indtægtsdækket og dermed ikke udtryk for en ekstra offentlig udgift. Tilsvarende er de indtægtsdækkede aktiviteter i Eksportrådet og hos Innovationscentrene ikke medtaget. **Korrigeres ikke for indtægtsdækkede del af de nationale udgifter, er den nationale administrationsandel 21%**
  - EKF's administrationsomkostninger estimeres til 162 mio. kr. ud af samlede bruttoudgifter på 272 mio. kr. Af administrationsomkostningerne udgør 121 mio. kr. programadministration forstået som virksomhedsrettet administration såsom behandling af ansøgninger mv.
  - Vækstfondens administrationsomkostninger udgør ca. 118 mio. kr. af samlede bruttoudgifter på 414 mio. kr. Heraf udgør programadministration 88 mio. kr.
  - Eksportrådet og Innovationscentrene har samlet set bruttoudgifter for 434 mio. kr., hvoraf 183 mio. kr./år er opgjort som administrationsudgifter. Dog er administrationsudgifterne opgjort til 164 mio. kr./år. efter 1. halvår 2016, hvoraf der indgår et fagligt overhead knyttet direkte op på de virksomhedsrettede aktiviteter, som er opgjort til 43 mio. kr. Korrigeres for Eksportrådets indtjening, udgør Eksportrådets samlede nettoudgifter i alt 290 mio. kr., hvoraf 123 mio. kr./år t.o.m. første halvår år opgjort som administrationsudgifter. Efter 1. halvår 2016 svarer dette til 110 mio. kr., hvori der indgår et fagligt overhead opgjort til 28 mio. kr.
- I det følgende uddybes administrations- og transaktionsomkostninger fra **1) et pengestrømsperspektiv, 2) et operatørperspektiv og 3) et virksomhedsperspektiv**



<sup>1</sup> Administration består af regionernes egen administration samt administrative omkostninger hos operatører. De kan, jf. strukturfondsreglementet, udgøre 18% af totalen af de projektrelaterede lønomkostninger, revision og konsulentydelse. Det skal ikke dokumenteres eller opgøres. De regionale udviklingsmidler skal ikke følge samme andel. For regionernes medfinansiering af strukturfondsprojekter kan det dog udgøre 18%. For projekter udelukkende finansieret af regionale udviklingsmidler lægger regionerne sig ofte op ad strukturfondsreglerne – typisk mellem 13% og 18%. Samlet set er der på den baggrund anvendt 16%

<sup>2</sup> Sammenligning skal tolkes med forbehold for opgørelsesmetoder, som er forskellige for kommuner, regioner og stat.

<sup>3</sup> De samlede nationale udgifter udgør her kun 2.150 mio. kr. som følge af at EKF (272 mio. kr.), Vækstfonden (414 mio. kr.) samt den indtægtsdækkede del af Eksportrådets aktiviteter (119 mio. kr.) ikke er medtaget, afspejle de offentlige udgifter til administration. Administrationen af strukturfondsprojekterne (ca. 17 mio. kr.) indgår her som administration hos nationale myndigheder – bemærk dette ikke kun indeholder adm. af de nationale men af de samlede strukturfondsprojekter. For kapitalformidlende operatører som Vækstfonden og EKF, som har mere karakter af virksomhedsrettede administrative processer end generel administration, tæller programadministration administrative processer som fx ansøgningsbehandling.

<sup>4</sup> "Adm. mv. hos operatører" dækker bl.a. følgende udgiftstyper: Husleje, el, vand, varme, kontorartikler, porto, telefon, internet, rengøring, pedel/vicewært, reception, reparation og vedligehold, it-service, annoncering, kørsel, rejser, kost og logi, fortæring, afskrivninger, leje/leasing, materialer og forbrugsartikler, ikke-refunderbar moms, bankudgifter, andre finansielle udgifter, forsikringer og taxameter.

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

**D Administrations- og transaktionsomkostninger**

**1. Pengestrømsperspektiv**

2. Operatørs perspektiv

3. Virksomhedsperspektiv

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## D1 Pengestrømme er kendetegnet ved detaljeret vurdering og betydelig opfølgning

- Nedenfor er fremlagt **fire pengestrømme** til illustration af erhvervsfremmemidlernes vej gennem systemet. **Disse repræsenterer udgifter for over 1 mia. kr. eller over 1/5 af de samlede erhvervsfremmemidler**
- Pengestrømmene ses at **variere i længde og forankring**
  - Hvor Innovationsfondens mindre projekter har en relativt kort proces, har Innovationsfondens "Grand Solutions" og De Europæiske Strukturfondsmidler en længere proces
  - Innovationsfondens evalueringsfase involverer flere aktører, men er styret af én aktør, hvorimod processen for strukturfondsmidlerne er centreret om dels Vækstfora, dels Erhvervsstyrelsen
- Det vurderes, at processerne generelt er kendetegnet ved **detaljeret vurdering og betydelig opfølgning**, ved strukturfondsmidlerne blandt andet grundet EU krav
- Det vurderes, at inklusionen af flere aktører i processen ved strukturfondsmidler giver en **koordinationsudfordring mellem Vækstfora og Erhvervsstyrelsen**
- **Herudover styrer Innovationsfonden investeringer i hele landet, mens strukturfondsmidlerne fokuseres regionalt med mulighed for optimeret tværregional koordination**

### Innovationsfondens midler

- Årlig udgift: 624 mio. kr.
- Danmarks Innovationsfond blev nedsat ved lov i 2014 i en sammenlægning af Højteknologifonden, det Strategiske Forskningsråd, og Rådet for Teknologi
- Fonden har til formål at give tilskud til udvikling af viden og teknologi, herunder højteknologi, der fører til styrkelse af forskning og innovative løsninger til gavn for vækst og beskæftigelse i Danmark
- Rationalet for fonden er, at mange mindre virksomheder har svært ved at finansiere forsknings- og innovationsprojekter med egne midler

### De Europæiske Strukturfondsmidler

- Årlig udgift: 380 mio. kr. (349 mio. kr. regionalt og 31 mio. kr. nationalt)
- De Europæiske Strukturfondsmidler stammer fra European Regional Development Fund (ERDF) samt fra European Social Fund (ESF)
- Midlernes formål er at øge ligheden mellem EU's regioner, og fordeles efter regionernes udviklingsniveau
- Vækstfora fokuserer på at identificere projekter, som kan skabe effektiv erhvervsfremme, mens Erhvervsstyrelsen fokuserer på legaliteten af de indstillede projekter
- Det overordnede formål med de danske programmer 2014-2020 er at medvirke til at styrke den økonomiske vækst i alle danske regioner og bidrage til at indfri Europa 2020-målene. Det skal primært ske ved at øge jobskabelsen (antal arbejdstimer) og produktivitetsudviklingen (værdiskabelse pr. arbejdstime). Midlerne går til regionale erhvervsfremmeprojekter

### Mulige optimeringsinitiativer

- **Øget kendskab til retningslinjer for legalitetsbehandling i Vækstfora** ved at styrke nuværende initiativer og yderligere opfølgning på sagsgangen for behandling
- Øget fokus på koordination af projekter på tværs af Vækstfora
- **En vej kunne være en centralisering af sekretariatsbehandling af Vækstfora i Erhvervsstyrelsen eller koordination af projekter i Erhvervsstyrelsen med projektindstilling fra Vækstfora.** Alternativt kunne legalitetskontrollen decentraliseres til regionerne
- **Både centralisering og decentralisering indebærer risici, som bør undersøges nærmere.** Bl.a. kan centralisering medføre risiko for at miste fokus på regionale særbehov, mens decentralisering kan føre til spredning af kompetencer samt mangelfuld og ineffektiv legalitetskontrol, som i sidste ende kan nødvendiggøre tilbagebetaling af midler til EU

# D1 Strukturfondsmidler administreres med indikationer på suboptimal koordination mellem aktører i afklaringsfasen

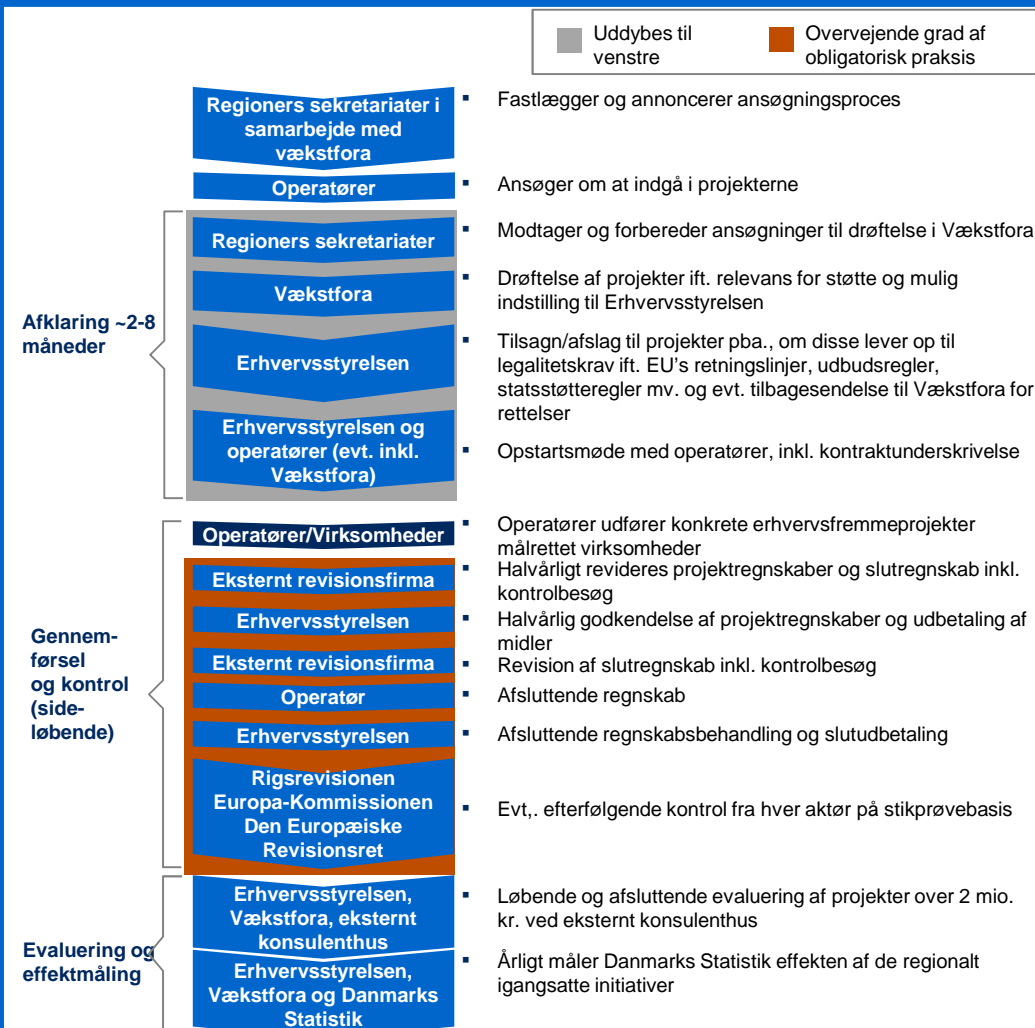
## Uddybning af afklaringsfasen

- Afklaringsfasen **kan struktureres efter behov**, så længe den overholder krav fra EU
- Processen for bevilling af strukturfondsmidler er kendetegnet ved **detaljeret vurdering, betydelig opfølgning samt en koordinationsudfordring** mellem aktører med forskelligt fokus i afklaringsfasen, som kan resultere i at ansøgninger ikke kan godkendes af Erhvervsstyrelsen og derfor sendes tilbage til Vækstfora for revidering – her pågår arbejde for mere effektiv koordination
- Vækstfora identificerer behov og indsatser**, som kan skabe effektiv erhvervsfremme, mens **Erhvervsstyrelsen foretager legalitetskontrol af de indstillede projekter**
- Denne proces tager i gennemsnit 2-8 måneder, hvor **den optimale sagsbehandlingstid er 2 måneder** – her pågår arbejde med at styrke afklaringsfasen
- Derudover er der **mulighed for optimeret koordination af projektmidler mellem regioner** – dvs. projekter med samme fokus kan modtage midler og udfærdiges uafhængigt af hinanden uden udnyttelse af synergieffekter. Ved nationale temaer på tværs af alle regioner kan Danmarks Vækstråd dog bringe en national pulje i spil
- Såfremt der også er søgt om regionale udviklingsmidler, foregår der en sideløbende behandling i regionsrådet

## Fakta om processen

- Støtten til projekter varierede fra ~400.000 kr. til ~25 mio. kr. i 2015 fordelt på 59 projekter
- Der bevilges 380 mio. kr. om året, heraf 349 mio. kr. regionalt og 31 mio. kr. nationalt
- Der blev i alt bevilget 602 mio. kr. i 2015, jf. variation i de årlige strukturfondsinvesteringer over den 7-årige periode, som programmerne dækker
- Støtten skal medfinansieres med minimum 50% andre midler (private eller offentlige midler)
- En del af processen er fastlagt af EU, mens afklaringsprocessen kan fastlægges nationalt efter behov
- Vækstfora modtager sekretariatsbetjening fra regioners sekretariater og koordinerer med Regionsråd

## Proces for strukturfondsmidler





# D1 Innovationsfonden har en centralt forankret proces og differentierede ansøgningsprocedurer afhængigt af projektet størrelse (1/2)

## Kontekst

- På denne og næste side illustreres pengestrømmene for Innovationsfondens tre hovedprogrammer "Talent", "InnoBooster" og "Grand Solutions"
- Processerne er alle **forankret i Innovationsfonden og er dermed centralt koordineret**

## Uddybning af bevillingsprocessen

- Virksomheder søger om erhvervsfremmemidler i **tre kategorier**:
  - Talent (støtte til erhvervs-ph.d., post-doc og iværksætterpilot<sup>1</sup>)
  - InnoBooster (innovationsstøtte mellem 50.000 og 5 mio. kr.)
  - Grand Solutions (større projekter såsom etablering af forskningscentre mv., mellem 5 og 50 mio. kr.)
- Herudover ses i lighed med processen for strukturfondsmidlerne en **grundig vurdering og opfølgning**. Forskellen er, at processen her er kendetegnet ved, at der er **én central koordinator** (fonden selv), som koordinerer ansøgninger fra hele landet
- Større projekter tilknyttes efter projektets godkendelse en **Investment Manager**, som er ansvarlig for den løbende evaluering af projektet

## Fakta om processen

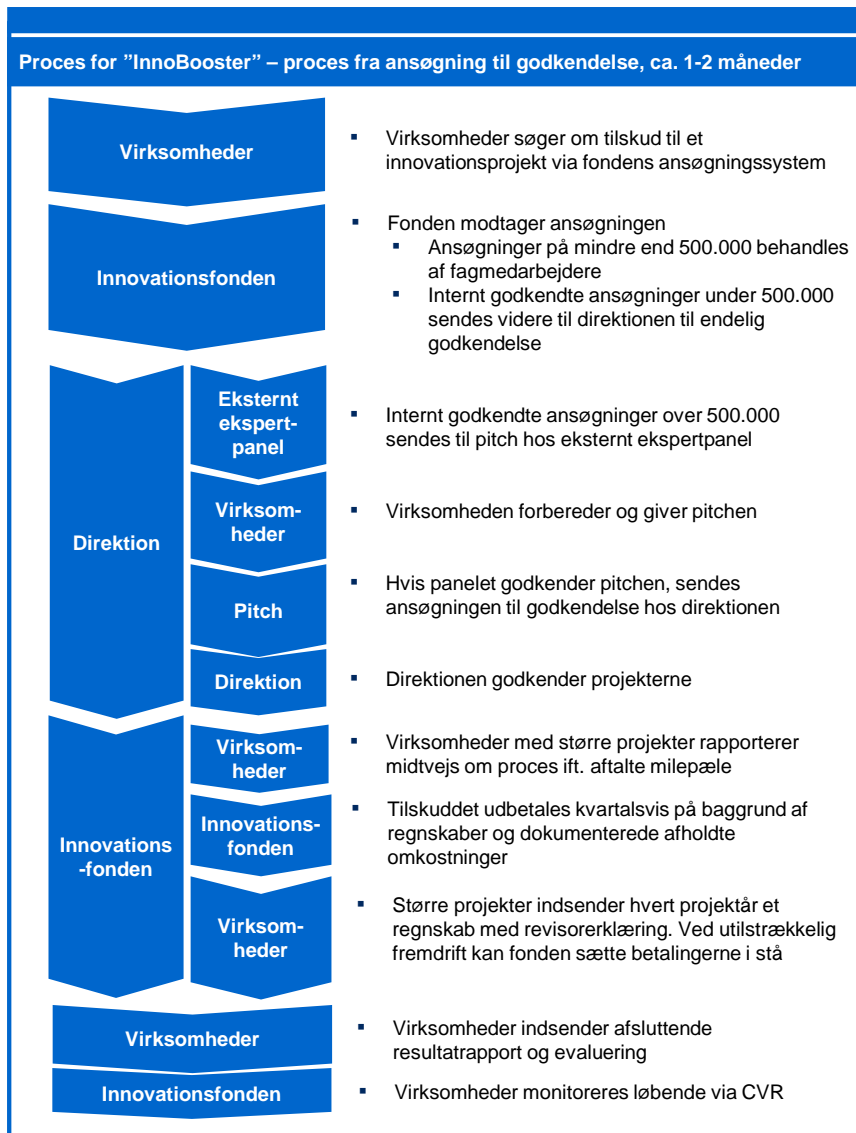
- Innovationsfondens midler stammer fra **Finansloven** (se § 19), herunder fra **Forskningsreserven**, som også finansierer andre organisationer
- Processens **simplifikation** var en vigtig del af rationale for sammenlægningen af de tre forgængerfonde
- Fonden blev grundlagt i 2014, og **den nuværende proces har kun været i kraft siden august 2015** – derfor er mange projektevalueringer forsat i gang

## Proces for "Talent" – proces fra ansøgning til godkendelse, ca. 2,5 måneder



1 Iværksætterpiloterne er en selvstændig ordning for nyuddannede under Talentsporet.

# D1 Innovationsfonden har en centralt forankret proces og differentierede ansøgningsprocedurer afhængigt af projektet størrelse (2/2)



# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

## **D Administrations- og transaktionsomkostninger**

1. Pengestrømsperspektiv

**2. Operatørs perspektiv**

3. Virksomhedsperspektiv

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

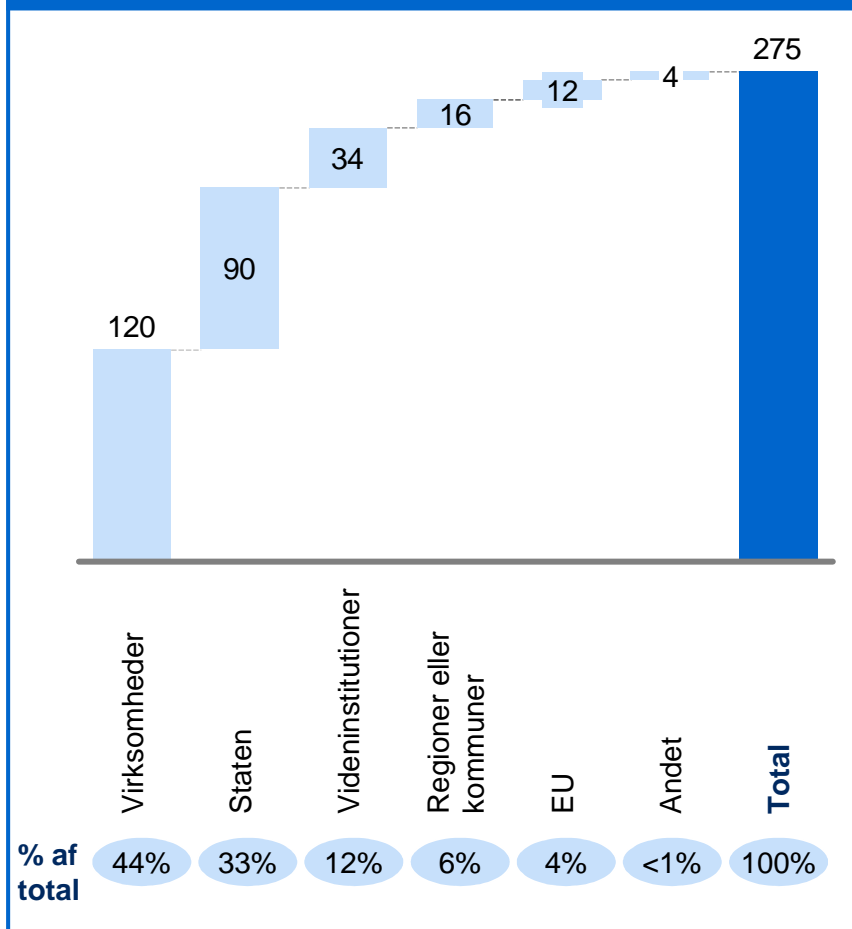
H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## D2 De 22 innovationsnetværk tiltrækker finansiering fra 6+ kilder

Finansieringskilder for innovationsnetværk fordelt på bidragsgiver (mio. kr., 2014)

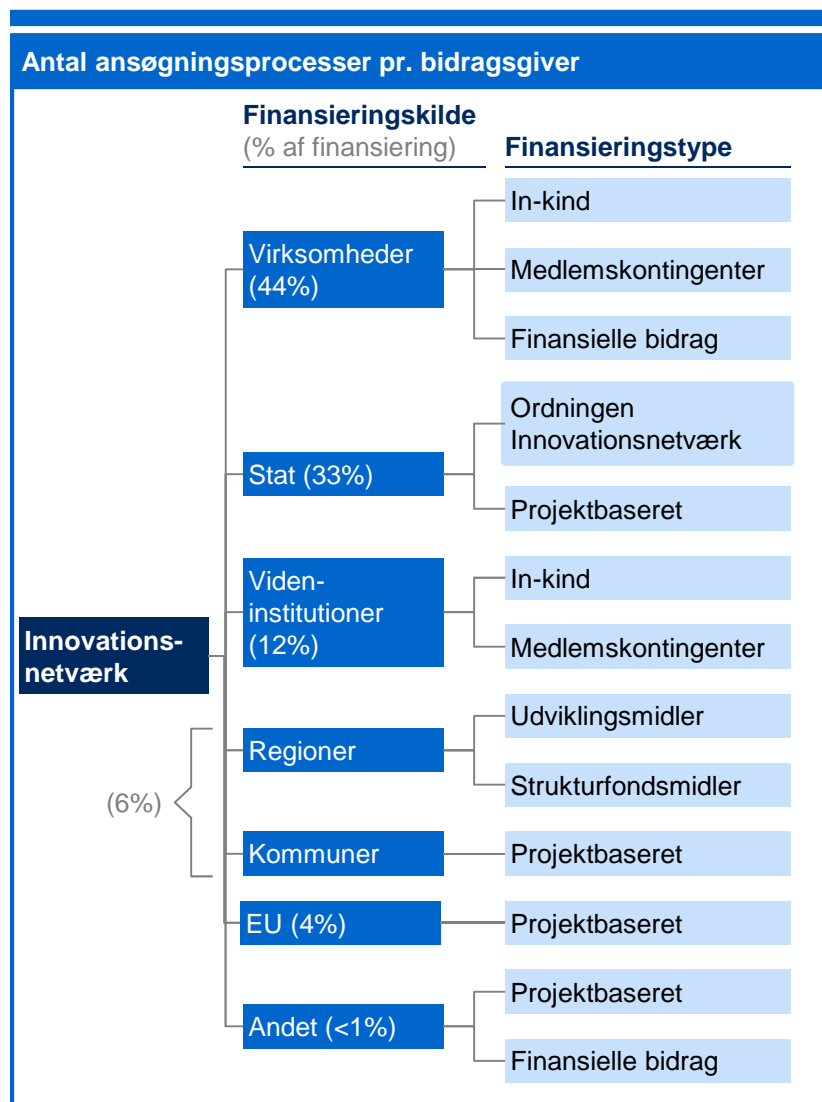


### Finansiering af innovationsnetværk

- De 22 innovationsnetværk står for **brobygning mellem virksomheder og videninstitutioner** og har fokus på at understøtte udviklingen af Danmarks erhvervs-mæssige styrkepositioner samt styrke innovationen i små og mellemstore virksomheder
- Netværkenes kernaktiviteter inkluderer matchmaking og videndeling, formidling, samarbejdsprojekter, kompetenceudvikling og internationalt samarbejde
- Netværkenes finansiering kan deles op i **6 primære kilder, hvor virksomheder og staten står for i alt ~75%**
- Virksomhedernes andel af finansieringen<sup>1</sup> er gradvist øget fra 85 mio. kr. i 2011 til 119,5 i 2014 og overgik for første gang i 2012 den statslige finansiering. Bidraget fra videninstitutioner er steget markant fra 20,3 mio. kr. i 2011 til 34 mio. kr. i 2014, mens bidraget fra regioner og kommuner er varierende
- Statsfinansieringen består primært af en 4-årig støtte og i mindre grad af projektrettet støtte. Siden 2011 har ~75% af netværkene været konstant støttede af statens ordning "Innovationsnetværk", som uddybes senere
- **Det gennemsnitlige bidrag pr. innovationsnetværk i 2014 var 12,5 mio. kr. fordelt på de 6+ kilder vist til venstre**
- Det gennemsnitlige medarbejderantal i netværkene var 2-3 i 2016. Disse skal ud over driften af netværkets kerneaktiviteter søge og administrere finansiering

<sup>1</sup> Virksomhedsfinansieringen ses gennem in-kind bidrag (afholdte timer eller andre ressourcer stillet til rådighed), medlemskontingenter og direkte finansielle bidrag.

## D2 Der ses uensartede ansøgningsprocesser og mangel på centralt overblik over finansiering på tværs af kilder



### Finansiering af innovationsnetværk

- Antallet af finansieringskilder og underliggende finansieringstyper kan virke **uoverskueligt** for innovationsnetværk
- Administrationsomkostningerne er betydelige** for at søge midler, hvilket får nogle innovationsnetværk til afstå fra at søge finansiering fra visse kilder
- Ansøgningsprocesserne mellem finansieringskilder er ikke ensrettede**, hvilket fører til yderligere administrationsomkostninger
- Inden for samme kilder varierer ansøgningsspecifikationer** for projektbaseret finansiering også
- Der er et **begænset overblik** over fokusområder for finansiering mellem kilder, hvilket betyder, at flere finansieringskilder kører sideløbende administrationsprocesser på samme eller sammenlignelige projekter

### Mulige optimeringsinitiativer

- Ensartede ansøgningsprocesser** for at lette administrationsomkostninger for søgning, hvor det er muligt
  - Projekter har samme ansøgningsproces fra samme finansieringskilde
  - Ansøgningsprocesser fra stat, regioner og kommuner ensrettes hvor muligt (fx på tværs af stat, regioner, kommuner og evt. videninstitutioner)
- Centralt overblik over fokusområder** for finansiering på tværs af kilder for at
  - udnytte synergier mellem projekter ved facilitering af kontakt
  - øge målretning af midler
- Optimeringsarbejder pågår blandt andet i regi af en forenklingsgruppe forankret i UFM

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

## **D Administrations- og transaktionsomkostninger**

1. Pengestrømsperspektiv

2. Operatørs perspektiv

**3. Virksomhedsperspektiv**

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

# D3 Programmer inden for samme indsatsområder komplicerer systemet fra et virksomhedsperspektiv ...

EJ UDTØMMENDE

### Mange enslydende tilbud

- Figuren nedenfor viser som eksempel et udsnit af de muligheder, der på tværs af niveauer udbydes mod en virksomhed i Aalborg, som søger efter hjælp til produktudvikling. Fra det nationale og regionale niveau er udbuddet naturligvis rettet bredere end bare Aalborg
- Enslydende tilbud komplicerer overblikket over erhvervsfremmeindsatsen, og det berettes i interview, at det er tidskrævende og omkostningsfuld at navigere i systemet








Niveau	Operatør	Programmer	Enslydende tilbud
Nationalt	22 nationale innovationsnetværk	<ul style="list-style-type: none"> <li>InnoBooster (Innovationsfonden)</li> <li>Erhvervsforskerstipendier (Innovationsfonden)</li> <li>Tilskud til test og tilpasning af innovative produkter (Markedsmodningsfonden)</li> <li>FabLab TI – prototypeudvikling og designhjælp (Teknologisk Institut)</li> <li>Vejledning og markedsviden (WelfareTech)</li> <li>Temadage (innovationsnetværk)</li> <li>Matchmaking (WelfareTech)</li> <li>Temadage (innovationsnetværk)</li> <li>Innovationsseminarer</li> <li>Innovationstjek</li> <li>Risikovillig kapital til innovative iværksættervirksomheder (BOREAN Innovation)</li> </ul>	<p>"Jeg er ikke stødt på et centralt overblik over alt eller har mødt rådgivere, som har overblik over andet end deres eget område" - Virksomhed i HR-branchen med 40-50 medarbejdere</p>
	8 GTS-institutter		
	Markedsmodningsfonden		
	Innovationsfonden		
	EUDP/GUDP/MUDP		
	De 4 innovationsmiljøer		
Regionalt	Nordjysk Lånefond	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lån til innovative virksomheder (Nordjysk Lånefond)</li> <li>MARCOD: Maritime netværk, maritim sparring, fundraising, konferencer og videndeling, forskning, maritim lærlingeordning, branding</li> <li>Nordjysk Fødevarerhverv: Gratis service og viden, programaktiviteter, netværk, internationalisering og innovation</li> <li>Væksthus Nordjylland: Ledelse og strategi, Teknologi og innovation, Salg og markedsføring, Økonomi og finansiering, Internationalisering</li> <li>Nordjysk NewBizz 2016-2018: Iværksætterafklaring, NiN Start-up (rådgivning), VIP Vækstiværksætter (rådgivning), VIP + Vækstboost (rådgivning)</li> <li>Væksthus Nordjylland: Inno-Nord</li> <li>EIR Empowering Industry and Research</li> <li>SmartCity.dk: Den nordjyske byggeklynge: Matchmaking, konsortiedannelse, kompetenceløft, innovationssamarbejde og internationalisering</li> <li>Nordjysk Platform for Innovative Indkøb</li> </ul>	
	Væksthus Nordjylland		
	Regionale klynger og erhvervsnetværk		
	Øvrige operatører, fx AAU		
Lokalt	Kommunal erhvervsservice: Business Aalborg	<ul style="list-style-type: none"> <li>SMARTLog</li> <li>Fleksenergi</li> <li>HubNorth</li> <li>Biomed Community</li> <li>Brainsbusiness</li> <li>Mulighed for deltagelse i innovationsprojekter</li> <li>Indsigt i den nyeste viden og teknologi på fjernvarmeområdet</li> <li>Støtte til mindre udviklingsprojekter</li> <li>Forskning</li> <li>Indsigt i den nyeste viden inden for forskning og udvikling</li> <li>Mulighed for at søge udviklingsmidler</li> <li>Udviklingsprojekter</li> </ul>	

Note: Ovenstående programmer er ikke alle fortsat aktive i 2016, men er ment som en illustration af udbuddet af programmer, som virksomheder møder. Det skal bemærkes, at visse programmer er tiltænkt en nærmere afgrænset målgruppe eller sektor.

# D3 ... og virksomheder kan ligeledes blive udfordret af enslydende tilbud

EJ UDTØMMENDE

- Figuren nedenfor viser som eksempel et udsnit af de kanaler ind i systemet, som en virksomhed i Region Midtjylland, der ønsker generel eksportrådgivning, kan bruge
- De specifikke produkter, der vises, er dem, virksomheder finder, hvis de går via eksportguiden.dk, der er den officielle samlede guide til eksporttilbud
- Under hvert produktnavn ses på guiden en produktbeskrivelse. Det ses af markeringen, at mange af produkterne fra virksomhedens perspektiv kan ses som generel eksportrådgivning. Det skal dog bemærkes, at en flere af de angivne produkter fører til Eksportrådet. Antallet af indgangskanaler er desuagtet højt og kan komplicere navigationen

Kundekanal	Kategori	Eksempel	Produkter beskrevet på Eksportguiden.dk inden for eksportrådgivning i region Midtjylland	
Online	Portal (smalt/bredt)	 UDENRIGSMINISTERIET • EKSPORTRÅDET  Startvækst 	Eksportguiden.dk Startvækst.virk.dk Smvportalen.dk	
		Enkelt-udbydere	 THE TRADE COUNCIL  Midtjylland	Eksportraadet.dk Vhmidtjylland.dk
			Referenter	Randers Kommune  
	Telefonisk kontakt	Eksportrådets Hotline		
		Væksthouses telefon		
		Innovation Center Denmark kontakt		
	Fysisk møde	"Walk-In" mulighed i Væksthusene		
		Aftal møde med Eksportrådet		

- Best practices i Europa
- Big Science sekretariatet - DTU og Teknologisk Institut
- Eksportvejledning - Randers
- Eksportkontrol
- Eksportrådgivning - Eksportrådet
- Eksportrådgivning - erhvervsSilkeborg
- Eksportrådgivning Herning & Ikast-Brande
- Eksportrådgivning nærmarkeder og oversø
- Eksportsparring - Midtjylland
- EU-DK Support
- Export Steps - Midtjylland
- Hjælp til at søge partnere og projekter i udlandet
- Hotline om eksport i hele verden
- Innovationstjek
- Interessevaretagelse i EU
- Internationalisering
- IPR Produkter og beskyttelse - Sjælland
- Måltet eksportrådgivning - Chengdu, Vestkina
- Regional Key Account
- Rådgivning - IFU
- Rådgivning om regler for handel til andre EU lande
- Salg til FN- og EU-systemet mv.
- Samarbejdspartnere i EU
- Synlighed i EU
- Træk på diplomatiet
- Udvid dit salg - Told og eksportregler

"Det er rigtig svært at finde ud af, hvad der vil virke, og hvad der ikke vil virke for os af alle de enslydende tilbud"

- Virksomhed i cleantech-branchen, 10-20 medarbejdere

"Antallet af udbydere gør det uigennemsigtigt og uoverskueligt, om man som efterspørger af offentlig erhvervsfremme bliver vejledt af den mest kompetente erhvervsfremmeaktør"

- Dansk Erhverv



## D3 Dette kan medføre betydelige administrations- og transaktionsomkostninger for virksomheder

- Brancheorganisationernes medlemmer oplever, at **erhvervsfremmeindsatsen til dels er præget af tunge administrative processer**
- Herudover ses **transaktionsomkostninger i tidsforbrug på at lokalisere den relevante ydelse**
- Dansk Industri er generelt enige i synspunkter omkring transaktionsomkostninger for virksomhederne. Det er dog ikke noget, de specifikt har testet i form af undersøgelser og interviews med medlemmer. De har derfor undladt at udtale sig mere direkte om denne del
- Det anerkendes dog også, **at der er en positiv udvikling i gang med fx ensretning af ansøgningsprocedurer**
- Virksomhedsinterviews er foretaget med virksomheder henvist fra brancheorganisationerne og varierer i størrelse fra cirka 8-100 medarbejdere. De opererer indenfor forskellige brancher, herunder fx HR, produktion, gartneri, reklame, cleantech og IT

### Brancheorganisationernes perspektiv

#### Dansk Erhverv

- **Dansk Erhverv** mener, at de mange muligheder for erhvervsfremmestøtte og det komplekse system gør, **at deres medlemmer ofte bliver sendt rundt mellem ydelser, som ikke nødvendigvis er relevante**, hvilket er tidskrævende for virksomhederne

#### Håndværksrådet

- **Håndværksrådets medlemmer** får først den korrekte vejledning efter kontakt med mange forskellige offentlige aktører, hvilket **trækker tid og ressourcer og øger sandsynligheden for, at virksomheden opgiver at finde vejledning**

### Uddybning fra virksomhedsinterviews

"De store pakkeordninger er ikke nødvendigvis hensigtsmæssige. **Det kræver en masse arbejde i ansøgningsprocessen.** De er for brede ift. de ydelser vi egentlig har brug for og har tilhørende høje administrative omkostninger"  
– Produktionsvirksomhed med 30-40 medarbejdere

"Processen er **positiv i forhold til, når det drejer som om EU**, hvor det er mere komplekst"  
– Produktionsvirksomhed med 20-30 medarbejdere

"**De store virksomheder har en klar fordel**, fordi de kan søge flere midler og bedre administrere de tunge administrative processer, specielt ved større fonde"  
– Produktionsvirksomhed med 25-35 medarbejdere

"Bare da vi så den administrative byrde og alt det, vi skulle redegøre for, sagde vi nej med det samme. Det var simpelthen overvældende, og siden har vi sagt nej til tilbud – **man kan sige, at vi simpelthen er blevet skræmt**"  
– Virksomhed i IT branchen med 40-50 medarbejdere

"**Generelt set er det et meget bureaukratisk system** – især for en lille iværksætter, men **projektansøgningsprocessen er blevet meget bedre**, og de er på vej til at blive mere ensrettede for henholdsvis nationalt, regionalt og kommunalt plan – dog er der ikke megen ensretning på tværs"  
– Virksomhed i cleantech branchen med 10-20 medarbejdere

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

**E Styring**

1. Strategisk styring
2. Operationel styring
3. Optimeret dataunderstøttelse

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

# E Styling – sammenfatning

Nøglespørgsmål	Hovedobservationer
<p><b>E1</b> Hvilke styringsmekanismer anvendes i erhvervsfremmeindsatsen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Den strategiske styling i erhvervsfremmeindsatsen bygger primært på blødere styringsværktøjer som hensigtserklæringer og dialogbaseret udvikling samt mellemhårde styringsmekanismer som benchmarking og resultatkontrakter. Herunder ses specielt:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Den vertikale styling er kendetegnet ved begrænset specificering af klart afgrænsede fokusområder i Lov om erhvervsfremme, og mulighed for øget koordination der sikrer øget sammenhæng mellem nationalt, regionalt og kommunalt niveau</li> <li>▫ Horisontalt vurderes stylingen på nationalt plan at give en klar arbejdsdeling mellem ministerier, mens der observeres mere begrænset styling på tværs af regioner og kommuner</li> </ul> </li> <li>– I henhold til den operationelle styling identificeres, at brugen af aktiviteter og output som konkrete målsætninger kan lede til u hensigtsmæssige incitamenter for operatører</li> </ul>
<p><b>E2</b> Hvilke optimeringsinitiativer kan adressere organisatoriske samt administrations- og transaktionsomkostninger?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– På det strategiske plan ses følgende optimeringsinitiativer:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Vertikalt:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tydeligere afgrænsning mellem aktørers opgaver og forpligtende aftaler. Dette kunne fx gøres i Lov om erhvervsfremme</li> <li>- Øget koordination der sikrer øget sammenhæng mellem nationalt, regionalt og kommunalt niveau</li> <li>- Samlet kapitalformidling på nationalt niveau</li> <li>- Koordineret strategisk fokus med fastholdelse af eksekvering lokalt</li> <li>- Simplificering af erhvervsfremmeindsatsen, herunder færre aktører</li> </ul> </li> <li>▫ Horisontalt:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tydeligere afgrænsning mellem visse nationale aktørers opgaver – fx inkluderet i aftalen om arbejdsdeling mellem ministerier</li> <li>- Stærkere obligatoriske regionale koordineringsmekanismer, som sikrer koordination og vidensudveksling mellem de regionale strategier. Dette kunne fx ske gennem regionale vækst- og udviklingsstrategier</li> <li>- Stærkere obligatorisk kommunal styringsmekanisme på tværs af kommuner ved forpligtende samarbejder inden for pågældende kommunes arbejdskraftopland</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>– På det operationelle plan kan indsatsen optimeres ved øget fokus på hensigtsmæssigheden i strukturering af aktivitets- og outputmål, øget fokus på brug af effektmålsætninger, specielt med fokus på produktivitet samt ensretning af ansøgnings-, rapporterings- og evalueringskrav på tværs af niveauer</li> </ul>
<p><b>E3</b> Kræves særlige forudsætninger for at optimere styling og koordinering?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– En optimeret datastruktur og konteringspraksis samt evt. fælles CRM system kan bidrage til at sikre koordinering og styling samt reducere virksomhedernes transaktionsomkostninger</li> </ul>

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

**E Styring**

**1. Strategisk styring**

2. Operationel styring

3. Optimeret dataunderstøttelse

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

# E1 Den strategiske styring i erhvervsfremmeindsatsen bygger primært på blødere styringsværktøjer

## Styringsmekanismer

- Styring ses horisontalt på tværs af det nationale, regionale og kommunale niveau samt vertikalt på tværs af niveauer
- Overordnet set **vurderes styringen at bygge på blødere styringsværktøjer** som hensigtserklæringer og dialogbaseret udvikling **samt mellemhårde styringsmekanismer** som benchmarking og resultatkontrakter
- Herunder er styringsværktøjer kun vurderet som "hårde", hvis der er formelle sanktionsmekanismer. Denne type styring vurderes at være mindre fremtrædende
- Nedenstående ses en kortlægning af horisontale og vertikale styringsmekanismer og en vurdering af karakteren af mekanismerne (blød/medium/hård)

Type styring	Niveau	Mekanisme	Styringsværktøjer	Vurdering (blød/medium/hård)
Vertikal	Nationalt/ regionalt	▪ Vækstpartnerskabsaftaler (regeringen og vækstfora)	▪ Primært baseret på dialog; delelementer har hårdere styringsværktøjer med opfølgning på specifikke delmål	▪ Medium
		▪ Bekendtgørelse om Den Europæiske Regionalfond og Den Europæiske Socialfond	▪ Fastlægger en række krav til vækstforaenes udmøntning af strukturfondsmidlerne	▪ Medium
	Nationalt/ kommunalt	▪ Rammeaftale om Væksthusene (regeringen og KL)	▪ Mål for aktivitetsniveau og effekt. Fælles brand og CRM-system. Dialogmøder	▪ Medium
	Regionalt/ kommunalt	▪ Aftaler på tværs af business regions	▪ Ingen formel koordination	▪ Blød
		▪ Koordinering mellem regioner og kommuner	▪ Møder via Kommunekontaktudvalg (KKU)	▪ Blød
Nationalt/ regionalt/ kommunalt	▪ Lov om erhvervsfremme	▪ Lovbinding efter løsere defineret afgrænsning	▪ Medium	
Horisontal	Nationalt	▪ Aftale om arbejdsdelingen mellem ministerier (UFM, EVM, UM, EFKM, MFVM)	▪ Principiel arbejdsdeling: UFM varetager innovation, EVM generel erhvervsfremme, og UM internationalisering	▪ Medium
	Regionalt	▪ Regionale vækst- og udviklingsstrategier (regionsråd og vækstfora)	▪ Kvantitative mål og årligt reviderede handlingsplaner til godkendelse af begge parter. Høringssvar fra Danmarks Vækstråd	▪ Medium
		▪ Koordinering mellem vækstfora (på tværs af regioner)	▪ Ingen formelle værktøjer	▪ Blød
Kommunalt	▪ Koordinering af lokal erhvervsservice (på tværs af kommuner)	▪ Varierer. De fleste kommuner har ikke formelle samarbejder i forhold til erhvervsfremme, andre deler erhvervsserviceudbydere	▪ Varierer	

# E1 Højere grad af forpligtende aftaler og samarbejder kan skabe en enklere og mere velkoordineret erhvervsfremmeindsats

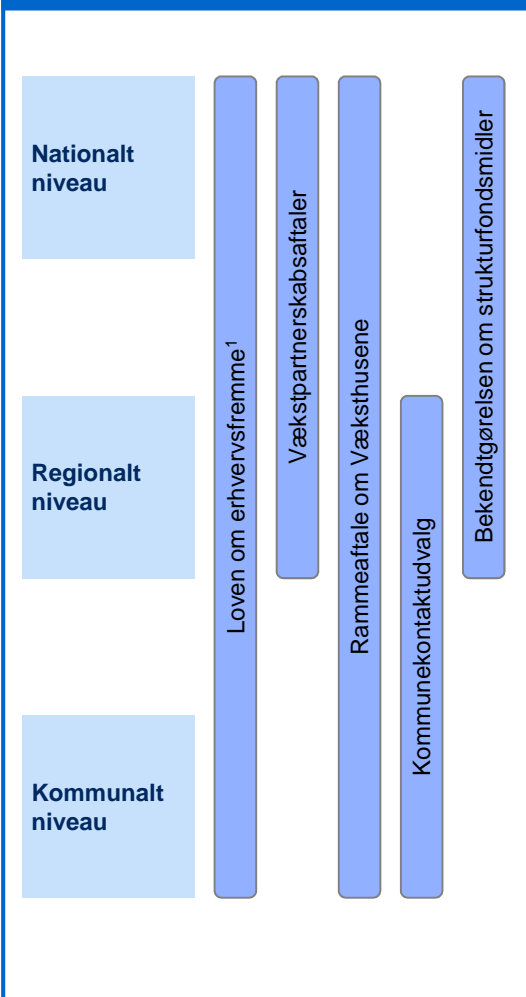
- Overordnet observeres, foruden strukturfondsbekendtgørelsen, **få forpligtende styringsmekanismer vertikalt samt horisontalt på det regionale og kommunale niveau, mens den horisontale styring og koordination på det nationale niveau vurderes at være mere hensigtsmæssig**
- En højere grad af forpligtende aftaler mellem aktører kan bidrage til at mindske flere af de organisatoriske udfordringer, herunder særligt uklare snitflader og overlap i ydelser mellem erhvervsfremmeindsatsen mange aktører
- Herudover bør den strategiske styring og formålet med erhvervsfremmeindsatsen i højere grad fokusere på produktivitet

Type styring	Tilgang til observation	Observerede organiseringsudfordringer	Mulige optimeringsinitiativer
Vertikal (nationalt, regionalt og kommunalt)	Indikerede overlap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indikation på, at nogle lokale ydelser overlapper med mere specialiserede væksthudsydelser</li> <li>Uklar snitflade mellem visse nationale initiativer og væksthudsydelser</li> <li>Klynger overlapper mellem nationalt og regionalt niveau</li> <li>Kapitalformidling på regionalt niveau i den tidligere strukturfondsperiode overlapper med nationale initiativer</li> <li>Betydeligt ressourceforbrug grundet komplekst system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tydligere afgrænsning</b> mellem aktørers opgaver og forpligtende aftaler. Dette kunne fx gøres i Lov om erhvervsfremme</li> <li><b>Øget koordination</b> der sikrer øget sammenhæng mellem nationalt, regionalt og kommunalt niveau</li> <li><b>Samlet kapitalformidling</b> på nationalt niveau</li> <li><b>Koordineret strategisk fokus</b> med fastholdelse af eksekvering lokalt</li> <li><b>Simplificering af erhvervsfremmeindsatsen</b>, herunder færre aktører</li> </ul>
	Virksomhedsperspektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomheder kan finde erhvervsfremmeindsatsen uoverskuelig og med høje administrations- og transaktionsomkostninger</li> <li>Virksomheder vurderer, at der er tilfælde af konkurrence og overlap mellem initiativer på tværs af niveauer</li> </ul>	
Horisontal (nationalt)	Indikerede overlap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indikationer på uklare snitflader mellem Markedsmodningsfonden og Innovationsfonden, set fra et virksomhedsperspektiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tydligere afgrænsning</b> mellem visse nationale aktørers opgaver – fx inkluderet i aftalen om arbejdsdeling mellem ministerier</li> </ul>
Horisontal (regionalt)	Indikerede overlap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation af ens historiske regionale projekter, som udførtes samtidigt</li> <li>Klynger eksisterer parallelt regionalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Stærkere obligatoriske regionale koordineringsmekanismer</b>, som sikrer koordination og vidensudveksling mellem de regionale strategier. Dette kunne fx ske gennem regionale vækst- og udviklingsstrategier</li> </ul>
	Virksomhedsperspektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomheder ser eksempler på begrænset mulighed for at tilgå relevante kompetencer på tværs af regioner</li> </ul>	
Horisontal (kommunalt)	Indikerede overlap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parallelle ydelser tilbydes på tværs af kommuner bl.a. grundet, at nuværende styringsmekanismer kan give anledning til tværkommunal konkurrence. Dette kan begrænse vidensudveksling, koordination og kritisk masse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Stærkere obligatorisk kommunal styringsmekanisme</b> på tværs af kommuner ved forpligtende samarbejder inden for pågældende kommunes arbejdskraftoplåd</li> </ul>
	Virksomhedsperspektiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomheder oplever i visse tilfælde begrænsede relevante kompetencer til at adressere virksomhedernes behov</li> <li>Virksomheder oplever konkurrence mellem kommunale erhvervsservices</li> </ul>	

# E1 Den vertikale styring vurderes ikke i høj grad at udnytte hårde styringsværktøjer

Uddybet på følgende sider

## Vertikale styringsmekanismer



## Uddybning af styringen

- **De vertikale styringsmekanismer fokuserer i mindre grad på en klar arbejdsdeling og hårde styringsværktøjer**, som håndhæver den tilsigtede arbejdsdeling:
  - Lov om erhvervsfremme gør i begrænset grad brug af en detaljeret og klar afgrænsning af aktørers opgaver. Dog giver lovbindingen mulighed for sanktioner ved overtrædelse
  - Vækstpartnerskabsaftalerne bygger på relativt blød styring og har reelt form af en hensigtserklæring
  - Den nationale aftale for Væksthusene mellem nationalt og kommunalt niveau har konkrete målsætninger med opfølgning herpå, men inkluderer ikke faste sanktionsmekanismer som tilbageholdelse af midler
  - Kommunekontaktudvalg har til formål at koordinere mellem kommuner og regioner og består af koordineringsmøder med en begrænset grad af faste kvantitative målsætninger og resultatopfølgning
  - Bekendtgørelsen om Den Europæiske Regionalfond og Den Europæiske Socialfond Fastlægger en række krav til vækstforaenes udmøntning af strukturfondsmidlerne

## Observerede organiseringsudfordringer

- Indikation på, at nogle lokale ydelser overlapper med mere specialiserede væksthusydelser
- Uklar snitflade mellem visse nationale initiativer og væksthusydelser
- Klynger overlapper mellem nationalt og regionalt niveau
- Kapitalformidling på regionalt niveau i den tidligere strukturfondsperiode overlapper med nationale initiativer
- Betydeligt ressourceforbrug grundet komplekst system
- Virksomheder finder erhvervsfremmeindsatsen uoverskuelig og med høje administrations- og transaktionsomkostninger (det vurderes, at de 250+ aktører bidrager til dette)
- Virksomheder vurderer, at der er konkurrence og overlap mellem initiativer på tværs af niveauer

## Mulige optimeringsinitiativer

- **Tydligere afgrænsning** mellem aktørers opgaver og forpligtende aftaler. Dette kunne fx gøres i Lov om erhvervsfremme<sup>2</sup>
- **Øget koordination**, der sikrer øget sammenhæng mellem nationalt, regionalt og kommunalt niveau. Hvis dette ikke erstatter nuværende administration, vil det (på kort sigt) øge de administrative omkostninger, men kan på langt sigt skabe en mere enkel indsats inden for de eksisterende rammer
- **Samlet kapitalformidling** på nationalt niveau
- **Koordineret strategisk fokus** med fastholdelse af eksekvering lokalt
- **Simplificering af erhvervsfremmeindsatsen**, herunder færre aktører

<sup>1</sup> Inklusiv Danmarks Vækstråd

<sup>2</sup> Fx kunne § 13, stk. 3 skærpes yderligere, så der sikres forpligtende koordination. Den nuværende formulering lyder: "Kommunalbestyrelsen skal forholde sig til den regionale vækst- og udviklingsstrategi i relevante udviklingsstrategier, herunder i erhvervsudviklingsindsatsen og i strategierne for kommuneplanlægningen."

## E1 Vækstpartneraftalerne søger at skabe sammenhæng mellem den nationale og regionale vækstopolitik ...

- Vækstpartneraftalerne vurderes at være en af de grundlæggende koordinerende styringsmekanismer for Danmarks erhvervsfremmeindsats
- Der indgås vækstpartneraftaler mellem Danmarks 6 vækstfora<sup>1</sup> og regeringen for at **skabe sammenhæng mellem den nationale og regionale vækstopolitik og sikre koordinering mellem de forskellige ministeriers regionalpolitiske initiativer**
- De aktuelle aftaler har et samlende fællestræk ved fokus på at styrke Danmark som produktionsland, skabe kvalificeret arbejdskraft samt at tilgå administrative samarbejder
- Der er regionale fællestræk i separate indsatser vedr. bredbånd og mobildækning, sundheds- og velfærdsteknologi samt kreativ vækst – herudover ses regionalt varierende fokusområder
- En foreløbig vurdering af vækstpartnerskabsaftalerne **tyder på et flertal af bløde styringsværktøjer primært baseret på dialog, mens enkelte delelementer gør brug af hårdere styringsværktøjer** med opfølgning på specifikke delmål

### Overblik over vækstpartneraftalernes fokusområder

	Vækstforum Hovedstaden	Vækstforum Sjælland	Vækstforum Nordjylland	Vækstforum Midtjylland	Vækstforum Syddanmark
<b>Nationale initiativer</b>	Styrke Danmark som produktionsland - Kvalificeret arbejdskraft - Administrative samarbejder				
<b>Regions-specifikke initiativer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bredbånd og mobildækning</li> <li>▪ Sund vækst og lægemiddel-/medico-området</li> <li>▪ Hovedstadsstrategien og Copenhagen-samarbejdet</li> <li>▪ Kreativ vækst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bredbånd og mobildækning</li> <li>▪ Øget ressourceeffektivitet og biobaserede løsninger i industriel produktion</li> <li>▪ Femern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sundhedsteknologi</li> <li>▪ Fiskeri og akvakultur</li> <li>▪ Det blå Danmark og vækstmuligheder i Arktis</li> <li>▪ Energisektoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Energisektoren, bioøkonomi og ressourceeffektivitet</li> <li>▪ Udvikling af den danske fødevarerklønge</li> <li>▪ Kommercialisering i de kreative erhverv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bredbånd og mobildækning</li> <li>▪ Energisektoren</li> <li>▪ Sundhed og velfærdsteknologi</li> <li>▪ Kreative kompetencer</li> <li>▪ Dansk-tysk samarbejde</li> </ul>

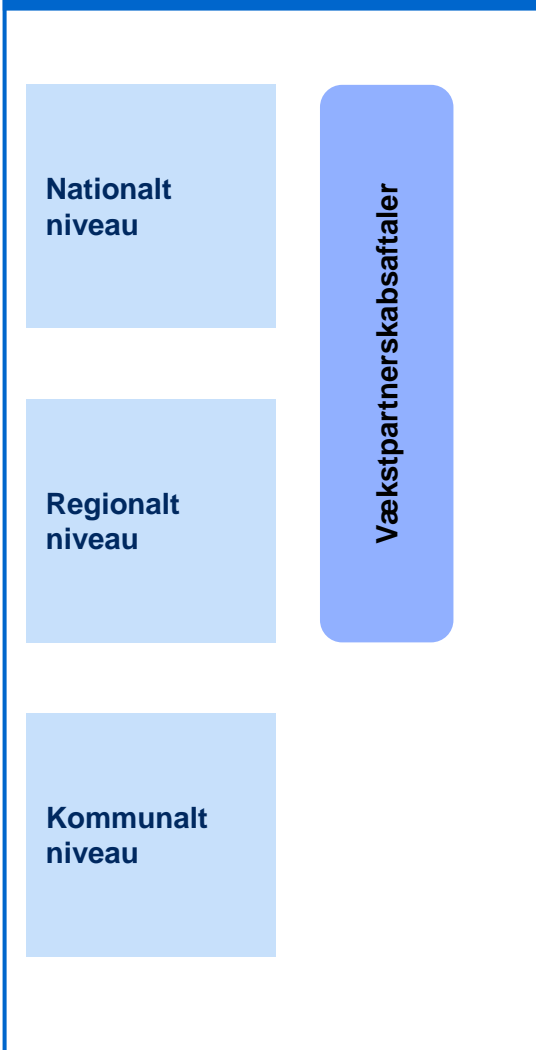
<sup>1</sup> Bornholm udeladt grundet begrænset størrelse.



# E1 ... men der er begrænset koordination med kommuner

Uddybet på følgende side

## Vækstpartnerskabsaftalers fokus



## Uddybning af styringen

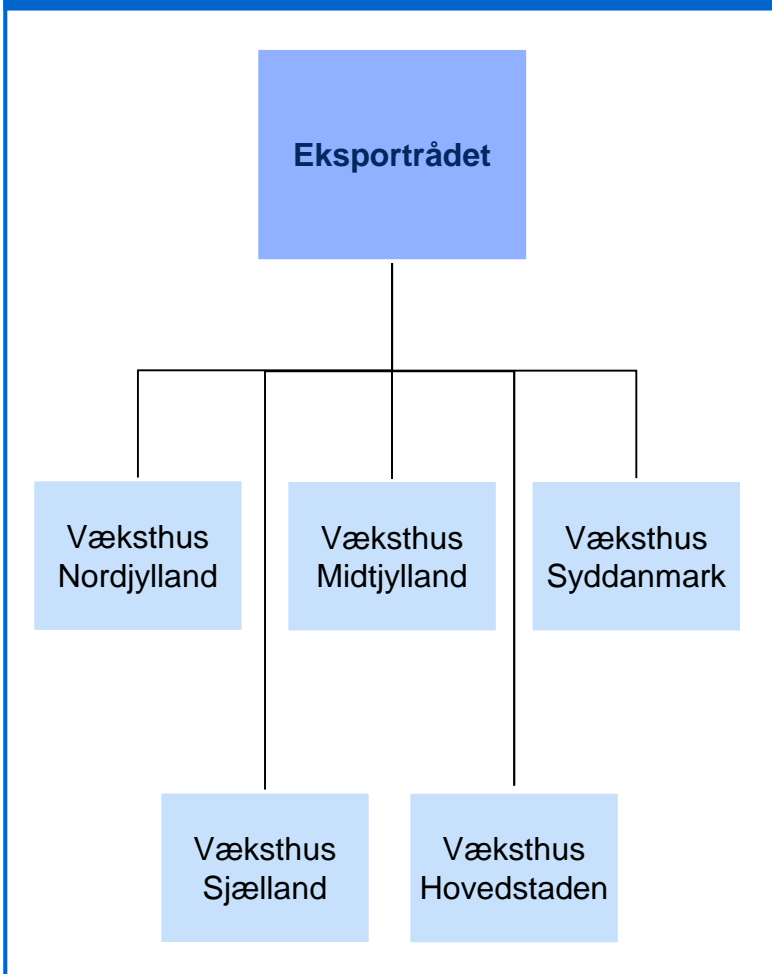
- Mens vækstpartnerskabsaftalerne fokuserer på koordination mellem nationalt og regionalt niveau, er der **begrænset koordination med kommuner**
- Manglen på koordination vurderes at kunne føre til en **suboptimal organisering af erhvervsfremmeområdet** som uddybet under afsnittet organisering:
  - Indikation på, at nogle lokale ydelser overlapper med mere specialiserede væksthusydelser
  - Virksomheder finder erhvervsfremmeindsatsen kompliceret og uoverskuelig på tværs af niveauer
  - Et kompliceret system med mange aktører kan medføre høje administrationsomkostninger
  - Der er observeret parallelle lignende ydelser mellem visse business regions og andre organisatoriske niveauer

## Mulige optimeringsinitiativer

- **Øget koordination**, der sikrer øget sammenhæng mellem nationalt, regionalt og kommunalt niveau.
- Det kan eventuelt gøres obligatorisk for kommuner og regioner at indgå årlige udviklingsaftaler på erhvervsfremmeområdet, ligesom det sker inden for sundhed, socialområdet og specialundervisning. Dette kunne være et instrument for en tæt koordinering og mere strategisk retning
- **Vækstforum kan inddrages i den nationale aftale for Væksthusene for at sikre koordinering og sammenhæng** til de efterfølgende vækstforuminvesteringer på området
- Et eksempel på øget koordination kan ses mellem UM og Væksthuse i forhold til eksportfremme

## E1 Et eksempel på øget vertikal koordination ses mellem UM og Væksthusene i forhold til eksportfremme

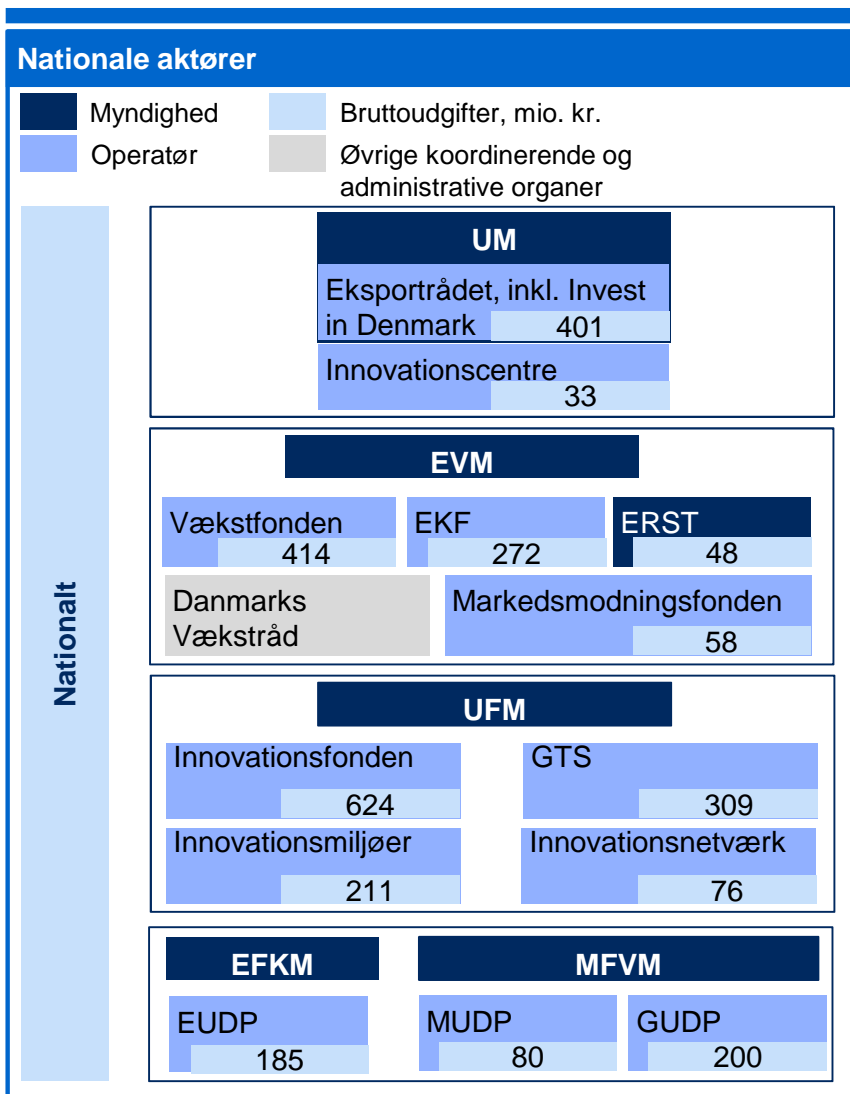
### Organisering af internationaliseringsrådgivere



### Styring af aktørerne

- Som en del af regeringens strategi for eksportfremme og økonomisk diplomati fra 2014 var fokus et styrket samarbejde med regioner og kommuner om internationalisering
- Som del af denne strategi **blev internationaliseringsrådgivere, med inspiration fra initiativ iværksat i Vækstforum Midtjylland, placeret decentralt i hvert af landets Væksthuse**
- Målet med initiativet var at etablere et struktureret tværregionalt samarbejde om internationalisering, hvilket bliver udmøntet i et internationaliseringsprogram med et sammenhængende forløb for små og mellemstore virksomheder fra den lokale vækstindsats til de globale eksportmarkeder
- **Dette er blevet godt modtaget af virksomheder, som via væksthuseindgangen nu også har adgang til internationaliseringsydelser**, der koordineres med Eksportrådets øvrige indsats. Den specifikke fordel, som bliver fremhævet, er kombinationen mellem dybe faglige kompetencer, lokal adgang og lokal forståelse med mulighed for henvisning til andre relevante ydelser i Eksportrådet
- Dette eksempel viser, at **øget koordination mellem centrale og decentrale initiativer kan gøre erhvervsfremmeindsatsen lettere tilgængelig for virksomheder og tilføre betydelig merværdi**

# E1 Styringen på nationalt plan vurderes at give en klar arbejdsdeling mellem ministerier, dog identificeres visse styringsudfordringer



## Styring af aktørerne

- Der arbejdes med en **principiel arbejdsdeling mellem ministerierne og de tilhørende aktører ved lovfælgning** mellem ministeriers ansvarsområder
- Her varetager UFM innovation, EVM generel erhvervsfremme og UM internationalisering. Herudover har EFKM og MFVM det overordnede ansvar for hhv. EUDP, MUDP og GUDP

## Observerede organiseringsudfordringer

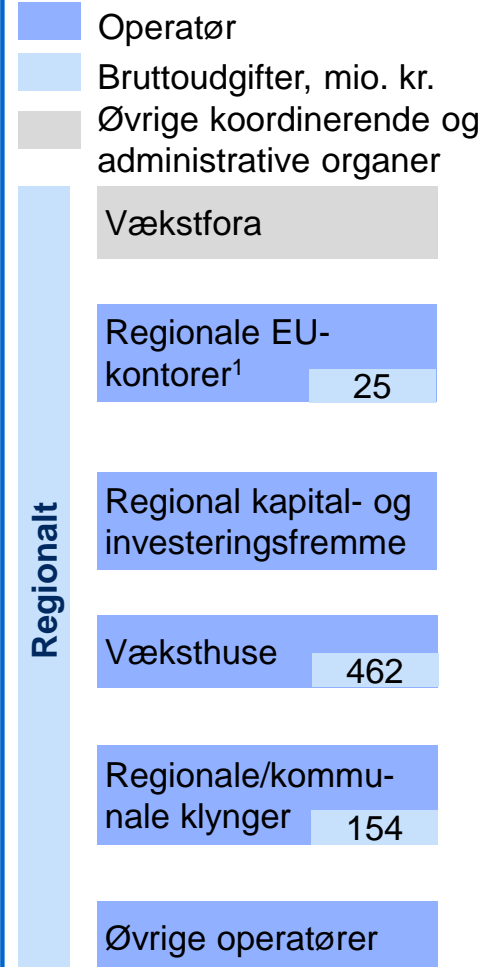
- **Den horisontale styring på nationalt plan giver i store træk en naturlig arbejdsdeling** mellem ministerier defineret ift. virksomhedernes livscyklus
- **Der er dog indikationer på uklare snitflader mellem Markedsmodningsfonden og Innovationsfonden**, set fra et virksomhedsperspektiv

## Mulige optimeringsinitiativer

- **Tydeligere afgrænsning** mellem visse nationale aktørers opgaver – fx inkluderet i aftalen om arbejdsdeling mellem ministerier

## E1 Der ses begrænset systematisk styring på tværs af regioner

### Regionale aktører



### Styring af aktørerne

- Regionale vækst- og udviklingsstrategier fokuserer på styring af den regionale indsats for hver region, hvor aftalerne vurderes at udstikke en fælles retning for den pågældende region. Til gengæld ses **mulighed for øget koordination på tværs af regioner**

### Observerede organiseringsudfordringer

- Vækstforas rådgivningstilbud har historisk været parallelle på tværs af regioner
- EU-programmer fastlægger enslydende rammer for de strukturfondsfinansierede indsatser i Vækstforaene. Derfor vil der ses **initiativer, som udmøntes med ens temaer, men som tilsigtes at tage udgangspunkt i forskellige regionale udfordringer**
- Det ses også, at **klynger med samme fokus eksisterer parallelt i flere regioner uden i høj grad at koordinere indsatsen**

### Mulige optimeringsinitiativer

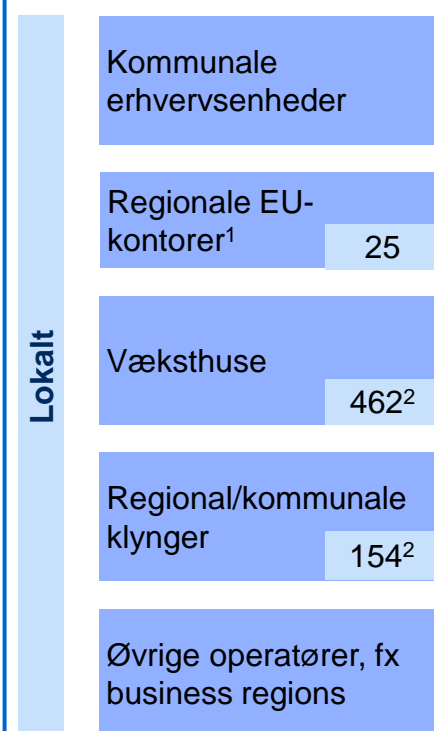
- **Stærkere obligatoriske regionale koordineringsmekanismer**, som sikrer koordination og vidensudveksling mellem de regionale strategier. Dette kunne fx ske gennem regionale vækst- og udviklingsstrategier og gennem videreudvikling af princippet om fri anvendelse af tilbud på tværs af regionerne

<sup>1</sup> Typisk styret i fællesskab og finansieret 50/50 mellem kommuner og regioner.

## E1 Størstedelen af kommunerne vurderes i begrænset omfang at koordinere på tværs

### Lokale aktører<sup>1</sup>

- Operatør
- Bruttoudgifter, mio. kr.



### Styring af aktørerne

- Visse kommuner har **samarbejde på tværs, som koordinerer den lokale erhvervsservice ved blød styring**, hvilket primært kommer til udtryk ved koordinationsmøder
- Størstedelen af kommunerne vurderes i begrænset omfang at gøre brug af en sådan styring

### Observerede organiseringsudfordringer

- **Parallelle ydelser tilbydes på tværs af kommuner** bl.a. grundet, at nuværende styringsmekanismer kan give anledning til tværkommunal konkurrence. **Dette kan begrænse vidensudveksling, koordination og kritisk masse.** Dog kan kendskabet til de lokale virksomheder udgøre en positiv fordel

### Mulige optimeringsinitiativer

- **Stærkere kommunal styringsmekanisme på tværs af kommuner ved forpligtende samarbejder** inden for pågældende kommunes arbejdskraftopland (evt. business region)
- **Yderligere tværkommunale samarbejder**, fx forankret i Væksthuse, hvor det sikres, at kommuner ikke parallelt tilbyder de samme ydelser

<sup>1</sup> Her er medtaget aktører, som primært vurderes at være lokale - regionale EU-kontorer og regional kapital- og investeringsfremme er således ikke medtaget her, selvom de har en vis lokal relevans.

<sup>2</sup> Eksakte estimater herfor skal tages med visse forbehold, da de er baseret på finansieringsstrømme fra tidligere år (2014 og 2015) grundet datarestriktioner.

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

## **E Styring**

1. Strategisk styring

**2. Operationel styring**

3. Optimeret dataunderstøttelse

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## E2 Brugen af aktiviteter og output som konkrete målsætninger kan lede til u hensigtsmæssige incitamenter for operatører

### Resultatkontrakter og konkrete målsætninger

- Hovedparten af aktørerne er styret via resultatkontrakter eller andre lignende aftaler med konkrete målsætninger
- På både nationalt, regionalt og kommunalt niveau har de fleste aktører fastsat konkrete målsætninger for aktiviteter og output, men virksomheder giver gennem brancheorganisationerne udtryk for, at disse aktiviteter og output ofte ikke svarer til virksomhedernes behov
- På nationalt og kommunalt niveau har betydeligt færre fastsat mål for effekt, fx i form af effekter på BNP, eksport eller beskæftigelse. Herunder styres der ikke efter produktivitet, på trods af at dette bør være et centralt parameter for erhvervsfremmeindsatsen, primært for ydelser på nationalt niveau, jf. afsnit om effektevalueringer
- Dette kan lede til styringsudfordringer, hvilket beskrives i boksen til højre

Oversigt over styringsinstrumenter og målsætninger			
Uddybes på følgende sider			
Operatør	Styringsinstrument	Konkrete målsætninger <sup>1</sup> :	
		Aktiviteter og output	Effekt
Eksportrådet	Målsætninger, som årligt fastsættes af UM	Ja	Nej <sup>5</sup>
EKF	Strategiske styringsdokumenter <sup>3</sup>	Ja	Nej <sup>5</sup>
Vækstfonden	Strategiske styringsinstrumenter <sup>3</sup>	Ja	Nej <sup>5</sup>
Markedsmodningsfonden	Ministeriets mål- og resultatplan	Ja	Ja
GTS	Resultatkontrakter	Ja	Nej
Innovationsfonden	Ej resultatkontrakt eller lignende	Ja	Nej
Innovationsmiljøer	Resultatbaserede bevillinger	Ja	Ja
Innovationsnetværk	Resultatkontrakt	Ja	Ja
Vækstfora/regeringen <sup>2</sup>	Vækstpartnerskabsaftalerne	Ja	Nej
Regionale Udviklingsmidler	Regionale Vækst- og Udviklingsstrategier (REVUS)	Ja	Ja
De Europæiske Strukturfonde	Nationalt program for EU's regional- og socialfond, 2014-2020	Ja	Ja
Væksthuse	Aftaler mellem KL og EVM	Ja	Ja
Kommunale erhvervsenheder	Halvdelen af kommunerne har resultatkontrakter med operatør af erhvervsservice. <sup>4</sup>	3 ud af 4 kommuner	1 ud af 3 kommuner

### Observerede styringsudfordringer

- Det fremgår, at flere operatører har konkrete målsætninger på aktiviteter og output, men ikke nødvendigvis effekt
- Målsætninger om aktiviteter og output som fx et fastsat antal kontaktede virksomheder skaber ikke nødvendigvis værdi for virksomhederne – i visse tilfælde observeres det, at det modsatte er tilfældet:
  - Virksomheder giver gennem brancheorganisationerne udtryk for, at erhvervsfremmeindsatsen i visse tilfælde fokuserer mere på aktiviteter og output end på ydelser, som virksomheder faktisk har behov for
  - Fx skaber en målsætning om, at Væksthusene skal gennemføre 2.000 vækstkortlægninger ikke nødvendigvis de optimale incitamenter. Dette kan bidrage til, at der bruges ressourcer på virksomheder, som ikke nødvendigvis indgår i målgruppen, men blot inddrages for at opfylde den kvantitative aktivitetsmålsætning
- Det pointeres yderligere, at tilstedeværelsen af effektmål ikke i sig selv er dækkende, hvis den kausale effekt ikke troværdigt kan henføres til erhvervsfremmeordningen - dette er en central problematik, som uddybes i effektevalueringssafsnittet. Det er generelt meget få områder hvor produktivitet indgår som en effektvariabel. Trods metodiske udfordringer bør man fokusere herpå, jf. om effektevalueringer
- Interviews har vist, at forskelligartede ansøgnings-, rapporterings- og evalueringskrav på tværs af niveauer øge transaktionsomkostninger for deltagende virksomheder samt administrationsomkostninger for erhvervsfremmeaktører

### Mulige optimeringsinitiativer

- Øget fokus på hensigtsmæssighed i struktureringen af aktivitets- og outputmål ved i højere grad at målrette disse efter virksomheders behov
- Øget fokus på brug af effektmålsætninger, som struktureres hensigtsmæssigt for troværdigt at henføre effekten til programmet, jf. effektevalueringssafsnittet
- Ensretning af ansøgnings-, rapporterings- og evalueringskrav på tværs af niveauer

<sup>1</sup> Konkrete målsætninger forstås som kvantificerede mål for aktiviteter (fx X antal vejledningsforløb), output (fx X gennemførte investeringer) og effekt (fx X% højere eksport).

<sup>2</sup> Vækstfora er koordinerende organer og ikke en operatører på linje med de andre. De er medtaget, da vækstpartnerskabsaftalerne er et centralt styringsinstrument ift. den regionale indsats.

<sup>3</sup> EVM udarbejder i forlængelse af statens ejerskabspolitik strategiske styringsdokumenter, der danner ramme for tilsynet med selskaberne. Disse er pt. under forhandling.

<sup>4</sup> Der er identificeret styringsinstrumenter for i alt 48 kommuner, hvoraf 25 har resultatkontrakter. De øvrige kommuner opererer typisk med en handlingsplan eller partnerskabsaftale.

<sup>5</sup> EKF og VF har mål om virksomhedernes medfinansiering, og UM har jf. ovenstående fastsat årlige mål for Eksportrådet. Disse er kategoriseret som outputmål i forhold til erhvervsfremmeindsatsen, men kan forstås som effektmål for de enkelte ordninger.

## E2 Kommuner anvender primært aktivitetsmål – tilfredshedsmålinger kan i højere grad indgå som hensigtsmæssigt effektmål

### Resultatkontrakter indgået mellem kommuner og operatører af erhvervsservice<sup>1</sup>

- **De analyserede resultatkontrakter anvender alle aktivitetsmål, mens 2/3 ikke bruger effektmål**
- Konsekvensen af mange aktivitetsmål og få effektmål kan være, at fokus i højere grad ligger på erhvervsserviceprocessen selv frem for at ligge på, hvor værdien skabes for virksomhederne. **Det anerkendes dog, at der for lokale erhvervsservices ikke kan forventes at findes eller måles effekter på fx beskæftigelse og produktivitet. Tilfredshedsundersøgelser kan her være en god løsning**
- **Kontrakterne er alle markant forskelligt opbygget**, hvilket vidner om fravær af en ensrettet proces for kommuner. Det er et naturligt grundvilkår, at lokal erhvervsservice netop er lokal, men der kan stadig være fordele i at vidensdele for at få udbredt best practice inden for resultatkontraktudfærdigelse
- Herudover er det en selvstændig pointe, at et **flertal af resultatkontrakterne ikke angiver, hvornår kommunale erhvervsfremmeoperatører skal henvise til Væksthuse** frem for at løse opgaver selv. Dette kan være udtryk for, at henvisning er en selvfølge, men kan også tyde på formel uklarhed om, hvordan arbejdsdelingen mellem kommuner og Væksthuse skal være

### Aktivitets- og outputmål i kommunernes resultatkontrakter

- **Alle resultatkontrakter har typer af aktivitets- og/eller outputmål**
- **Mange opstiller konkrete måltal:**
  - I en kommune skal 25 virksomheder fx begynde vækstforløb og 75% af disse skal omstille deres forretningsmodel som resultat heraf
  - En anden kommune har mål om mindst 250 virksomhedsvejledninger pr. år
- **Andre stiller helt specifikke mål for hvilke projekter, der forventes udført:**
  - En kommune har som mål at afholde en industrikonference
  - En anden kommune vil sørge for, at 100% af nystartede virksomheder bliver gjort opmærksomme på erhvervsrådets tilbud pr. brev

### Effektmål i kommunernes resultatkontrakter

- Generelt gælder det, at **flertallet af kommuner ikke inddrager effektmål i resultatkontrakterne**
- **Hvor effektmål er angivet, mangler de i visse tilfælde kvantificering.** En kommune har et mål om "øget innovation, kompetenceudvikling, og et højere uddannelsesniveau"
- **Hvor effektmål er kvantificerede, mangler angivelse for, hvordan man kausalt kan tilskrive effekten den konkrete indsats.** Fx ønsker en kommune 1% flere arbejdspladser pr. år, uden at angive hvordan erhvervsfremmeindsatsens rolle skal måles
- **Tilfredshedsmålinger vælges ofte som løsning ift. at evaluere**, om målene er nået

### Observerede styringsudfordringer og optimeringsmuligheder

- **Målsætninger om konkrete antal møder, vejledninger etc. kan være positivt, men man bør være opmærksom på, om tilbuddene faktisk matcher virksomhedsbehov**
  - En af kontrakterne opsummerer problematikken med de faste kvantitative mål således: "virksomhedskontakten må aldrig blive for statistikkens skyld, men altid bero på, at erhvervsrådet har relevans og skaber værdi"
  - Aktivitetsmålenes hensigtsmæssighed afgøres i høj grad af, om denne problematik holdes for øje
- **Visse mål er af tvivlsom hensigtsmæssighed:** eksempelvis har en kommune en målsætning om "etablering og drift af min. et nyt netværk årligt". Dette kan potentielt bidrage til en uoverskuelig erhvervsfremmeindsats

### Observerede styringsudfordringer og optimeringsmuligheder

- **Fravær af kvantificerede effektmål i resultatkontrakter kan gøre det svært at vurdere, om kontrakternes indhold bliver overholdt**
- Den lokale erhvervsservice begrænsede karakter kan dog vanskeliggøre at anvende løbende effektmål
- **Tilfredshedsmålinger således kan være en hensigtsmæssig løsning i lyset af de fleste kommuners forholdsvis små erhvervsfremmeindsatser**
- Mere udtømmende effektevalueringer kan forventes af operatører, som tilbyder større og mere specialiserede ydelser. Se uddybning på næste side

<sup>1</sup> Analysen er baseret på nærlæsning af 13 resultatkontrakter mellem kommuner og kommunale erhvervsfremmeoperatører. De undersøgte kontrakter er fra kommunerne: Favrskov, Fredericia, Faaborg-Midtfyn, Langeland, Horsens, Stevns, Tønder, Viborg, Vordingborg, Ærø og Ballerup. Struer og Holstebro har indgået en kontrakt sammen. Det samme har Herning og Ikast-Brande.



## E2 Væksthusene vurderes efter en række målbare effektmål

### Operationel styring i væksthuse

- Væksthusene anvender en række målbare effektmål. Den kausale effekt af væksthusedeltagelse forsøges estimeret ved at sammenligne deltagere med en tilsvarende kontrolgruppe, ligesom der i beregningen af samfundsøkonomisk afkast korrigeres for selektionsbias og fortrængning.
- Samlet set **fremstår styringen af Væksthusene som hensigtsmæssig**. Der kan alligevel **være u hensigtsmæssigheder i, at der styres efter et absolut antal gennemførte aktiviteter**, da dette ikke nødvendigvis svarer til et faktisk behov hos virksomhederne

### Nationale resultatmål for Væksthusene samt opgørelsesmetode

	Mål	Opgørelsesmetode	Kommentarer
<b>Volumen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Væksthusene skal vejlede 4.000 virksomheder og gennemføre 2.000 vækstkortlægninger. 2.000 andre virksomheder skal deltage i andre væksthusedaktiviteter</li> <li>• Væksthusene skal henvise mindst 80% af de virksomheder, der har fået en vækstkortlægning i 2015, til private rådgivere eller offentlige tilbud. Mindst 70% heraf skal være henvisning til private tilbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgørelsen udarbejdes med afsæt i CRM-systemet. Antallet af virksomheder følger fordelingsnøglen for bloktilskuddet</li> <li>• I opgørelsen indgår virksomheder, der i 2015 har fået en vækstkortlægning, er tilmeldt brugerevaluering, og er registreret i CRM-systemet med en henvisning til rådgivning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan der opstilles fornuftige effektmål, bør aktivitetsmål for antal virksomheder og vækstkortlægninger minimeres, da det kan skabe u hensigtsmæssige incitamenter for Væksthusene</li> <li>• Målsætningen for privat henvisningsandel kan være hensigtsmæssig ift. at minimere crowding out</li> </ul>
<b>Kvalitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindst 80% af de virksomheder, der har modtaget en vækstkortlægning og en vækstplan i 2015 skal udtrykke i brugerevalueringen, at de er tilfredse eller meget tilfredse med vækstkonsulentens kompetencer.</li> <li>• Der skal opnås en "Net Promotor Score" (se opgørelsesmetode til højre) på mindst 60 i forhold til de virksomheder, der har fået en vækstkortlægning og en vækstplan i 2015 samt er tilmeldt brugerevaluering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgørelsen udarbejdes med udgangspunkt i brugerevalueringssystemet, hvor spørgsmålet "Hvor tilfreds var du med vækstkonsulentens kompetencer" kan besvares med "meget tilfreds", "tilfreds", "mindre tilfreds", "ikke tilfreds"</li> <li>• På baggrund af svar til "Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale Væksthuset til andre virksomhedsejere og personer i dit netværk" udregnes en "Net Promotor Score", som angiver, hvor stor en andel af brugere som vurderes at ville tale positivt om Væksthusene fratrukket de brugere, som vurderes at ville tale negativt om Væksthusene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgørelsen af kvaliteten er relevant, men der kan være risiko for overestimering af den oplevede kvalitet, idet brugerevalueringerne på området kun dækker ca. 50% af deltagerne og dermed risikerer ikke at være repræsentative</li> <li>• Dette kan være tilfældet, hvis frafaldne og utilfredse brugere ikke er repræsenteret tilstrækkeligt i de udførte evalueringer</li> </ul>
<b>Effekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder, der har fået en vækstkortlægning og vækstplan i 2013, skal øge beskæftigelsen med mindst 10 procentpoint mere end sammenlignelige virksomheder</li> <li>• Virksomheder, der har fået en vækstkortlægning og vækstplan i 2013, skal øge omsætningen med mindst 15 procentpoint mere end sammenlignelige virksomheder</li> <li>• Virksomheder, der har fået en vækstkortlægning og vækstplan i 2013, skal øge eksporten med mindst 10 procentpoint mere end sammenlignelige virksomheder</li> <li>• Væksthusene skal øge det samfundsøkonomiske afkast fra 2,6 til 3,0 gange indskuddet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opgørelsen baseres på alle virksomheder tilmeldt brugerevaluering. Kontrolgruppen består af alle de øvrige virksomheder, der vægtes på region, størrelse, branche og forudgående vækst</li> <li>• Opgørelsen baseres på alle virksomheder tilmeldt brugerevaluering. Kontrolgruppen er den samme som ovenfor</li> <li>• Opgørelsen baseres på alle virksomheder tilmeldt brugerevaluering. Målingen baseres på virksomhedernes samlede omsætning fratrukket indenlandsk salg. Kontrolgruppen er den samme som ovenfor</li> <li>• Opgørelsen udarbejdes på baggrund af CRM og brugerevalueringssystemet. Der korrigeres for selektionsbias, fortrængning samt multiplikatoreffekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueringsmetoden udmærker sig internationalt ved at bruge kontrolgrupper, hvilket ikke er almindeligt for lignende ordninger for løbende resultatkontrakter</li> <li>• Kontrolgrupper fungerer som sammenligningsgrundlag, hvilket muliggør, at man med større sikkerhed kan tilskrive eventuelle variationer Væksthusets arbejde</li> <li>• Brugen af kontrolgrupper tillader derfor effektmålinger på et højere kvalitetsniveau end kommunerne har mulighed for at udføre</li> </ul>

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

## **E Styring**

1. Strategisk styring

2. Operationel styring

**3. Optimeret dataunderstøttelse**

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

## E3 Det anbefales fremadrettet at sikre en ensartet og konsekvent kontering af erhvervsfremmeindsatsen

### Datamæssige udfordringer

- **Erhvervsfremmeindsatsen er kendetegnet ved en fragmenteret datastruktur**, hvor der konteres forskelligt på tværs af institutioner og niveauer i den offentlige sektor. Dette vanskeliggøre sammenlignelighed på tværs af systemet
- **Erhvervsfremmeindsatsen er endvidere kendetegnet ved forskellige informations-, ansøgnings- og evalueringsprocedurer over for virksomhederne**, hvilket bidrager til at øge kompleksiteten og dermed transaktionsomkostningerne for virksomhederne
- Særligt på kommunalt niveau er datagrundlaget vanskeligt overskueligt. KL oplyser, at der **varierende konteringspraksis på tværs af kommuner** inden for den kommunale kontoplan omfattende erhvervsfremme. Denne problemstilling beskrives også i evalueringen af kommunalreformen
- Figuren til højre illustrerer hhv. den kommunale og regionale kontoplan inden for erhvervsfremmeområdet. **Det bemærkes, at der som udgangspunkt eksisterer sammenlignelige konti på tværs af aktørniveauer. Inkonsekvent kontering hindrer dog sammenligning i praksis**
- Den kommunale kontoplan **skelner ikke mellem virksomhedsrettede og ikke-virksomhedsrettede initiativer**. Fx indgår bidrag til business regions og andre kommunale samarbejder under erhvervsfremmeindsatsen. Det er relevant at kunne adskille dette fra den virksomhedsrettede indsats.
- På regionalt niveau er det **svært at adskille strukturfondsmidler fra regionale udviklingsmidler**
- Forskellige **operatører på tværs af den offentlige sektor kan ikke løbende koordinere deres aktiviteter, da der ikke udveksles data herfor**
- **En fremadrettet forbedret styring og koordinering af erhvervsfremmeindsatsen kræver en optimeret dataunderstøttelse**, som man har iværksat på andre områder – eksempelvis i forliget om fjernvarmesektoren fra april 2016<sup>1</sup>

### Den kommunale og regionale kontoplan

Kommunal kontoplan		Regional kontoplan	
6.48.60	Diverse indtægter og udgifter efter forskellige love	3.30.20	Vækstfora
6.48.61	Vækstfora	3.30.21	Turisme
6.48.62	Turisme	3.30.22	Innovation og ny teknologi
6.48.63	Udvikling af menneskelige ressourcer	3.30.23	Erhvervsservice og iværksætteri
6.48.66	Innovation og ny teknologi	3.30.24	Udvikling af menneskelige ressourcer
6.48.67	Erhvervsservice og iværksætteri	3.30.25	Udvikling af yder- og landdistriktsområderne
6.48.68	Udvikling af yder- og landdistriktsområderne	3.30.29	Central administration af erhvervsudviklingsområdet

### Optimeringsinitiativer

- Det anbefales fremadrettet at **sikre en ensartet, konsekvent og sammenlignelig kontering af erhvervsfremmeindsatsen**
- Konti bør opdeles i **virksomhedsrettede og ikke-virksomhedsrettede dele af erhvervsfremmeindsatsen**
- Det anbefales endvidere, at **ansøgningsprocedurer, evalueringer mv. så vidt muligt harmoniseres** for at øge transparens og reducere transaktionsomkostninger for virksomhederne
- Med inspiration fra lignende ambitioner i både New Zealand og Irland bør det overvejes, hvorvidt **et fælles CRM system på tværs af aktører kan etableres for at sikre en koordineret indsats**

<sup>1</sup> Regeringen, Socialdemokraterne, Det Radikale Venstre, Socialistisk Folkeparti og Det Konservative Folkeparti har den 7. april 2016 vedtaget Reformopfølgning – Regulering af fjernvarmesektoren. Aftalen indeholder bl.a. principper om standardisering af omkostninger, afskrivninger, forretninger, omkostningsfordeling, og regnskabsår til brug for benchmarking og opgørelse af nødvendige omkostninger. Dette sker for at sikre et ensartet datagrundlag, så der kan skabes sammenlignelighed af omkostninger på tværs af forsyningsselskaber.

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

**F Modtagere og målgrupper**

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

J Metode

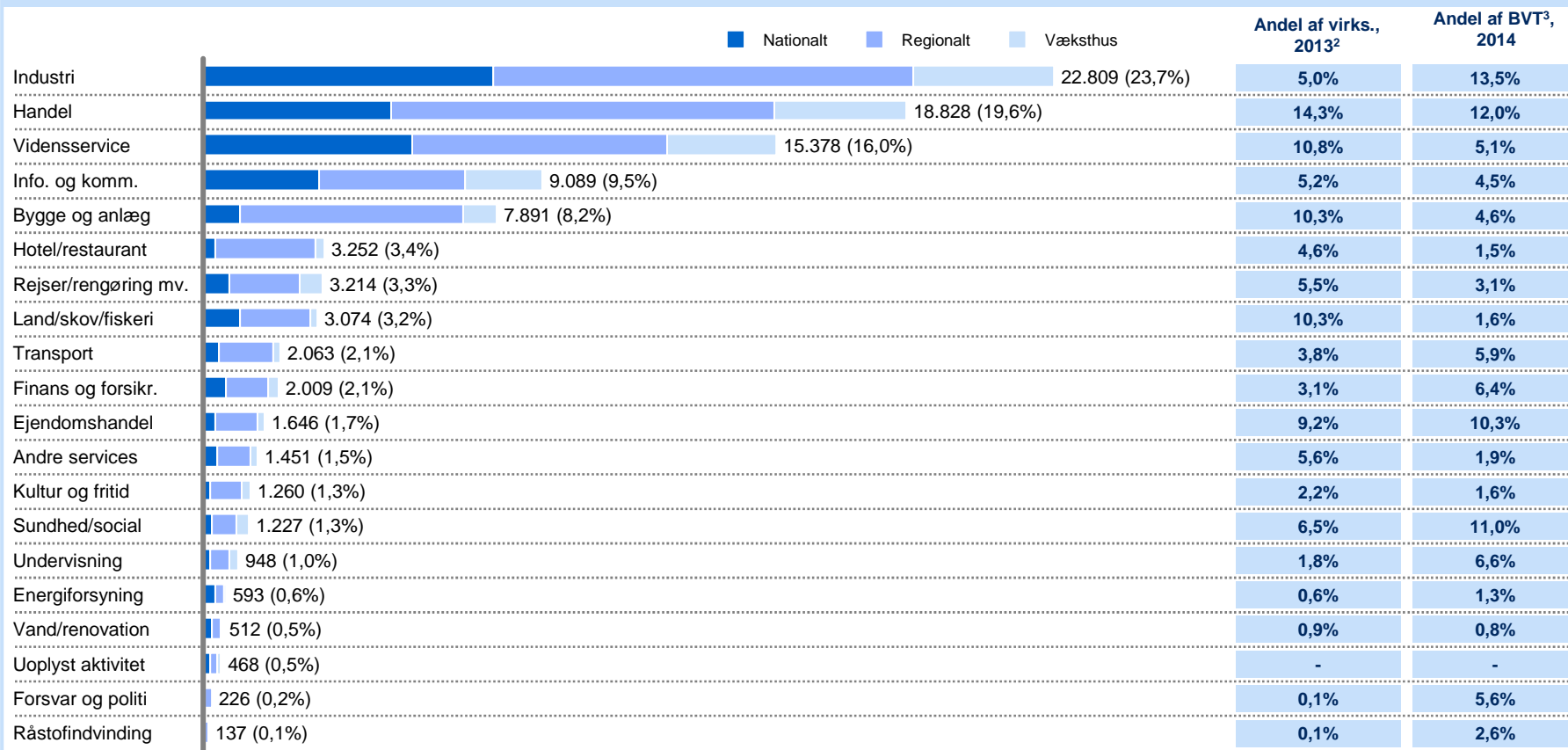
## F Modtagere og målgrupper – Sammenfatning

Nøglespørgsmål	Hovedobservationer
<b>F1</b> Hvor bør indsatsen målrettes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Særligt blandt unge virksomheder er der stort vækstpotentiale, også hvis der korrigeres for størrelse</li> <li>– Internationale undersøgelser viser, at der kan være særligt potentiale i virksomheder med et skaleringsbehov. Der er internationale tendenser mod, at indsatsen i højere grad målrettes denne gruppe</li> </ul>
<b>F2</b> Rammer erhvervsfremme-programmerne deres tilsigtede målgruppe?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 24% af de samlede deltagelser udgøres af små, gamle virksomheder som ikke tidligere har vist vækstpotentiale</li> <li>– De fleste programmer rammer brede segmenter af virksomheder, hvilket indikerer, at indsatserne kunne fokuseres mere</li> <li>– Der er indikationer på, at Innovationsagenterne og Væksthusene i nogen grad har deltagelser fra virksomheder uden for deres målgruppe</li> </ul>
<b>F3</b> Hvordan kan efterspørgslen efter erhvervsfremmedeltagelse kvalificeres?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Særligt for specialiserede programmer kan det være nødvendigt at kvalificere efterspørgslen</li> <li>– To centrale måder kan kvalificere efterspørgslen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Grundige ansøgningsprocedurer, der screener potentielle deltagere</li> <li>▫ Medfinansiering fra deltagende virksomheder. Der bør særligt fokuseres på privat medfinansiering fremfor medfinansiering fra andre offentlige aktører</li> </ul> </li> </ul>
<b>F4</b> Er der tendenser til, at små virksomheder reelt lever af erhvervsfremmemidler?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De hyppigst deltagende virksomheder er ofte store og veletablerede</li> <li>– Der ses ingen afgørende indikationer på, at der er mange små virksomheder, der som hyppige gengangere reelt lever af støtte midler <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Det skal dog bemærkes, at opgørelsen er baseret på CVR-registeret, hvor virksomheder, som deltager flere gange under forskellige CVR-numre, kun fremstår som havende deltaget én gang</li> </ul> </li> </ul>
<b>F5</b> Hvordan er balancen mellem indenlandsk og udenlandsk konkurrerende erhverv blandt deltagere i erhvervsfremmetilbud?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Knap halvdelen af alle erhvervsfremmedeltagelser udgøres af deltagere, der agerer i indenlandsk konkurrerende brancher, hvilket kan være u hensigtsmæssigt hvis indsatserne ikke er produktivitetsfremmende</li> </ul>

## F Mange deltagelser fra industri-, handels- og vidensservicevirksomheder ...

- Figuren viser, at **flest deltagelser ligger i brancherne industri, handel og vidensservice**
- Der er ikke en entydig sammenhæng mellem antal deltagelser i en branche, branchens andel af virksomheder og branchens bidrag til BVT. Der kan dog være mange årsager hertil, bl.a. at store dele af indsatsen er målrettet forskning og udvikling, eller at visse brancher indeholder få, men kapitalintensive virksomheder
- Der er ikke korrigeret for eventuelle branchemæssige strukturelle forhold, der gør visse brancher mere egnede til erhvervsfremmeindsatser end andre

Antal deltagelser på tværs af brancher, 2007-2014<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Kommunerne er udeladt, da kommunedata kun er tilgængelig for 14 kommuner for 2014. 1.406 deltagelser med ufuldstændige informationer er ligeledes udeladt.

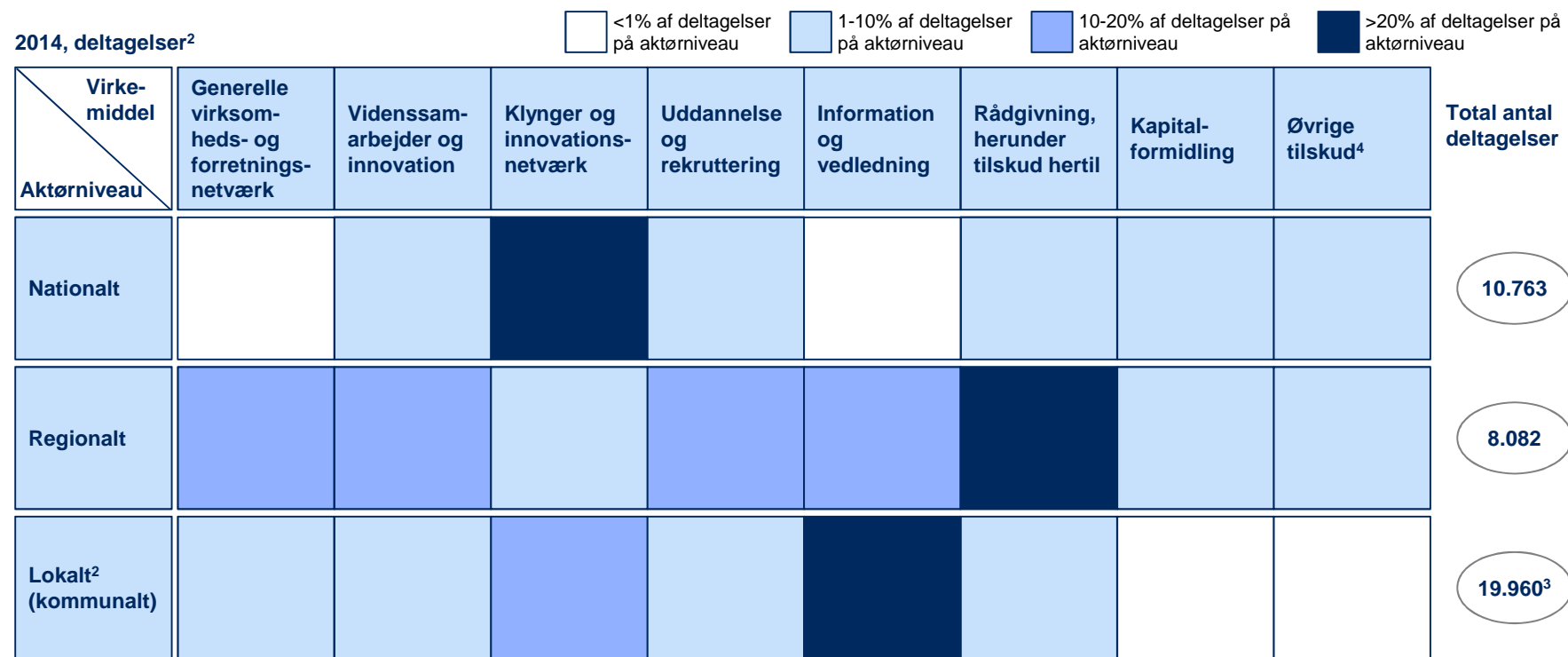
<sup>2</sup> Senest tilgængelige datapunkt.

<sup>3</sup> Bruttoværditilvækst.

# F ... og særligt indenfor klynger, vejledning og rådgivning

## Fordeling af virksomhedsdeltagelser

- Herunder ses det samlede antal virksomhedsdeltagelser fordelt på aktørniveauer og virkemidler<sup>1</sup>
- De mørkeblå felter indikerer de indsatsområder, hvor de fleste virksomheder kommer i kontakt med systemet
- Årsagen til denne fordeling kan være, at både klynger, vejledning og rådgivning ofte er de mindst omfattende tilbud



1 For fuld metodeforklaring i forhold til hvordan deltagelserne er fordelt over aktørniveauer og virkemidler, se metodeafsnittet.

2 Bemærk, at tallene afviger fra IRIS Group 2014, hvilket skyldes, at deltagelserne er delt ud over flere kategorier her. Grundet begrænsninger for kommunale data er antallet af deltagelser kun udarbejdet for 2014.

3 Det eksakte antal deltagelser på kommunalt plan indeholder betydelig usikkerhed, da det er skaleret op på baggrund af en stikprøve på 14 kommuner. Kommunerne er Ballerup, Favrskov, Helsingør, Herning, Ikast-Brande, Holbæk, Horsens, Køge, Randers, Ringkøbing-Skjern, Silkeborg, Skanderborg, Skive og Viborg Kommune.

4 Øvrige tilskud på kommunalt niveau udgør bl.a. tilskud til business regions og EU-kontorer, medlemskab af RegLab mv. – ikke decideret virksomhedsrettede aktiviteter, hvorfor der indgår udgifter, men ikke deltagelser.

# F Andelen af virksomheder med høj vækst er størst blandt de unge deltagende virksomheder

Unge virksomheder Ældre virksomheder

## Vækst blandt deltagende virksomheder

- Til venstre ses andelen af alle virksomheder med vækst på 10% eller derover målt de seneste tre år i perioden 2007-2013. Det fremgår, at **den største andel højvækstvirksomheder findes blandt de 2-5 årige virksomheder, og at den laveste andel højvækstvirksomheder findes blandt de gamle virksomheder**
- Særligt alderen er afgørende for andelen af højvækstvirksomheder, hvorimod størrelse spiller en mindre rolle – **høj vækst er dermed ikke bare en funktion af, at unge virksomheder er små i begyndelsen og vokser hurtigt procentmæssigt, eftersom også store virksomheder har højere vækst, jo yngre de er**
- Tabellen til højre viser andelen af virksomhedsdeltagelser fra højvækstvirksomheder. Tendenserne er de samme som til venstre, omend der er flere højvækstvirksomheder blandt deltagerne i erhvervsfremmetilbud
- Bemærk, at datagrundlaget for denne opgørelse er mere begrænset end for de resterende opgørelser, idet kun observationer med vækstdata om den deltagende virksomhed er inkluderet<sup>1</sup>

Andel af alle virksomheder med over 10% vækst eller derover de seneste 3 år, 2007-13

Alder	Antal ansatte				Total
	Under 10	10-19	20-49	50+	
Under 2 år	-	-	-	-	-
2-5 år	44,6%	54,6%	58,3%	60,2%	45,2%
5-10 år	23,8%	37,2%	40,8%	42,7%	24,9%
Over 10 år	17,2%	22,1%	25,3%	24,2%	17,9%
Total	21,6%	28,4%	30,0%	27,6%	22,3%

Andel af virksomhedsdeltagelser fra virksomheder med gennemsnitlig årlig vækst på 10% eller derover 3 år forud for deltagelse, 2007-13

Alder	Antal ansatte				Total
	Under 10	10-19	20-49	50+	
Under 2 år	-	-	-	-	-
2-5 år	56,0%	67,8%	70,1%	81,3%	59,6%
5-10 år	35,7%	44,1%	49,7%	39,5%	39,4%
Over 10 år	24,8%	26,2%	27,3%	23,8%	25,3%
Total	32,1%	34,0%	33,4%	26,1%	31,4%

Note: Vækst de seneste tre år er opgjørt som gennemsnitlig årlig vækst de sidste tre år før de fik erhvervsstøtte. Opgørelsen er baseret på 50.754 deltagelser for hvilke der foreligger vækst- og produktivtetsdata. Kommunal erhvervsservice er ikke medtaget. Der foreligger ikke vækstdata for de resterende deltagelser, der fremgår andetsteds i kapitlet. Det antages, at opgørelsen af vækst inden for hver kategori er repræsentativ for eventuelle udeladte observationer. For virksomheder under 2 år er det ikke muligt at opgøre vækst over de seneste tre år. <sup>1</sup> Det skal bemærkes, at der kan være usikkerhed i datagrundlaget, da der tages udgangspunkt i CVR-numre. Således vil en ældre virksomhed, som skifter CVR-nummer, fremgå som en ny virksomhed



# F Internationale undersøgelser viser, at der er særligt potentiale for virksomheder med et skaleringsbehov

## Start-ups vs. scale-ups

- Mange initiativer inden for erhvervsfremmeindsatsen er rettet mod iværksættere og helt små virksomheder. Nyere undersøgelser viser imidlertid, at **der med fordel kan rettes opmærksomhed mod såkaldte unge "scale-up-virksomheder"**<sup>1</sup>, da disse kan have særligt positive virkninger på beskæftigelse og produktivitet<sup>2</sup>
- Tabellen nedenfor viser, at **ca. 7% af de samlede deltagelser udgøres af potentielt skalerbare virksomheder på under 5 år og med mere end 10 ansatte**
- Internationale tendenser peger mod i højere grad at fokusere indsatsen mod en afgrænset gruppe virksomheder med særligt stort potentiale. New Zealands "Focus 700"-program og Skotlands "Companies of Scale"-program kan nævnes som eksempler herpå
- Der observeres også fokus på scale-up-virksomheder i den danske erhvervsfremmeindsats. Her kan eksempelvis nævnes "Scale-Up Denmark", som er et samarbejde mellem regionerne og Erhvervsstyrelsen med særligt fokus på virksomheder med stort vækstpotentiale

## Fordeling af deltagelser på virksomheder efter alder og antal ansatte, 2007-2014<sup>3</sup>

Antal ansatte \ Alder	Antal ansatte				Total
	Under 10	10-19	20-49	50+	
Under 2 år	20%	1%	1%	1%	22%
2-5 år	11%	2%	1%	1%	15%
5-10 år	11%	3%	2%	2%	19%
Over 10 år	17%	7%	8%	12%	44%
Total	59%	13%	13%	15%	100%

## Grunde til at prioritere scale-ups over start-ups

- **Primær driver af jobtilvækst:** En OECD-rapport fra 2014 viser, at 100% af nettojobtilvæksten i 18 lande fra 2001 til 2011 kom fra unge virksomheder på under 5 år
- **Kun få start-ups vokster:** Få iværksættere formår at skabe arbejdspladser. Mindre end 4% af alle britiske iværksættere har eksempelvis mere end 10 ansatte efter 10 år
- **Betydelige udfordringer ved opskalering:** Der er betydelige udfordringer ved opskalering af virksomheder, hvor erhvervsfremme kan spille en rolle. Denne kan bl.a. bestå i eksport til internationale markeder, opbygning af organisations- og referencesystemer, implementering af formelle processer, tiltrækning af specialister mv.

"Skal der fokuseres på helt små virksomheder med 1-3 mand, der "gerne vil, bare vi kan få hjælp", i stedet for vækstvirksomheder? Jeg, som en virksomhed i stor vækst, kan ikke få del i midlerne, fordi jeg ikke er lille nok, men jeg skaber jo arbejdspladser."

– Virksomhed i HR-branchen, 40-50 medarbejdere

1 Skalerbare virksomheder defineres som virksomheder med mere end 10 medarbejdere og med en årlig vækst i omsætning eller medarbejderstaben på mere end 20%. Undersøgelser viser, at den primære jobtilvækst kommer fra skalerbare virksomheder, som er under 5 år gamle

2 Undersøgelser viser, at højvækstvirksomheder (opgjort i omsætningsvækst) driver en hurtigere produktivitetsvækst og dermed i sidste ende et højere produktivitsniveau. Det skal dog bemærkes, at mindre scale-up-virksomheder som regel starter fra et lavere produktivitsniveau, og at det samme ikke gælder for virksomheder med høj vækst i antal ansatte

3 Tabellen er baseret på 84.496 virksomhedsdeltagelser på nationalt og regionalt niveau mellem 2007 og 2014. Herudover er der for 9.176 deltagelser enten ikke angivet alder eller antal medarbejdere – disse er udeladt her. Kommunerne er udeladt, da kommunedata kun er tilgængelig for 14 kommuner for 2014

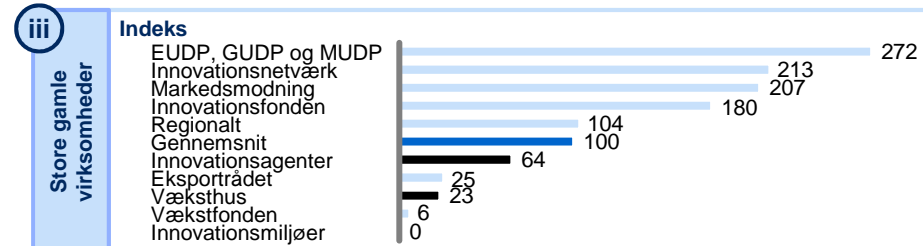
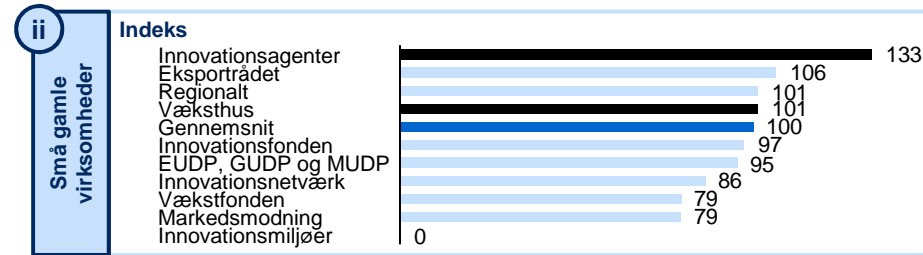
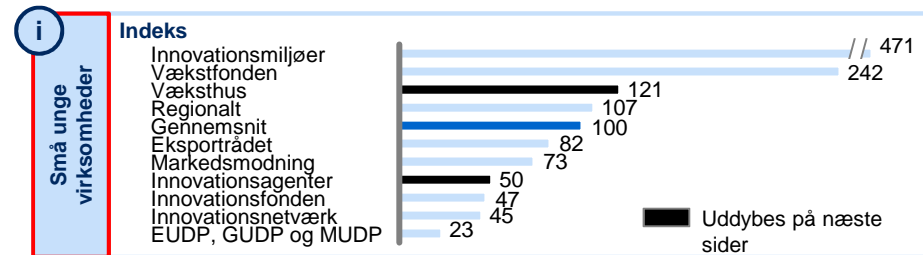
# F Der findes indikationer på, at de fleste programmer rammer brede segmenter af virksomheder fremfor at fokusere midler

## Rammes målgruppen?

- Figurerne til højre viser et indeks for, hvor mange deltagelser en række operatører har pr. virksomhedstype i forhold til gennemsnittet. Fx har Væksthusene indeks 121 for små unge virksomheder, hvilket betyder, at de har 21% flere deltagere i den kategori end den gennemsnitlige operatør
- Væksthusene ligger på indeks 121 for små unge virksomheder, men samtidig på indeks 101 for små ældre virksomheder. Dette indikerer, at **selvom Væksthusene får fat i de små virksomheder, er der samtidigt mange ældre virksomheder iblandt**, som ikke tidligere har vist vækstpotentiale. Dette uddybes på de følgende sider
- Innovationsagenterne har en høj deltagelse fra ældre virksomheder, hvilket er i overensstemmelse med deres formål. Der er dog også **en del deltagelser fra unge virksomheder under 2 år**, hvilket belyses nærmere på næste side

Fordeling af deltagelser fra virksomheder efter alder og antal ansatte, 2007-2014<sup>1</sup>

Alder \ Antal ansatte	Antal ansatte				Total
	Under 10	10-19	20-49	50+	
Under 2 år	20%	1%	1%	1%	22%
2-5 år	11%	2%	1%	1%	15%
5-10 år	11%	3%	2%	2%	19%
Over 10 år	17%	7%	8%	12%	44%
<b>Total</b>	<b>59%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>



Note: Visse observationer er udeladt af diskretionshensyn

1 Tabellen er baseret på 84.496 virksomhedsdeltagelser på nationalt og regionalt niveau mellem 2007 og 2014. Herudover er der for 9.176 deltagelser enten ikke angivet alder eller antal medarbejdere – disse er udeladt her. Kommunerne er udeladt, da kommunedata kun er tilgængelig for 14 kommuner for 2014.

## F Innovationsagenterne rammer en meget blandet målgruppe...

Samlet antal deltagelser i Innovationsagenternes programmer fordelt på modtagervirksomhedens alder og antal ansatte, 2007-2014

Alder	Antal ansatte				Total
	Under 10	10-19	20-49	50+	
Under 2 år	10,1%	0,5%	0,6%	0,1%	11,3%
2-5 år	12,0%	2,1%	1,4%	0,4%	15,9%
5-10 år	11,9%	4,4%	2,3%	0,5%	19,1%
Over 10 år	19,4%	12,1%	14,3%	7,8%	53,7%
<b>Total</b>	<b>53,5%</b>	<b>19,1%</b>	<b>18,6%</b>	<b>8,8%</b>	<b>100,0%</b>

### Effekt af indsatsen

- Innovationsagenterne har som formål at hjælpe danske SMV'er med at skabe udvikling og vækst
- Modtagervirksomheder skal have teknologiske udfordringer og være mindst 2 år gamle samt maksimalt have 250 ansatte<sup>1</sup>
- **11,3% af deltagelserne over hele perioden ligger uden for denne målgruppe**, der dog ikke har været skarpt afgrænset i hele perioden<sup>2</sup>
- Dette kan betyde, **at Innovationsagenternes ressourcer ikke udnyttes optimalt ift. målgruppen**, men også at de små, unge virksomheder potentielt kunne få mere optimal støtte i andre programmer, eksempelvis Væksthusene
- Hvis ovenstående er udtryk for, at Innovationsagenterne har en særlig value proposition for lige netop disse deltagende virksomheder, og dette ikke dækkes af andre offentlige aktører, **er det ikke nødvendigvis problematisk, at Innovationsagenterne har deltagelser af unge virksomheder**
- En undersøgelse af Innovationsagenternes effekt (Ryan 2015) viser, at der med nogen sikkerhed kan tales om forbedringer for de deltagende virksomheder. Der kan dog ikke konkluderes på, om programmets effekter står mål med dets omkostninger, og om der derfor er tale om en hensigtsmæssig prioritering af programmet

Note: Visse observationer er udeladt af diskretionshensyn. Observationer uden alder eller antal medarbejdere er ligeledes udeladt.

1 Der har ikke i hele den undersøgte periode været krav til virksomhedernes alder, men formålet for Innovationsagenterne har været det samme

2 Det skal bemærkes, at der kan forekomme overvurdering af virksomheder under 2 år, da visse ældre virksomheder kan arbejde under nye CVR-numre. Der skal ligeledes tages højde for forholdene angivet herover. Det er muligt, at deltagelserne fra unge virksomheder ligger forud for kravets implementering

# F ... og Væksthusene har en høj andel af små, gamle deltagervirksomheder, der ikke tidligere har vist vækstpotentiale

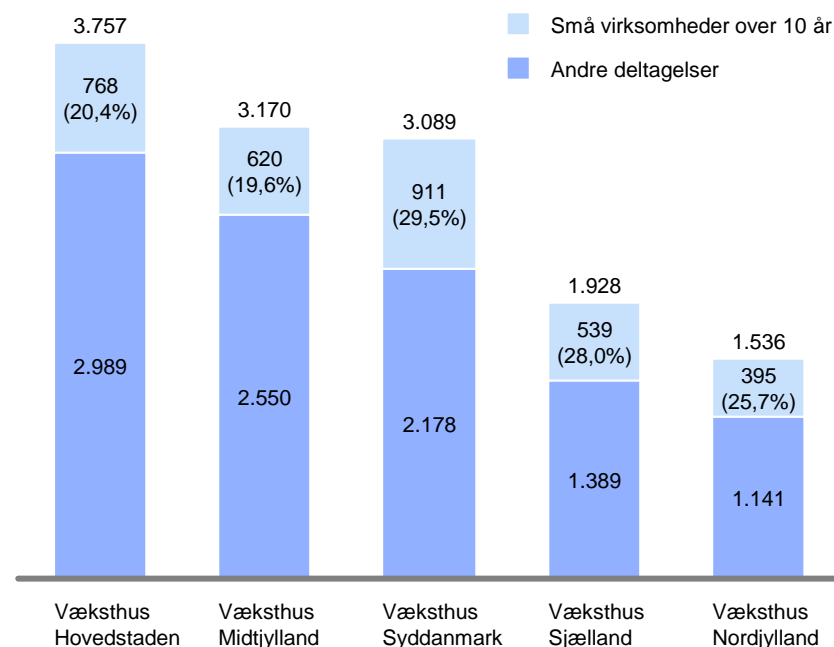
## Vækstpotentiale

- Væksthusene har til formål at vejlede og understøtte iværksættere og virksomheder med vækstambitioner og -potentiale. Der lægges vægt på mindre virksomheder
- Det fremgår, at 24% af virksomhedsdeltagelserne hos Væksthusene udgøres af virksomheder på over 10 år med under 20 ansatte. Der er som **nævnt indikationer på, at denne gruppe virksomheder sjældent har høj vækst, hvorfor det bør vurderes, hvorvidt dette er en hensigtsmæssig målgruppe** for Væksthusenes indsats
- Særligt i Væksthus Syddanmark og Væksthus Sjælland udgøres en stor del af deltagelserne af små virksomheder over 10 år, hvorimod andelen af små, gamle deltagende virksomheder er mindst i Væksthus Midtjylland. Der er dog ikke korrigeret for, hvordan den faktiske fordeling af virksomheder varierer mellem regionerne, hvorfor **man bør være varsom med at drage afgørende konklusioner på baggrund af opgørelsen**

Samlet antal deltagelser i Væksthusenes programmer fordelt på modtagervirksomhedens alder og antal ansatte, 2007-2014

Alder \ Antal ansatte	Antal ansatte				Total
	Under 10	10-19	20-49	50+	
Under 2 år	25,1%	0,7%	0,2%	0,1%	26,1%
2-5 år	17,5%	1,7%	0,6%	0,1%	20,0%
5-10 år	15,6%	3,5%	1,7%	0,4%	21,1%
Over 10 år	16,8%	7,2%	6,2%	2,7%	32,8%
<b>Total</b>	<b>74,9%</b>	<b>13,1%</b>	<b>8,6%</b>	<b>3,3%</b>	<b>100,0%</b>

Samlet antal deltagelser og antal deltagelser fra virksomheder over 10 år for de fem Væksthuse, 2007-2014



Note: Visse deltagelser udgår af diskretionshensyn. Observationer uden alder eller antal medarbejdere er ligeledes udeladt.

# F Efterspørgslen kan kvalificeres med grundige ansøgningsprocedurer og privat medfinansiering

## Kvalificering af efterspørgslen

- For at sikre, at erhvervsfremmeydelserne rettes mod de virksomheder, som er mest engagerede, og som vil nyde størst gavn af deltagelse, er der behov for en række mekanismer til kvalificering af efterspørgslen
- Kvalificering af efterspørgslen er særligt relevant for større erhvervsfremmetilbud, mens korte vejlednings- og informationsforløb bør være tilgængelige for alle virksomheder
- To mekanismer er centrale for at sikre en kvalificeret efterspørgsel:
  - Ansøgningsprocedurer:** Grundige ansøgningsprocedurer kan sikre en nødvendig screening af virksomheder før en ydelse tilbydes. Ansøgningsprocedurerne omfang bør dog afvejes ift. virksomhedernes transaktionsomkostninger i forbindelse med ansøgningen
  - Medfinansiering:** En anden central mekanisme til kvalificering af efterspørgslen er at kræve medfinansiering fra de deltagende virksomheder
- Tabellen nedenfor viser graden af medfinansiering krævet fra forskellige operatører/ydelser i erhvervsfremmeindsatsen. Det fremgår, at størstedelen af tilbuddene på nationalt niveau er karakteriseret ved en høj grad af medfinansiering, mens der på kommunalt niveau er mere begrænset brugerbetaling. Dette kan rimeligvis skyldes ydelsernes karakter
- Det er dog afgørende, at medfinansieringsgraden ikke nødvendigvis er det samme som andelen af private medfinansiering.** Medfinansieringskravet kan således opfyldes ved midler fra andre offentlige institutioner eller erhvervsfremmeaktører
- Medfinansiering fra andre offentlige aktører bidrager kun i begrænset grad til at kvalificere efterspørgslen**, og medfører desuden et kompliceret og svært overskueligt finansieringssystem. **Der bør fokuseres på privat medfinansiering**

Niveau	Operatør	Grad af medfinansiering			Kilde/bemærkninger
		Lav (0-25%)	Moderat (26-50%)	Høj (51-100%)	
Nationalt	Eksportrådet			+	Jf. Eksportrådets hjemmeside
	EKF			+	Der betales markedspris for ydelserne
	Vækstfonden			+	Der betales markedspris for ydelserne. For enkelte af produkterne er der tilknyttet en tabsramme. Der betales ikke markedspris for dette
	Markedsmodningsfonden			+	Jf. Markedsmodningsfondens vejledning til ansøgningskema for test og tilpasning
	GTS	+			Gælder alene Innovationsagenter, opfinderrådgivning og deltagelse i RK-aktiviteter
	Innovationsfonden			+	Jf. Innovationsfondens retningslinjer for de enkelte programmer
	Innovationsmiljøer			+	Der betales markedspris for ydelserne
	Innovationsnetværk		+		Jf. Cluster Excellence Denmark – Performanceregnskab 2015
Regionalt	Regionale tilbud				
	• Støtte til rådgivning		+		Jf. Væksthusenes hjemmesider
	• Klynger	+			Jf. Cluster Excellence Denmark Performanceregnskab klyngelandskabet 2015. Andel privat finansiering
Regionalt	• Virksomhedsrettede kurser		+		Jf. Væksthusenes hjemmesider. Længerevarende typisk op mod 50%
	• EU-kontorer	+			Jf. EU-kontorenes hjemmesider
Regionalt	• Regional kapital			+	Jf. udbydernes hjemmesider
	Væksthuse				
Regionalt	• Vejledning og information	+			Vejledning er typisk gratis, jf. Væksthusenes hjemmesider
	Lokalt	Kommunale erhvervsenheder			
• 1:1 sparring		+			Gennemsnitstimpris: 36 kr., jf. Dansk Erhvervsfremme, "Et Indblik i det lokale erhvervsfremmesystems erhvervsservice-leverancer", februar 2016
• Vejledning og information		+			Vejledning er typisk gratis ifølge kommunernes hjemmesider
• Arrangementer/netværk			+		Jf. Dansk Erhvervsfremme, "Et Indblik i det lokale erhvervsfremmesystems erhvervsservice-leverancer", februar 2016

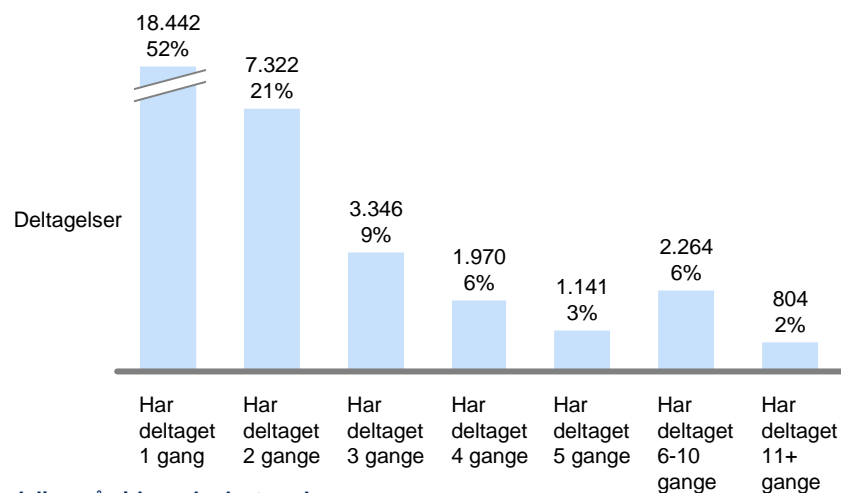
1 Udover denne medfinansiering har GTS størstedelen (~80%) af sine indtægter fra kommerciel aktivitet, i 2014 via 19.524 danske kunder (UFM 2014).

## F Primært store virksomheder deltager mange gange

### Hvem deltager flere gange?

- De virksomheder, der kun deltager 1 eller 2 gange, er primært små med under 10 ansatte (venstre figur). Ses der på virksomheder, der har deltager 11 eller flere gange, udgør de store virksomheder med over 50 ansatte godt 35%
- Af højre figur fremgår det, at 34% af det samlede antal deltagelser udgøres af de meget hyppigt deltagende virksomheder (6+ deltagelser), hvoraf de store virksomheder udgør en markant andel
- Der er umiddelbart ingen afgørende indikationer på, at det er mange små virksomheder, der som hyppige gengangere reelt lever af støttemidler. Det skal dog her bemærkes, at opgørelsen er baseret på CVR-registeret – virksomheder, som deltager flere gange under forskellige CVR-numre, vil således kun fremstå som havende deltaget én gang

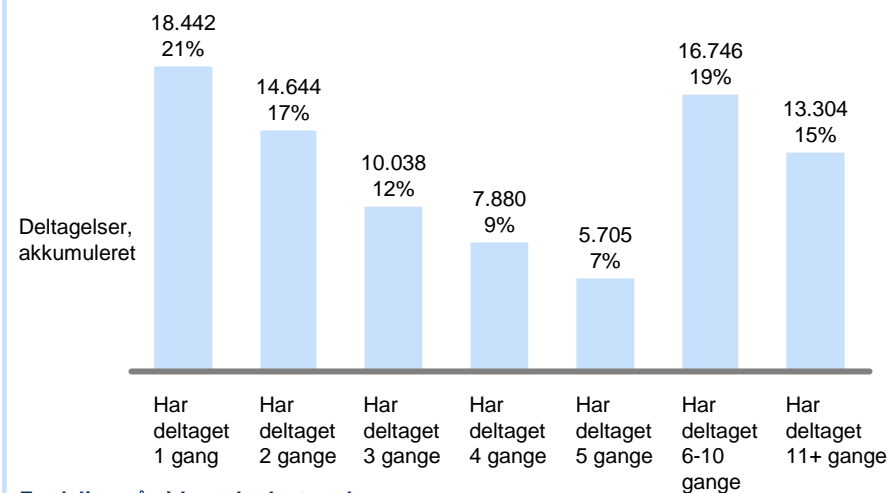
### Antal deltagelser for unikke virksomheder, 2007-2014



### Fordeling på virksomhedsstørrelse

Virksomhedsstørrelse	1 gang	2 gange	3 gange	4 gange	5 gange	6-10 gange	11+ gange
Under 10 ansatte	83%	73%	64%	58%	50%	43%	32%
10-19 ansatte	9%	12%	14%	17%	17%	16%	13%
20-49 ansatte	6%	9%	12%	14%	18%	19%	19%
50+ ansatte	3%	6%	9%	12%	15%	22%	35%

### Antal deltagelser i alt, 2007-2014



### Fordeling på virksomhedsstørrelse

Virksomhedsstørrelse	1 gang	2 gange	3 gange	4 gange	5 gange	6-10 gange	11+ gange
Under 10 ansatte	83%	73%	64%	58%	50%	42%	28%
10-19 ansatte	9%	12%	14%	17%	17%	16%	12%
20-49 ansatte	6%	9%	12%	14%	18%	19%	17%
50+ ansatte	3%	6%	9%	12%	15%	23%	43%

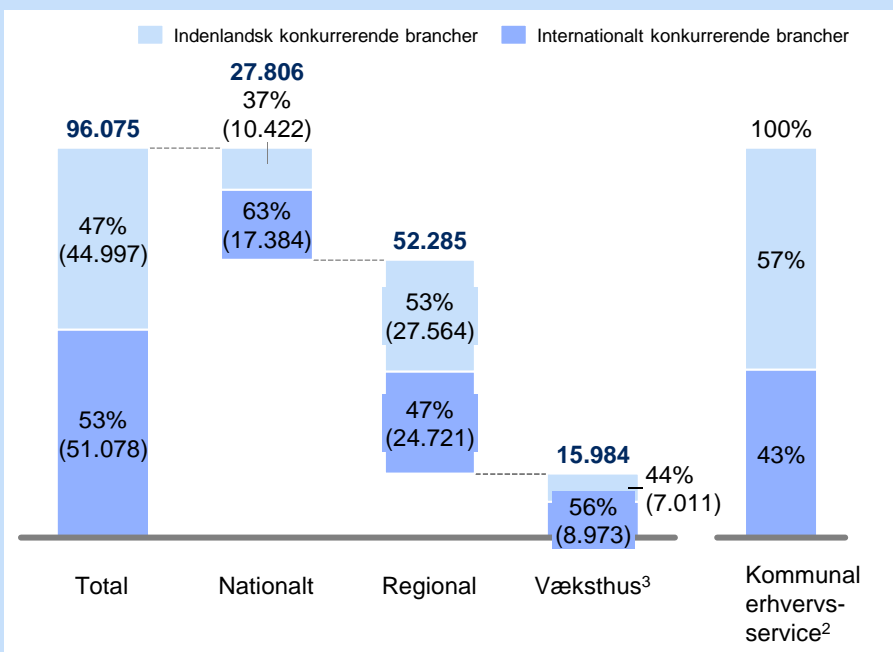
Note: Det samlede antal virksomheder og virksomhedsdeltagere er lavere her end i kortlægningen, da visse virksomheders størrelse er ukendt. Kommuner er ikke medregnet.

# F Knap halvdelen af erhvervsfremmetilbuddene er rettet mod indenlandsk konkurrerende erhverv

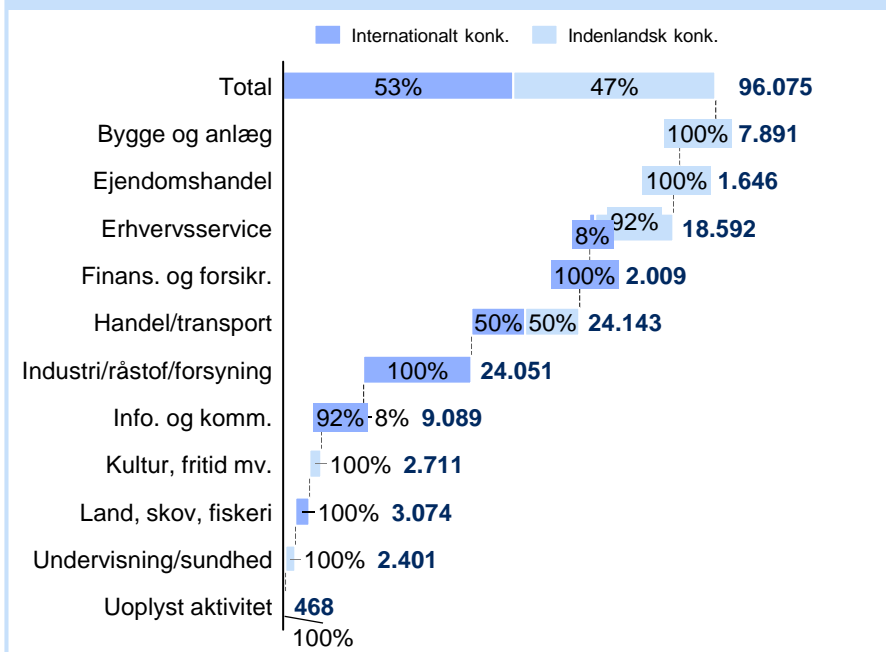
## Fokus for indsatsen

- Det illustreres, at indenlandsk konkurrerende brancher udgør halvdelen af deltagelserne
- Det kan være mindre hensigtsmæssigt med erhvervsfremmeindsatser rettet mod indenlandsk konkurrerende virksomheder og erhverv, hvis indsatserne ikke er direkte produktivitetsfremmende. Da kan der være risiko for at indsatserne blot omallokerer og ikke fremmer vækst og beskæftigelse

Antal modtagne tilbud fordelt på indenlandsk og internationalt konkurrerende brancher<sup>1</sup>, pr. aktørniveau 2007-2014 (for kommuner kun 2014)<sup>2</sup>



Antal modtagne tilbud fordelt på indenlandsk og internationalt konkurrerende brancher, pr. branche 2007-2014<sup>4</sup>



Note: Ovenstående opgørelse angiver et højere antal deltagelser end de foregående sider, da færre observationer udgår af denne opgørelse. Der kan være virksomheder, som konkurrerer internationalt, selvom de ikke ifølge ovenstående definition falder inden for en internationalt konkurrerende branche. Der er i ovenstående stringent anvendt brancheinddelinger og således ikke korrigeret for, at eksempelvis Eksportrådets tilbud pr. definition er rettet mod internationale konkurrerende virksomheder.

1 Produktionskommissionen definerer internationale serviceerhverv som brancher, der enten har en eksportandel på mindst 25% ifølge Danmarks Statistiks input-output-tabeller, eller hvor mindst 25% af virksomhederne er udenlandsk ejede målt på værditilvæksten. Øvrige serviceerhverv betragtes i denne rapport som hjemmemarkedsorienterede.

2 Kommunetallet er udregnet på baggrund af data for 14 kommuner og herefter normaliseret. Dette giver usikkerheder, og eftersom kommunetallene også kun er tilgængelige for 2014, er kun den procentuelle fordeling præsenteret. Kommunerne er Ballerup, Favrskov, Helsingør, Herning, Ikast-Brande, Holbæk, Horsens, Køge, Randers, Ringkøbing-Skjern, Silkeborg, Skanderborg, Skive og Viborg Kommune. Der tages forbehold for mindre usikkerheder, da nogle kommuner konterer deres erhvervsfremmeservices sammen med den kommunale basale serviceerhverv (myndighedsbetjening ifbm. byggetilladelser etc.).

3 Væksthusene blev først oprettet i 2007, og data fra disse er derfor først medtaget fra 2008.

4 Brancheinddelingen er fastlagt i overensstemmelse med DB07-branche-koder.

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

**G Effektevalueringer**

H International perspektivering

I Bilag

J Metode



## G Effektevalueringer – sammenfatning

Nøglespørgsmål	Hovedobservationer
<p><b>G1</b> Hvori består de centrale udfordringer i evalueringer er erhvervsfremmeindsatsen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Det er en grundlæggende metodisk udfordring inden for effektevaluering af erhvervsfremmeindsatser, at etablere kausale sammenhænge mellem en virksomheds deltagelse i et erhvervsfremmeprogram og virksomhedens efterfølgende udvikling</li> <li>– Grundet disse metodiske udfordringer er det for mange programmer vanskeligt at drage entydige konklusioner om effekterne</li> </ul>
<p><b>G2</b> Måles effekterne på de rette variable?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Det observeres, at flere evalueringer anvender omsætning og beskæftigelse som effektmål, mens kun meget få eksisterende effektevalueringer måler programmernes effekt på produktivitet, bl.a. fordi dette kan være metodisk vanskeligt at måle på enkelte programmer</li> <li>– Produktivitet er fra et samfundsøkonomisk perspektiv helt central for øget vækst, velstand og merværdi for virksomhederne. Det anbefales, at effektevalueringer fremadrettet i højere grad fokuserer på produktivitet</li> <li>– Partielle effektanalyser målt på fx beskæftigelse og omsætning kan være uhensigtsmæssige, da det blot kan være udtryk for en omallokering snarere end skabelse af job og meromsætning</li> <li>– Det anbefales, at effektevalueringer klarlægger kausalkæden for programmer for at anskueliggøre hvilke effektvariable, der bør måles på</li> </ul>
<p><b>G3</b> Hvad kendetegner i øvrigt de centrale eksisterende effektevalueringer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der evalueres generelt i et betydeligt omfang – særligt nationalt og regionalt</li> <li>– Det observeres, at de fleste omfattende effektevalueringer er foretaget på nationale programmer, særligt for ordninger inden for innovation</li> <li>– Der anvendes mange forskellige metoder af varierende omfang og dybde</li> <li>– Grundlæggende er de fleste effektevalueringer i øvrigt kendetegnet ved             <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Få evalueringer fokuserer på produktivitet</li> <li>▫ Få evalueringer formår på troværdigvis at etablere evidens for kausale og additionelle effekter af programdeltagelse</li> <li>▫ Der estimeres kun partielle effekter</li> <li>▫ Få evalueringer inddrager et cost-effectiveness perspektiv</li> </ul> </li> </ul>

## G Det er grundlæggende problematisk at estimere effekterne af erhvervsfremmeindsatser

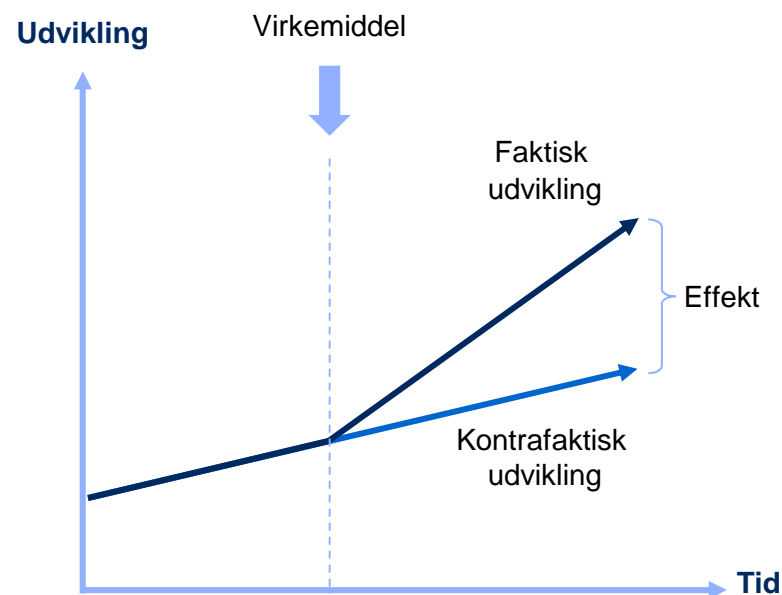
### Fokus på metodisk tilgang til måling af kvantitative effekter

- Der foretages generelt mange evalueringer af forskellige ydelser indenfor den danske erhvervsfremmeindsats. I dette afsnit kortlægges fordele og ulemper ved metodiske tilgange benyttet i de udførte effektevalueringer
- Det er udenfor omfang og kommissoriet af denne rapport, at bidrage med og udvikle metoder til at evaluere indsatsen
- Den metodiske tilgang er afgørende for validiteten af effektevalueringerne resultater. Derfor er det afgørende, at de metodiske styrker og svagheder betragtes, når der tolkes på estimerede effekter af forskellige programmer
- Det skal understreges, at effektevalueringer ofte udarbejdes under begrænsninger både i forhold til ressourcer og tilgængeligt datagrundlag. **En effektevaluering kan således godt være veludført under de givne restriktioner, selvom der overordnet er svagheder behæftet ved den metodiske tilgang**

### Svært at isolere effekter af erhvervsfremmeindsatser

- Det er grundlæggende problematisk at estimere effekterne af erhvervsfremmeinitiativer
- Den største metodiske udfordring består i at etablere en kausal sammenhæng mellem den observerede udvikling hos de deltagende virksomheder og det program, som virksomhederne har deltaget i
- Effekten af et program defineres som forskellen mellem den faktiske udvikling og den udvikling, som havde fundet sted, havde virksomheden ikke deltaget i programmet – kaldet den kontrafaktiske udvikling
- Udfordringen består i, at den kontrafaktiske udvikling ikke observeres, hvilket komplicerer etableringen af et kausalt forhold mellem virksomhedernes udvikling og deltagelse i et program
- Én metode til at overkomme dette problem er ved at finde en kontrolgruppe af lignende virksomheder og sammenligne denne med deltagergruppen. At deltageraktiviteterne sjældent er tilfældigt udvalgt (fx må selv-selektion antages i et vist omfang) bevirker dog, at det kan være vanskeligt at finde en relevant kontrolgruppe til sammenligningen

### Illustration af effektmåling



# G Ramme for vurdering af effektevalueringer

## Ramme for vurdering

- Til at kategorisere effektevalueringerne opstilles et framework for et evalueringshieraki. Hvert trin har fordele og ulemper, men generelt gælder det, at evalueringer **på højere trin bidrager med større indsigt og validitet i estimeringen af kausale effekter**
- Det skal dog bemærkes, at **et højere trin i evalueringshierakiet i sig selv ikke er tilstrækkeligt for at opnå valid estimation af kausale effekter**. Anvendelsen af en kontrolgruppe er fx ikke tilstrækkelig til at konkludere kausalitet, hvis fx kontrolgruppen ikke er konstrueret på baggrund af relevante variable

	<u>Evalueringshierarki</u>	<u>Eksempel på spørgsmål</u>	<u>Metode</u>	<u>Styrker</u>	<u>Svagheder</u>	<u>Datakrav</u>
Monitorering	Trin 1 Beskrivelse af ordninger og programmer	Hvor mange virksomheder deltog?	Kvalitative, deskriptive teknikker	Beskrivelse af programmets basale karakteristika	Fortæller ikke noget om effekter	Lavt
	Trin 2 Modtagernes holdning	Var det problematisk at ansøge om ordningen?	Kvalitative, deskriptive teknikker	Idéer til forbedring af programmet	Fortæller ikke noget om effekter	Lavt
	Trin 3 Modtagernes holdning til hvilken forskel programmet gjorde	Synes virksomhederne, at programmet bidrog med 'additionalitet'?	Kvalitative, deskriptive teknikker	Respondent må forholde sig til den kontrafaktiske udvikling	Respondenter kan give de svar, de tror, man ønsker at høre	Lavt
Effekt-evaluering	Trin 4 Performance-sammenligning mellem deltagende og andre virksomheder	Hvordan klarer de deltagende virksomheder sig?	Simple regressioner	Måler performance	Deltagende virksomheder er ikke tilfældigt udvalgt (selv-selektion)	Medium
	Trin 5 Sammenligning mellem deltagervirksomheder og 'matched' virksomheder	Hvordan klarer deltagervirksomhederne sig ift. en matched kontrolgruppe?	Kvasi-eksperimentel	Kontrollerer for observerbare variable	Der kan stadig forekomme selektion. Ofte er vigtige variable uobserverbare	Højt
	Trin 6 Sammenligning mellem deltagervirksomheder og kontrolgruppe – tager højde for selektion	Hvordan klarer deltagervirksomhederne sig ift. en kontrolgruppe?	Randomiseret eksperiment	Kontrollerer for selektion. Validt mål for effekt	Omkostningsfuldt. Der kan være etiske problematikker	Højt

## G Evalueringer bør i højere grad fokusere på produktivitet

### Effektevalueringer

- Produktivitet er fra et samfundsøkonomisk perspektiv den helt centrale variabel, da **øget produktivitet skaber mere velstand og velfærd samt merværdi for virksomhederne**<sup>1</sup>. En gennemgang af effektevalueringerne viser **kun meget få evalueringer, der fokuserer på produktivitet. Det anbefales, at der fremadrettet arbejdes mod i højere grad at anvende produktivitet som effektvariabel**
- Gennemgangen af vurderingerne dækker de mest centrale effektevalueringer, og der **evalueres initiativer dækkende knap 90% af den samlede omkostningsbase**. Det bør således bemærkes, at der evalueres i betydeligt omfang
- Generelt er der foretaget flest evalueringer af de nationale og regionale programmer – særligt for programmer indenfor innovation
- Grundet metodiske udfordringer er det for mange programmer vanskeligt at drage entydige konklusioner om effekterne

### Observationer fra betragtede effektevalueringer

- **Få effektevalueringer fokuserer på produktivitet**
- **Næsten alle effektevalueringer måler kun partielle effekter.** Der tages således sjældent højde for ligevægtseffekter, herunder fx om en stigning i beskæftigelsen i én kommune eller indenfor én branche blot sænker beskæftigelsen tilsvarende i andre kommuner eller brancher
- **Få evalueringer inddrager et cost-effectiveness perspektiv,** hvor det analyseres, hvorvidt eventuelle positive effekter overstiger programmets omkostninger
- **Effektevalueringerne varierer betydeligt i evalueringshierakiet**
- **Få evalueringer formår på troværdigvis at overkomme selv-selektionsproblemer og isolere den kausale og additionelle effekt af programdeltagelse,** omend flere evalueringer foretager kvalificerede bidrag givet de restriktioner, evalueringerne er underlagt

### Optimeringsmuligheder: Fokus på produktivitet

- **Det anbefales at der fremadrettet i højere grad fokuseres på produktivitet** som den primære effektvariabel, da denne fra et samfundsmæssigt perspektiv er den helt centrale variabel for øget vækst, velstand og konkurrenceevne. Det anerkendes dog, at det i flere tilfælde kan være vanskeligt
- Produktivitet er desuden at foretrække som effektvariabel, da partielle analyser med fokus på fx beskæftigelse og omsætning ikke tager højde for, at effekterne blot kan være et udtryk for omallokering frem for egentlig værditilvækst
- **Det skal understreges, at valget af effektvariabel naturligvis varierer efter hvilket program, der søges evalueret.** Således ses produktivitetseffekter af innovationsprogrammer fx først på lang sigt, hvorfor andre kortsigts effektvariable kan være relevante at betragte. **Effektevalueringerne skal således tilpasses efter hvilke dele af virksomhedernes life cycle, som det evaluerede initiativ er rettet mod**
- **Derfor anbefales det, at effektevalueringer klarlægger kausalkæden af programmer** for at anskueliggøre hvilke effektvariable, der bør måles på

<sup>1</sup> Produktivitetskommissionen (2014); FM (2016): Produktivitet og Konkurrence.

# G Effektevalueringer – Nationalt (1 af 3)

	Titel	Metode og data	Effektvariabel	Sværker ved metode	Svagheder ved metode	Evaluerings-hierarki
N.1	Effekter af virksomheders deltagelse i klynger og innovationsnetværk – FI i samarbejde med regionerne (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Survey</li> <li>880 svar fra population på godt 4.000 virksomheder (21%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetencer (viden/evner)</li> <li>Innovation (produkter/processer)</li> <li>Samarbejder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inddrager både klynger og innovationsnetværk</li> <li>Fokus på, hvordan klynger bidrager til innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Måler ikke samfundsøkonomiske effekter</li> <li>Manglende fokus på cost-effectiveness</li> </ul>	Trin 3
N.2	Evaluering af innovationsnetværk – DAMVAD (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regressionsanalyse med kontrolgruppe, som findes ved matching af variable</li> <li>Registerdata for 2002-08 samt InnovationDanmarks database</li> <li>Matcher deltagervirksomheder pba. af branche, størrelse, eksport, uddannelse for medarbejdere, tidligere vækst, F&amp;U-aktiviteter samt forsknings-samarbejder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sandsynlighed for innovation og deltagelse i forsknings-samarbejder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Måler adfærdseffekter af at deltage i innovationsnetværk</li> <li>Forsøger at overkomme selv-selektions problemer ved anvendelse af kontrolgruppe</li> <li>Anvender mange relevante matching-variable til identifikation af kontrolgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidsserie for kort til at kunne måle produktivitet og samfundsøkonomiske effekter</li> <li>Mange (især) små virksomheder optræder ikke i innovationsstatistikken</li> <li>Statistikken er desuden et survey – innovation og forsknings-samarbejder er selvrapporteret</li> </ul>	Trin 4-5
N.3	Evaluering af innovationsmiljøerne – Oxford Research (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Survey, interviews og gennemgang af data fra innovationsmiljøernes database</li> <li>De 6 innovationsmiljøer evalueres i perioden 2007-10</li> <li>Formålet er i højere grad interne benchmarks end effektmåling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realisering af virksomheden (virksomheden er blevet etableret)</li> <li>Betydning for virksomheden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsistens mellem opgørelser for enkelte innovationsmiljøer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke fokus på virksomhedsperformance og effektmåling</li> </ul>	Trin 1
N.4	Evaluering af innovationscentre – Oxford Research (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der anvendes survey af virksomheder samt interviews med medarbejdere, kunder og interessenter til at belyse den oplevede effekt af innovationscentre – herunder hvorvidt effekten opleves som additionel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opbygning af netværk</li> <li>Nye idéer til forskning</li> <li>Forsknings-samarbejder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativ metode kan være den eneste måde til at vurdere effekter af mere uformelle forskningsrettede aktiviteter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effekterne er selvrapporterede</li> <li>De økonomiske effekter estimeres ikke</li> <li>Brede, ukonkrete svarkategorier</li> <li>Der skelnes ikke tilstrækkeligt mellem forventninger og opnåede resultater</li> </ul>	Trin 3
N.5	Effekter af fælles eksportfremstød – DAMVAD (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effekterne søges vurderet ved udsendelse af survey til deltagende virksomheder</li> <li>Virksomhederne bliver bedt om selv at vurdere effekten af indsatsen</li> <li>Survey sendt til 2.711 personer (svarprocent 31%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eksport</li> <li>Etableringseffekt (udslagsgivende for etablering?)</li> <li>Skabt kontakt til udenlandske virks./inst.?</li> <li>Betydning af tilskud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brugerundersøgelse giver perspektiv på hvilken betydning, brugerne tillægger indsatsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selvrapporterede effekter</li> <li>Opregnet samlet effekt pba. af stikprøve kan være misvisende grundet selektion i besvarelserne</li> <li>Realiserede og forventede effekter behandles under ét</li> <li>Manglende fokus på produktivitet og cost-effectiveness</li> </ul>	Trin 3

# G Effektevalueringer – Nationalt (2 af 3)

	Titel	Metode og data	Effektvariabel	Styrker ved metode	Svagheder ved metode	Evalueringshierarki
N.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>The short run impact on TFP growth of the Danish innovation and research support system – CBER (2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7 forskellige innovations-virkemidler evalueres. Herunder Erhvervs ph.d., innovations-agenter, innovationskonsortier, innovationsnetværk, Videnpilot, Videnkupon, åbne midler</li> <li>Der anvendes registerdata for virksomheder med under 500 ansatte, som har modtaget støtte mellem 2002-09</li> <li>Regressionsanalyse ved forskellige estimationsmetoder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktivitet (værditilvækst per årsværk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samme analyseopsætning til 7 forskellige virkemidler skaber sammenlignelighed</li> <li>Tager grundigt højde for selektion, hvilket øger tiltroen til, at effekterne er kausale</li> <li>Følger anbefalingerne i F's effektmålingsmanual (CIM)</li> <li>Tager højde for historisk produktivitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundet kort dataperiode kan det ikke konkluderes, hvorvidt effekterne er permanente eller kun er kortsigtede deltagelseeffekter</li> <li>For nogle virkemidler er kun få observationer tilgængelige</li> <li>Manglende fokus på cost-effectiveness</li> </ul>	Trin 5-6
N.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effekter af eksportfremme for danske virksomheder, 2002-20011 – Jacob Munch (2013/15)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regressionsanalyse på registerdata fra Eksportrådets CRM-system</li> <li>Der etableres kontrolgruppe ved matching af virksomheder pba. en lang række variable</li> <li>Strategien er at sammenligne eksportvirksomheder, som modtager eksportfremme, med lignende eksportvirksomheder, som ikke modtager ydelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overlevelse</li> <li>Eksportstatus</li> <li>Eksportsalg</li> <li>Omsætning</li> <li>Værditilvækst</li> <li>Beskæftigelse</li> <li>Lønsum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solid økonometrisk metode med inddragelse af relevant kontrolgruppe underbygger den kausale sammenhæng i de estimerede effekter</li> <li>Ved at sammenligne resultater for virksomheder, som selv har henvendt sig, med resultater fra opsøgte virksomheder, underbygges den kausale sammenhæng yderligere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysere ikke på virksomheder, der flere gange har købt ydelser (ca. 60%). Resultaterne kan således ikke generaliseres til disse virksomheder</li> <li>Manglende fokus på cost-effectiveness</li> </ul>	Trin 5-6
N.8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samfundsøkonomiske effekter af Vækstfondens investeringer – CBER (2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benyttede primært teoretisk argumentation</li> <li>Teoretisk argumentation underbygges af registeranalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>F&amp;U-intensitet</li> <li>Patentansøgning</li> <li>Uddannelsesniveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forsøg på kontrolgruppe-design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen måling af faktisk effekt</li> <li>Uklart hvorvidt argumentationen holder i praksis (det er ikke givet, at støtte til virksomheder på højt niveau giver høj effekt, idet der kan være aftagende marginalafkast)</li> </ul>	Trin 4 (N/A)
N.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samfundsøkonomiske effekter af Vækstfondens vækstkautioner – CBER (2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kortsigtseffekter af Vækstfondens vækstkautioner estimeres ved hjælp af ADAM modellering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BNP</li> <li>Beskæftigelse</li> <li>Statens saldo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Søger at estimere ligevægtseffekter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysen måler ikke faktiske resultater, men alene forventede resultater</li> <li>Belyser kun kortsigtseffekter</li> <li>Det antages, at virksomhederne ikke kunne opnå finansiering uden vækstkaution</li> </ul>	N/A

# G Effektevalueringer – Nationalt (3 af 3)

Titel	Metode og data	Effektvariabel	Styrker ved metode	Svagheder ved metode	Evaluerings-hierarki
<b>N.10<sup>1</sup></b> Innovationsnetværk Danmark – Performanceregnskab – Cluster Excellence Denmark (FI) (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opgørelse af deltagende virksomheders aktiviteter ved survey til innovationsnetværk, som løbende modtager indrapporteringer fra virksomhederne</li> <li>Nøjagtig metode og spørgsmål er ikke nærmere beskrevet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Antal deltagende virksomheder og institutioner</li> <li>Antal virksomheder med produkt- eller procesinnovation sfa. af deltagelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faktisk opgørelse af programmernes sammensætning og udvikling – såfremt de baserer sig på officielle datakilder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selvrapporterede effekter</li> <li>Ingen vurdering af additionelle effekter grundet manglede datagrundlag</li> <li>Ingen information om, hvordan spørgsmål og indrapporteringer er udformet og behandlet</li> </ul>	Trin 1-2
<b>N.11<sup>1</sup></b> Performanceregnskab for GTS-net – FI (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deskriptiv opgørelse af deltagende virksomheders aktiviteter</li> <li>Opgjort pba. spørgeskema til GTS'erne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunder</li> <li>F&amp;- samarbejder</li> <li>Spin-offs</li> <li>Patenter mv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faktisk opgørelse af programmernes sammensætning og udvikling – såfremt de baserer sig på officielle datakilder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen måling af effekter</li> <li>Ingen information om, hvordan spørgsmål og indrapporteringer er udformet og behandlet</li> </ul>	Trin 1
<b>N.12</b> Performanceregnskab for innovationsmiljøerne – Foreningen af innovationsmiljøer i Danmark (FI) (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deskriptiv opgørelse af innovationsmiljøernes aktiviteter</li> <li>Foretaget pba. indmeldinger af administrative data fra innovationsmiljøerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># etablerede og overlevne virksomheder</li> <li># medarb., omsætning, patenter mv.</li> <li>Portefølvsh.'ernes tiltrækning af privat kapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faktisk opgørelse af programmernes sammensætning og udvikling – såfremt de baserer sig på officielle datakilder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen måling af effekter</li> <li>Ingen information om, hvordan de administrative data er indsamlet</li> </ul>	Trin 1
<b>N.13</b> Evaluering af Vækstfonden – DAMVAD (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Survey til belysning af ikke-målbare effekter</li> <li>Anvender registerdata til konstruktion af kontrolgruppe pba. egenkapital, opstartsår, størrelse og branche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsætning</li> <li>Beskæftigelse</li> <li>Eksport</li> <li>Produktivitet</li> <li>Overlevelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodesammenligning sikrer, at evalueringen dækker hele kæden: input, output, outcome, impact</li> <li>Int. perspektivering sikrer relevant sammenligningsgrundlag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anvender selvrapporterede effekter</li> <li>Forskelle i ordninger giver usikkert sammenligningsgrundlag ift. omkostningsniveau i udlandet</li> <li>Meget simpel kontrolgruppe-konstruktion</li> <li>Ingen formelle statistiske tests</li> </ul>	Trin 3-4
<b>N.14</b> Midtvejsevaluering af Markedsmodningsfonden – IRIS Group & Copenhagen Economics (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Survey til belysning af økonomiske effekter og effekternes additionalitet</li> <li>Survey blandt 83 projektdeltagere og interview med 25 projektdeltagere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsætning</li> <li>Beskæftigelse</li> <li>Eksport</li> <li>Offentlig saldo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der spørges ind til additionalitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selvrapporterede effekter</li> <li>Spørges alene ind til forventede effekter – ikke faktiske</li> <li>83 survey-besvarelser er et lille grundlag at beregne effekter på</li> </ul>	Trin 3
<b>N.15</b> Econometric Analysis of the Danish Innovation Incubator Programme – FI (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysen anvender en statistisk matchingmetode til konstruktion af en kontrolgruppe og måler på overlevelse og finansiel performance op til 12 år efter virksomhedsstart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overlevelse</li> <li>Beskæftigelse</li> <li>Omsætning</li> <li>Værditilvækst</li> <li>Overskud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omfattende datamateriale og lang tidsperiode</li> <li>Omfattende statistisk arbejde til konstruktion af kontrolgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trods omfattende data og statistisk arbejde til konstruktion af kontrolgruppe er kontrol- og deltagergruppe stadig som udgangspunkt signifikant forskellige – uklart hvordan dette påvirker resultaterne</li> </ul>	Trin 5

<sup>1</sup> Bemærk, at performanceregnskaberne til en vis grad adskiller sig fra de øvrige effektevalueringer, da der i højere grad er tale om løbende evalueringer.

# G Effektevalueringer – Regionalt og lokalt

Titel	Metode og data	Effektvariabel	Styrker ved metode	Svagheder ved metode	Evaluerings-hierarki
<b>R.1</b> Fælles evaluering af den regionale indsats – COWI & Damvad Analytics(2016-2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der anvendes data fra surveys og interviews med deltagerne i projekterne</li> <li>For hvert projekt holdes opstartsmøde, midtvejs- og slutevaluering</li> <li>Projektets evalueringsskæde kortlægges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beskæftigelse</li> <li>Omsætning</li> <li>Eksport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalueringemetoden sikrer sammenlignelighed på tværs af projekter</li> <li>Opstartsmøde sikrer, at projekterne tilrettelægges, så de kan evalueres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke tale om egentlig effektevaluering</li> <li>Selvrapportering</li> <li>Evalueringerne af de enkelte projekter er af begrænset omfang</li> </ul>	<b>Trin 3</b>
<b>R.2</b> Faktabaseret monitorering og effektivitet af strukturfondsindsatsen – ERST & DST (løbende)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Den samlede strukturfondsindsats evalueres pba. af registerdata</li> <li>Betragter virksomheder med under 100 ansatte</li> <li>Der opstilles kontrolgruppe pba. af observerede variable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beskæftigelse</li> <li>Omsætning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der anvendes kontrolgruppe-design for at identificere kausale effekter</li> <li>Uafhængigt af brugernes rapportering</li> <li>Replikerbart design</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrolgruppe-designet er groft konstrueret og fanger ikke alle relevante variable, hvilket mindsker validiteten af den kausale effekt</li> <li>Tager ikke højde for projekternes forskellige indhold og tidsperspektiv</li> </ul>	<b>Trin 4-5</b>
<b>L.1</b> Erhvervsfremme under lup – IRIS Group (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse udført for 5 kommuner</li> <li>Formålet er i højere grad benchmark end effektmål</li> <li>Survey blandt deltagende virksomheder, start-ups og før-startere holdes op mod generel erhvervsstatistik</li> <li>CVR og udtræk fra DST og lokal erhvervsservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svarmuligheder til effektivitet             <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategi og koncept</li> <li>Ledelse</li> <li>Arbejdsprocesser</li> <li>Netværk</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsistens mellem opgørelser for enkeltkommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der måles ikke reelt på effekt, og der kan derfor ikke konkluderes noget om kausale effekter</li> <li>Ikke klart defineret "effektvariabel"</li> <li>Kommunernes generelle virksomhedsudvikling kan ikke tolkes som resultat af den generelle erhvervsservice</li> </ul>	<b>Trin 2</b>
<b>L.2</b> Evaluering af Væksthusene – IRIS Group (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der anvendes både survey og registerdata</li> <li>Kontrolgruppe-analyse med kontrol for observerbare karakteristika (alder, størrelse, branche, ejerform, historisk vækst)</li> <li>Deltagervirksomheder sammenlignes med kontrolgruppe fundet ved matching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsætning</li> <li>Beskæftigelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrolgruppe-analyse med datamateriale af god kvalitet</li> <li>Forsøg på at beregne ligevægtseffekter (dog under strenge antagelser)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alene kontrol pba. observerbare karakteristika. Problematisk idet Væksthusene screener virksomheder og udvælger pba. af vækstpotentiale, hvilket reducerer validiteten af de kausale estimeringer</li> <li>Ingen kontrol for øvrig erhvervsfremmedeltagelse</li> <li>Sparsom information om kontrolgruppe vanskeliggør vurdering af den statistiske analyse</li> </ul>	<b>Trin 3-4</b>
<b>L.3</b> Effekter af lokal erhvervsservice – IRIS Group (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registerdata for 6.000 virksomheder, som sammenlignes med den øvrige population stratificeret på følgende kontrolvariable: Alder, geografi, branche, antal ansatte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsætning</li> <li>Beskæftigelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrolgruppe-design, som forsøger at identificere kausale effekter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meget få anvendte kontrolvariable mindsker validiteten af de kausale effekter</li> <li>Meget simpel konstruktion af kontrolgruppe. De observerbare variable er ikke tilstrækkelige til at konkludere kausalitet</li> </ul>	<b>Trin 4</b>



# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

**H International perspektivering**

1. Makrotendenser

2. Erfaringer fra udvalgte lande

I Bilag

J Metode

# H International perspektivering – sammenfatning

## Nøglespørgsmål

**H1** Hvilke tendenser ses i erhvervsfremmeindsatser hos sammenlignelige lande?

## Hovedobservationer

- Der observeres tre gennemgående makrotendenser:
  - Der markedssegmenteres, dvs. indsatsen går fra at være bredt orienteret til at være skræddersyet til bestemte formål – et eksempel er segmentering af modtagervirksomheder, hvor særligt lovende vækstvirksomheder modtager mere intensiv støtte
  - Der fokuseres på at levere systematisk støtte ved kritiske nøglepunkter i virksomheders livscyklus, da virksomheders behov løbende ændres
  - Der er klar ansvarsdeling mellem aktører og fokus på etablering af specifikke gennemgående resultatmål
- Internationale erfaringer kan indgå som inspiration i arbejdet med at udvikle den danske erhvervsfremmeindsats yderligere

**H2** Hvordan er erhvervsfremmeindsatsen organiseret i andre lande?

- Overordnet er det danske system relativt fragmenteret, med tre ministerier (foruden to ministerier med sektorordninger) med ansvar for erhvervsfremmeindsatsen – flere andre systemer har kun ét eller to
- Andre landes erhvervsfremmeindsatser er indrettet på mange forskellige måder, med forskellige grader af centralisering, forskellige programfokusområder, og forskellige arbejdsdelinger mellem offentlige og private aktører. Dette vidner om, at der ikke findes én korrekt måde at indrette erhvervsfremmeindsatser på
- Herudover fremhæves fem casestudier af programmer/tiltag, som hver især repræsenterer de tre makrotendenser, og kan være inspirationskilder for det danske system:
  - New Zealands system for segmentering af virksomheder til målrettede støtteprogrammer
  - New Zealands effektevalueringssystem
  - Irlands enstrengede livscyklussystem, hvor den overordnede nationale erhvervsfremmeorganisation arbejder direkte i forlængelse af lokale filialer
  - Skotlands dobbelte vækstacceleratorsystem, hvor to parallelle, men forskelligt målrettede erhvervsstøtteprogrammer supplerer hinanden
  - Hollands "start-up-hub", som fungerer som samlingspunkt for alle erhvervsfremmetiltag i landet, og bidrager til at skabe et sammenhængende start-up-miljø

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

**H International perspektivering**

**1. Makrotendenser**

2. Erfaringer fra udvalgte lande






I Bilag

J Metode

# H1 Internationalt ses tre makrotendenser inden for erhvervsfremme

## Kontekst

- Erhvervsfremmeindsatser, ofte fokuseret på SMV'er, har eksisteret i mange udviklede lande i en længere årrække. Der er dog begrænset systematisk evidens for indsatsernes kausale effekter – både for virksomhederne og på samfundsøkonomisk plan
- Gennem de seneste 10 år har mange lande på forskellig vis styrket erhvervsfremmeindsatserne gennem nye innovative tiltag
- Samlet set observeres tre makrotendenser. Bemærk at der ikke eksisterer komparativ evidens som muliggør indbyrdes benchmarking af forskellige landes resultater inden for erhvervsfremme – fremfor anbefalinger er der således i det følgende tale om *beskrivelser* af tendenser i andre veludviklede erhvervsfremmeindsatser

Makrotendenser	Beskrivelse	Landeeksempler
<p>i</p> <p><b>Markeds-segmentering med differentierede virkemidler for forskellige segmenter</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Virksomheder segmenteres på baggrund af en række karakteristika, så forskellige initiativer kan målrettes hvert segment</li> <li>▪ Der observeres i stigende grad segmentering efter virksomheders vækstpotentiale:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Virksomheder med højt vækstpotentiale modtager intensive og specialiserede erhvervsfremmeydelser</li> <li>– Andre SMV'er modtager mere generisk støtte af mindre omfang ('light touch support')</li> <li>– Den fulde virksomhedspopulation tilbydes mere generelle services, fx gennem selvbetjening via internettet mv.</li> </ul> </li> <li>▪ Der kan også foretages sektorsegmentering med fokus på særlige udfordringer eller prioriteringer inden for relevante sektorer</li> </ul>	  
<p>ii</p> <p><b>Livscyklus-tilgang til vækst</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Virksomheder oplever forskellige vækstudfordringer på forskellige stadier i livscyklussen. Særligt i små økonomier kan faktorer som hindrer vækst fx være:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Begrænset adgang til risikovillig startkapital</li> <li>– Mangel på ledelseskompetencer</li> <li>– Omkostninger og risici i forbindelse med internationalisering</li> </ul> </li> <li>▪ Erhvervsfremmeindsatser ses i stigende grad at fokusere specifikke vækstbegrænsende faktorer i løbet af livscyklussen</li> </ul>	  
<p>iii</p> <p><b>Klar ansvarsdeling og resultatfokus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der observeres en bevægelse fra generel virksomhedsstøtte mod tiltag som klart fokuserer på specifikke mål, herunder produktivitet, beskæftigelse, værditilvækst (BNP), eksport og innovation</li> <li>▪ Når målsætninger er klart formulerede kan der lettere tilrettelægges initiativer som direkte fremmer målene. Dette muliggør desuden løbende monitorering samt retvisende og specifikke effektmålinger</li> <li>▪ Erhvervsfremmeoperatører har klart definerede roller og ofte specialistkompetencer, som gør dem i stand til specifikt at understøtte målsætninger, fremfor at levere generelle støtteprogrammer</li> </ul>	

# H1 Organisatorisk praksis tilpasser sig i stigende grad makrotendenserne

Makrotendenser	Organisatoriske implikationer
<p><b>i</b></p> <p><b>Markeds-segmentering med differentierede virkemidler for forskellige segmenter</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturerede processer for segmentering af modtagervirksomheder, så erhvervsfremmetiltag kan målrettes effektivt og direkte</li> <li>▪ Mekanismer såsom tidsbegrænset støtte og medfinansiering til at kvalificere efterspørgslen efter erhvervsfremmeydelser</li> <li>▪ Differentiering af specialiseringsgrad mellem lokalt, regionalt og nationalt niveau, hvor mere basale tjenester leveres på lokalniveau, og tjenester med højere intensitet leveres af mere specialiserede, nationale aktører</li> </ul>
<p><b>ii</b></p> <p><b>Livscyklus-tilgang til vækst</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhvervsfremmeydelser rettet imod de udfordringer som virksomheder møder på forskellige stadier i deres livscyklusser</li> <li>▪ Transparent og strømlinet organisering samt høj grad af koordination mellem forskellige aktører muliggør at erhvervsfremmeydelser kan målrettes bestemte punkter i virksomheders livscyklus</li> <li>▪ Støtte som ofte ikke er primært finansiel, men snarere specifikt rettet mod de faktorer, som begrænser virksomhedernes vækst (fx ledelseskompetencer)</li> </ul>
<p><b>iii</b></p> <p><b>Klar ansvarsdeling og resultatfokus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En klar arbejdsdeling mellem aktører som sikrer højere koncentration af ekspertise, og skaber en mere transparent struktur fra et virksomhedsperspektiv</li> <li>▪ Højt specialiserede aktører med bedre muligheder for at tilføre relevant værdi til kundevirksomheder – særligt højvækstvirksomheder kræver høj specialisering</li> <li>▪ Monitorering af den overordnede indsats med omfattende resultatmålingssystemer</li> <li>▪ Målbare KPI'er, som støtter nationalt definerede målsætning</li> <li>▪ KPI'er for både erhvervsfremmeaktører og virksomheder</li> <li>▪ Detaljerede og koordinerede systemer til måling af virksomheders udvikling, for eksempel fælles CRM-systemer</li> </ul>

# H1 Danmark kan lade sig inspirere af tre internationale makrotendenser

## Kontekst

- På visse områder er det danske erhvervsfremmeindsats internationalt anerkendt. Flere interviewpersoner fra andre landes embedsværk fremhæver, at deres lande ser på Danmark som et godt eksempel – særligt fremhæves Væksthusene
- Herunder ses en række områder fordelt på de tre makrotendenser, hvor det danske system kan lade sig inspirere

Makrotendens	Observationer fra den danske erhvervsfremmeindsats	Eksempler på inspiration fra lignende landes indsatser
i Markeds-segmentering med differentierede virkemidler for forskellige segmenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der er i et vist omfang fokus på særlige segmenter fx gennem nylige initiativer som Scale-up DK. Dog ikke i samme grad som observeres internationalt</li> <li>▪ 24% af deltagerne udgøres af ældre små virksomheder, som ikke tidligere har vist vækstpotentiale. Dette indikerer, at indsatsen kan fokuseres yderligere</li> <li>▪ Medfinansiering fra andre offentlige aktører bidrager kun i begrænset grad til at kvalificere efterspørgslen. Der bør fokuseres på privat medfinansiering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skarpe markedssegmenteringsstrategier er almindeligt anvendt i andre lande. Nævneværdige eksempler er <b>vækstacceleratorprogrammer</b> som New Zealands "Focus700", Irlands "High-Potential Startups" og Scotlands "Companies of Scale"</li> <li>▪ Det er en nylig trend i flere systemer mod at <b>målrette tilbud mod "scale-ups" (virksomheder med skaleringsbehov) fremfor start-ups</b>, særligt siden Sherry Coutus "Scale-up Report" udkom i 2014. Både Netherland's Enterprise Agency og Enterprise Ireland har formuleret målsætninger herom</li> <li>▪ Holland har fokus på at kvalificere efterspørgslen både via <b>lånebaserede</b> (frem for rent bevillingsbaserede) <b>finansieringsmodeller</b> samt gennem andre initiativer som "start-up-visum", som giver udenlandske iværksættere fordelagtige visumregler</li> </ul>
ii Livscyklus-tilgang til vækst	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhvervsfremmeindsatsen har tilbud, som retter sig mod specifikke stadier i livscyklusen, men der er ikke i høj grad en koordineret indsats med henblik på at lede virksomheder mellem disse tilbud i takt med, at de udvikler sig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flere indsatser har en bevidst livscyklustilgang. Dette er tydeligst i Irlands opbygning af erhvervsfremmeindsatsen med samarbejdet mellem de lokale Local Enterprise Offices og det nationale Enterprise Ireland, mens de fleste vækst-acceleratorprogrammer også har <b>eksplicite strategier for håndtering af kritiske punkter for vækst i virksomheders livscyklus</b></li> <li>▪ Både New Zealand og Irland arbejder på at indføre <b>fælles IT-systemer til Customer Relations Management</b> på tværs af deres erhvervsfremmeindsatser for i højere grad at kunne koordinere indsatsen</li> </ul>
iii Klar ansvarsdeling og resultatfokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der er uklare snitflader og i visse tilfælde overlap mellem erhvervsfremmeydelser mellem og på tværs af organisatoriske niveauer i den offentlige sektor, hvilket kan føre til spredning af relevante kompetencer, suboptimalt ressourceforbrug og lavere gennemslagskraft for virksomhederne</li> <li>▪ Danmark har et omfattende evalueringssystem, om end der betydelig variation i evalueringernes omfang og dybde. Det er generelt vanskeligt at skabe kausale sammenhænge mellem deltagelse i erhvervsfremmeordninger og virksomheders udvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uklare snitflader og overlap håndteres på flere forskellige måder i andre lande. For eksempel: <ul style="list-style-type: none"> <li>– New Zealand og Irland har <b>færre erhvervsfremmeaktører</b> og dermed mindre koordinationsbehov mellem forskellige aktører</li> <li>– Holland bruger "StartDelta", en såkaldt "<b>growth hub</b>" (eller <b>vækstcentrum</b>), som er et værktøj, der skaber overblik over alle tilbud</li> </ul> </li> <li>▪ New Zealand Trade &amp; Enterprise har udviklet, hvad internationale eksperter fremhæver som <b>det mest omfattende løbende evalueringssystem</b>. Systemet er ikke direkte overførbart, men kan indgå som inspirationskilde</li> <li>▪ Flere lande bruger <b>ét centralt nationalt koordineringsorgan</b> for at samle ansvaret for hele erhvervsfremmeindsatsen og specialisere kompetencer. Eksempler herpå er New Zealand Trade &amp; Enterprise, Enterprise Ireland og Netherlands Enterprise Agency</li> </ul>

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

**H International perspektivering**

1. Makrotendenser

**2. Erfaringer fra udvalgte lande**

I Bilag

J Metode

## H2 Fem kriterier leder til valg af sammenligningslande

Uddybes på følgende sider

### Kontekst

- Fire lande er udvalgt til nærmere analyse ud fra kriterierne nedenfor
- Andre lande (herunder Singapore, Sverige, Schweiz og Finland) er blevet undersøgt og har bidraget til at identificere de førnævnte makrotendenser, men er herudover ikke udtaget til videre analyse

### Udvælgelseskriterier:

**i** Sammenlignelig størrelse og økonomisk udviklingsniveau

**ii** Lignende udfordringer for virksomheder i forhold til vækst

**iii** Innovative tiltag inden for erhvervsfremme i de senere år

**iv** Anset af internationale eksperter for at have udmærket sig inden for erhvervsfremme

**v** Bred geografisk spændvidde, for at tilgå forskelligartede indsatser

Land	Særlige fokuspunkter	
<b>a</b> New Zealand	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare mål med udgangspunkt i KPI'er (både for erhvervsfremmeorganisationer og modtagervirksomheder)</li> <li>▪ Markedssegmentering med forskellige tiltag rettet mod forskellige segmenter</li> <li>▪ Integreret indsats over virksomhedens livscyklus</li> </ul>	
<b>b</b> Irland	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Glidende organisatorisk sammenhæng mellem erhvervsfremmeaktører på nationalt og lokalt niveau</li> <li>▪ Markedssegmentering baseret på organisatorisk integration</li> <li>▪ Skræddersyet serie af finansieringsmuligheder for start-ups</li> </ul>	
<b>c</b> Storbritannien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimalistisk erhvervsfremmeindsats</li> <li>▪ Erfaringer med decentral erhvervsfremmeindsats</li> <li>▪ Brug af offentlig-private partnerskaber</li> <li>▪ Virksomhedssegmentering med forskellige programmer i Skotland</li> </ul>	
<b>d</b> Holland	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokus på kvalifikation af efterspørgslen for at fordele ressourcer effektivt</li> <li>▪ Fokus på at styrke iværksættermiljøet</li> <li>▪ Intensivt acceleratorprogram med fokus på kompetenceopbygning og ledelse</li> </ul>	








## H2 Danmark har flere ministerier som er involveret i erhvervsfremme

Nationalt lead agency

### Kontekst

- Danmark er det eneste af fokuslandene, som har tre primære ministerier med overordnet ansvar for erhvervsfremme (ekskl. sektorordninger) – andre har kun ét eller to<sup>1</sup>
- Indenlandsk erhvervsfremme foregår på tre niveauer i Danmark og Holland (stat-region-kommune) og på to niveauer i Irland og New Zealand. Storbritanniens størrelse og inddeling i delnationer gør billedet her mere kompliceret
- Eksportfremme og Foreign Direct Investment (FDI)-indsatsen er organisatorisk set relativt ens på tværs af landene. Den største forskel er, at Holland og Irland har to separate organisationer som varetager disse, hvorimod Danmark, New Zealand og Storbritannien kun har én
- Udover nedenstående aktører har hvert land et antal andre offentlige aktører, samt en stor mængde private aktører som udbyder erhvervsfremmeservices, herunder handelskamre, erhvervsråd, brancheforeninger, erhvervs konsulenter og andre industriaktører
- New Zealand, Irland og Holland har alle et overordnet "lead agency" – en organisation med det overordnede ansvar for den samlede erhvervsfremmeindsats. Danmark har ingen sådan overordnet aktør<sup>2</sup>. Storbritannien har sub-nationale lead agencies for Scotland, Wales og Nordirland, men ikke for England

### Hovedaktører fordelt på fokusområde

Land	Ansvarlige ministerier	Indenlandsk erhvervsfremme	Teknologi/innovation	Eksportfremme/FDI-tiltrækning
 <b>Danmark</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhvervs- og Vækstministeriet</li> <li>▪ Udenrigsministeriet</li> <li>▪ Ministeriet for Forskning og Uddannelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhvervsstyrelsen</li> <li>▪ Regioner/Vækstfora</li> <li>▪ Kommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovationsfonden<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eksportrådet/ Invest in Denmark</li> </ul>
 <b>New Zealand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministry of Business, Innovation and Enterprise</li> <li>▪ Ministry of Foreign Affairs and Trade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>New Zealand Trade and Enterprise</b></li> <li>▪ Regional Business Partner Networks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Callaghan Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ New Zealand Trade and Enterprise</li> </ul>
 <b>Irland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Department of Jobs, Enterprise and Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Enterprise Ireland</b></li> <li>▪ Local Enterprise Offices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Science Foundation Ireland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enterprise Ireland</li> <li>▪ IDA</li> </ul>
 <b>Storbritannien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Department of Business, Innovation and Skills</li> <li>▪ Foreign and Commonwealth Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subnationale lead agencies (se landefokus)</li> <li>▪ Local Enterprise Partnerships</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovate UK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UK Trade &amp; Investment</li> </ul>
 <b>Holland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Økonomiministeriet</li> <li>▪ Udenrigsministeriet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>The Netherlands Enterprise Agency</b></li> <li>▪ Regionale udviklingsorganisationer</li> <li>▪ Kommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En række mindre offentlige og private forskningskonsortier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ The Netherlands Enterprise Agency</li> <li>▪ Holland Trade and Invest</li> </ul>

<sup>1</sup> Bemærk at Udenrigsministeriet altid er involveret til en vis grad, særligt i forbindelse med diplomatibaseret eksportfremme. Udenrigsministeriet er her udeladt for Irland fordi Enterprise Ireland er fuldt ejet af The Department of Jobs, Enterprise and Innovation. Udenrigsministeriet har dermed fortrinsvis en støttende rolle. Bemærk også at de to danske ministerier som styrer sektorordningerne (UDP'erne) også er udeladt for den internationale sammenligneligheds skyld. De to ministerier (Ministeriet for Energi, Transport, og Klima, og Ministeriet for Miljø og Fødevarer) er kun involveret i erhvervsfremmeindsatsen i begrænset omfang. Eftersom andre lande har lignende programmer, er sådanne ikke medtaget i dette forsimplede overblik.

<sup>2</sup> Erhvervsstyrelsen regnes ikke som lead agency fordi det ikke har nogen formel status som ansvarlig enhed for den samlede erhvervsfremmeindsats, og heller ikke, som lignende enheder, udbyder et stort antal egne erhvervsfremmetilbud. Det er dog det nærmeste Danmark kommer på en centralt koordinerende enhed.

<sup>3</sup> Innovationsfondens placering her er ikke udtryk for, at den er vigtigere end lignende institutioner som Vækstfonden og EKF, men kun for at vise, at det er den ledende organisation indenfor teknologi og innovation.

## H2a New Zealand har en centraliseret erhvervsfremmeindsats



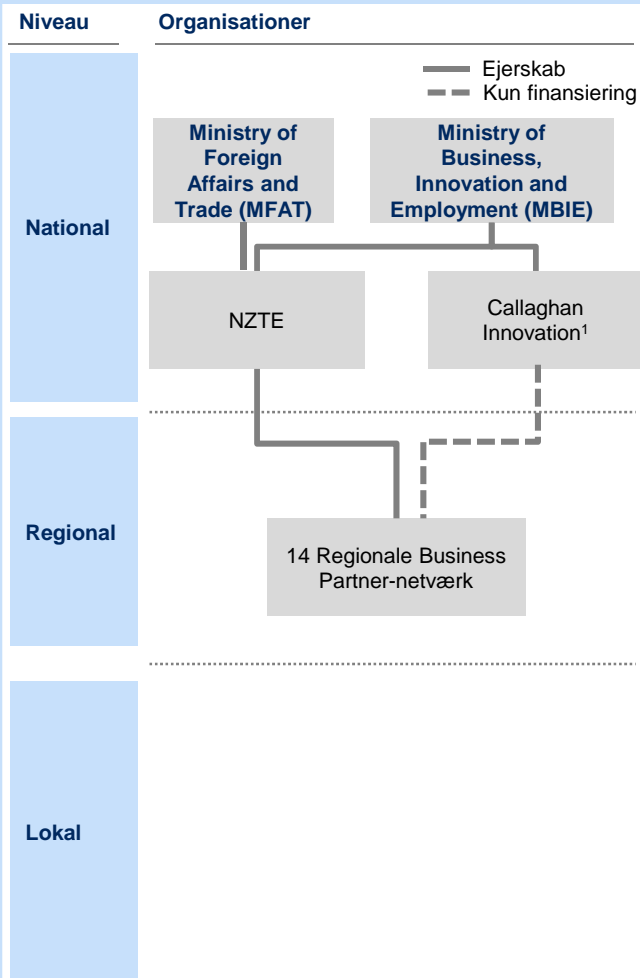
### Vigtigste aktører

- New Zealands **Ministry of Business, Innovation and Employment (MBIE)** har det overordnede ansvar for erhvervsfremmeindsatsen
- **Ministry of Foreign Affairs and Trade (MFAT)** deler ejerskabet af NZTE med MBIE, og er involveret i den del af indsatsen som har at gøre med eksportfremme
- **New Zealand Trade & Enterprise (NZTE)** er det nationale lead agency, og er ansvarlig for både indenlandsk og udenlandsk erhvervsfremme såvel som tiltrækning af udenlandsk kapital. NZTE organiserer vækstacceleratorprogrammet "Focus 700" og er hovedaktøren i "NZ Inc.", en organisation som koordinerer erhvervsfremmearbejdet mellem alle erhvervsfremmeindsatsens nationale aktører
  - Omsætning: \$188 mio. (847 mio. kr.)<sup>1</sup>
  - Ansatte: 565
- **Callaghan Innovation** er en offentlig forskningsorienteret organisation, som støtter innovative SMV'er, særligt med henblik på teknologisk innovation<sup>2</sup>
  - Omsætning: \$233 mio. (1.049 mio. kr.)
  - Ansatte: 354
- **Regionale Business Partner-netværk (RBPB)** er et netværk, som består af 14 regionale organisationer. First-stop-shop for virksomheder. Henviser til relevante ressourcer, herunder NZTE og mentornetværket Business Mentors NZ, som de arbejder tæt sammen med. Finansieret af både NZTE og Callaghan Innovation

### Uddybning

- Et fælles Customer Relations Management (CRM)-system er under udvikling, og skal lette mulighederne for livscyklustilgang mellem aktører, særlig RBPB og NZTE
- I regional sammenhæng findes der udover RBPB en række private Economic Development Agencies. Deres tilbud overlapper delvis, og de har fokus på forbedret koordination
- Det er svært at sammenligne Danmark og New Zealand direkte, ikke kun pga. indflydelse fra EU, men også på grund af forskelle i urbaniseringsgrad, vægten af landbrugssektoren mv. Læringspunkterne er dermed begrænset til de udvalgte cases
- For en uddybning af **NZTEs effektvurderingssystem** og om de **segmenteringsstrategi som benyttes af vækstacceleratorprogrammet Focus 700**, se H2a, Case i & ii

### Organisering



### Noter

- Andre ministerier, herunder Ministry of Primary Industries, er involveret perifert i erhvervsfremmeindsatsen via "NZ Inc.". MFAT er også medejer af NZTE, men i praksis er det MBIE, som har det overordnede ansvar for erhvervsfremme
- RBPB'er styres af NZTE men er også finansielt støttet af Callaghan Innovation
- Der er også lokale indsatser, men de styres af private organisationer, herunder lokale handelskamre
- Statslig involvering er dermed bevidst begrænset til et mindre antal virksomheder

<sup>1</sup> Valuta er omregnet 19/04/2016

<sup>2</sup> Callaghan Innovation er ikke kun en erhvervsfremmeaktør; det blev grundlagt ved fusion af en række forskningsinstitutioner i 2013, og er dermed også ansvarligt for ikke-erhvervsrelateret vidensudvikling og forskningsstøtte.

## H2a New Zealand har en systematisk markedssegmenteringsstrategi og et omfattende evalueringssystem



Fokuspunkter	Beskrivelse
<p><b>Klare mål med udgangspunkt i KPI'er (se Case i for uddybning)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ New Zealand har udviklet et avanceret system til effektmåling for at kunne vurdere indsatsen hos erhvervsfremmeaktører, både udbydere og brugere</li> <li>▪ NZTE's bestyrelse og CEO afgiver tilstandsrapport til ministeriet tre gange årligt</li> <li>▪ Der er for Focus 700 etableret et KPI-system med fokus på vækst i deltagervirksomheders porteføljevækst, antal og størrelse af nye forretningsaftaler, bruttoværditilvækst etc.</li> <li>▪ For at kunne blive i Focus 700 skal virksomheder med jævne mellemrum evalueres i forhold til både demonstreret vækst og videre vækstpotentiale</li> </ul>
<p><b>Markeds-segmentering med forskellige tiltag rettet mod forskellige segmenter (se Case ii for uddybning)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NZTE arbejder med tre overordnede kundesegmenter:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Focus 700: Særligt intensivt program for ~700 virksomheder med højt demonstreret vækstpotentiale. 80% af indsatsen er fokuseret på dette segment</li> <li>– Basis-kunder: ~3,500 virksomheder på forskellige vækststadier modtager mindre intensiv støtte i Regional Business Partner-Netværkene (RPBN)</li> <li>– Ikke-støttede virksomheder: Resten af virksomhedspopulationen er ikke medlem af NZTE, men kan stadig benytte en række gruppetilbud, samt online selvbetjening</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Integreret livscyklustilgang til virksomhedsvækst</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NZTE er ansvarlig for både indenlandsk og udenlandsk erhvervsfremme, og New Zealand har ikke noget separat eksportagentur. Virksomheder kan dermed forblive i samme system fra opstartsfasen til internationaliseringsfasen</li> <li>▪ For at sikre målrettet og individuel støtte til virksomheder, arbejder NZTE tæt sammen med andre erhvervsfremmeaktører, herunder Callaghan Innovation</li> <li>▪ Erhvervsfremmeindsatsen har fokus på projekter, som retter sig mod at afhjælpe de udfordringer, som virksomheder støder på i livscyklussens nøglepunkter</li> </ul>

## H2a Case i: NZTE har en systematisk markedssegmenteringsstrategi



### Kontekst

- I overensstemmelse med makrotendenserne har NZTE udviklet et avanceret system for segmentering og målretning for at ramme de virksomheder, som har højest vækstpotentiale
- Ca. 700 virksomheder (medlemmerne i vækstprogrammet "Focus 700") er mål for langt størstedelen af den nationale erhvervsfremmeindsats, mens de resterende ~3,500 virksomheder som NZTE arbejder med, hjælpes ved lav intensitet
- NZTE lægger vægt på at kende deres klienter godt – hver NZTE-manager betjener et begrænset antal (10-12) virksomheder
- Hver måned mødes et "segmenteringspanel" for at gennemgå fremgangen hos F700-virksomhederne – panelet optager på løbende basis nye virksomheder i porteføljen – og afskediger andre, hvis ikke de vurderes fortsat at have vækstpotentiale
- Bemærk, som det nævnes på følgende side, at det er svært at måle effekt i fraværet af en kontrolgruppe. Denne case er altså valgt på grund af sit omfang samt fordi den er et sigende eksempel på makrotendensen til segmentering af virksomheder

Temaer	Optagelseskriterier	Beskrivelse
Grundlæggende betingelser for, at NZTE involverer sig	Vilje til deltagelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kunden (virksomheden) skal:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kunne fremvise omsætningstal (fordelt på indenlandsk og udenlandsk omsætning) for nærværende år samt to år tilbage</li> <li>– Dele sin forretningsplan med NZTE og dedikere tid fra ledelsens side til samarbejdet</li> <li>– Være åben for et fuldt samarbejde med NZTE (og overholde NZTE's samarbejdsprincipper)</li> </ul> </li> </ul>
	NZTE's evne til at tilføre værdi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der skal være begrundelse for NZTE's engagement, herunder potentiel fordel for den newzealandske økonomi bl.a. i form af:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jobskabelse</li> <li>– Skatteindtægter</li> <li>– Øget forskning og udvikling</li> </ul> </li> </ul>
Virksomheds-specifikke overvejelser	Ambitionsniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Virksomhedslederen skal udvise dedikation i forhold til international ekspansion</li> <li>▪ Virksomhedsaktiviteter skal indikere vækstambition (herunder investering i forskning, udvikling, kapital, rekruttering etc.)</li> <li>▪ Evidens for planer om strategisk udvidelse</li> </ul>
	Kapacitet for international vækst	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Virksomheder skal vise evne til enten at selvfinansiere eller finde adgang til kapital/investorer, samt et vist omfang, herunder omsætning (oftest over \$3 mio./ 13,7 mio. kr. ), antal årsværk, som andre indikatorer på omfang, herunder:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unikt <i>value proposition</i></li> <li>– Lovende nøgletal (fx omsætning pr. årsværk, gæld/kapital)</li> <li>– Troværdig forretningsmodel</li> <li>– Ledelsespotentiale og ejerskabsstruktur</li> </ul> </li> </ul>
	Internationalt vækstpotentiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Virksomheder skal kunne vise evidens for at deres produkter har et marked, samt en plan for markedsføring</li> <li>▪ De skal fremlægge tal for internationalt salg samt salgsplaner med henblik på videre vækst</li> <li>▪ Virksomheder skal også vise at de har kunnet planlægge, eksekvere planerne, og følge egne arbejdsplaner</li> </ul>
Sektor-specifikke overvejelser	For IT/teknologivirksomheder i den tidlige start-up-fase, lægges der vægt på:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ At virksomheder allerede har fundet en hovedinvestor</li> <li>▪ At virksomheder har et gennemarbejdet likviditetsbudget for de næste seks til ni måneder</li> <li>▪ At virksomheder har en vis størrelse af kundebase (især hvis de ikke er begyndt at have en omsætning endnu)</li> </ul>
	For Maori <sup>1</sup> -ejede virksomheder lægges der vægt på:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Værdien af virksomhedens aktiver – desuden kan et kvalificeret skøn om fremtidig omsætning i nogle tilfælde gøre det ud for realiserede salg</li> </ul>

1 Maorierne er en national minoritet i New Zealand hvis virksomheder ofte har særlige vilkår for optagelse i Focus 700

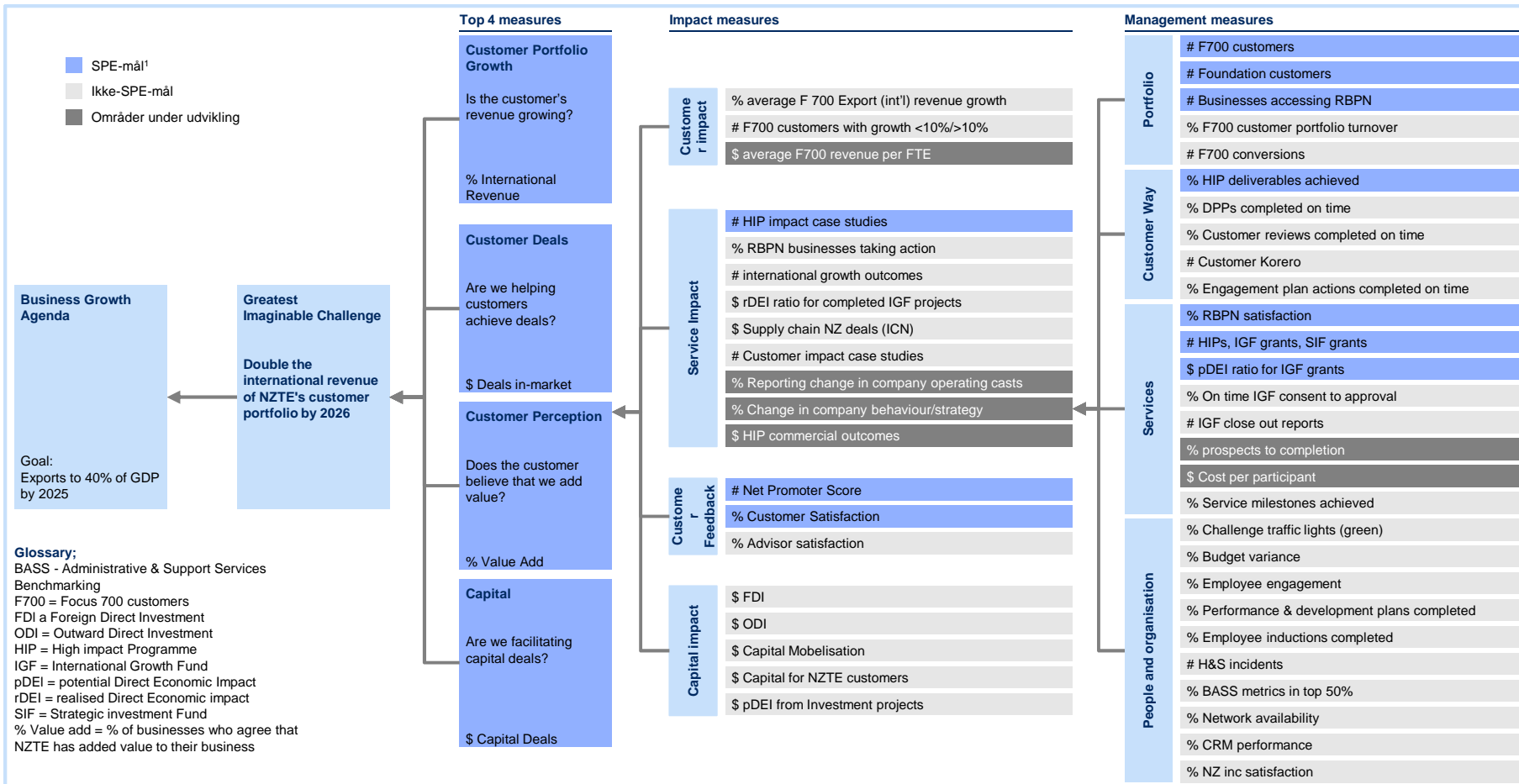
2 Valuta er omregnet 25/4/2016

# H2a Case ii: NZTE har et omfattende evalueringssystem



## Kontekst

- Herunder er NZTE's evalueringssystem gengivet grafisk
- New Zealands vækstaccelerator, "Focus 700" er blandt andet bemærkelsesværdig på grund af brugen af mange specifikke KPI'er til effektevaluering og løbende monitorering
- Effektmåling er i sagens natur kompleks; tilskrivelse af effekter til enkeltstående variable er svær på grund af mangel på kontrolgrupper. Med dette for øje er meningen med systemet her derfor ikke at *bevise* effekt, men at *sandsynliggøre* effekt ved inddragelse af mange relevante variable
- Systemet er, som alle effektevalueringssystemer, uperfekt, og dets brugbarhed afhænger af, hvor systematisk det bruges. Det eksemplificerer dog tydeligt den internationale makrotendens til ansvarsfordeling og fokus på resultater



<sup>1</sup> "SPE" står for Statement of Performance Expectations, og henviser til variable, som er defineret fra politisk hold (fra MBIE) som minimumsindikatorer. Resten af variablene er bestemt af NZTE.

## H2b Den irske erhvervsfremmeindsats er for nylig blevet mere strømlinet

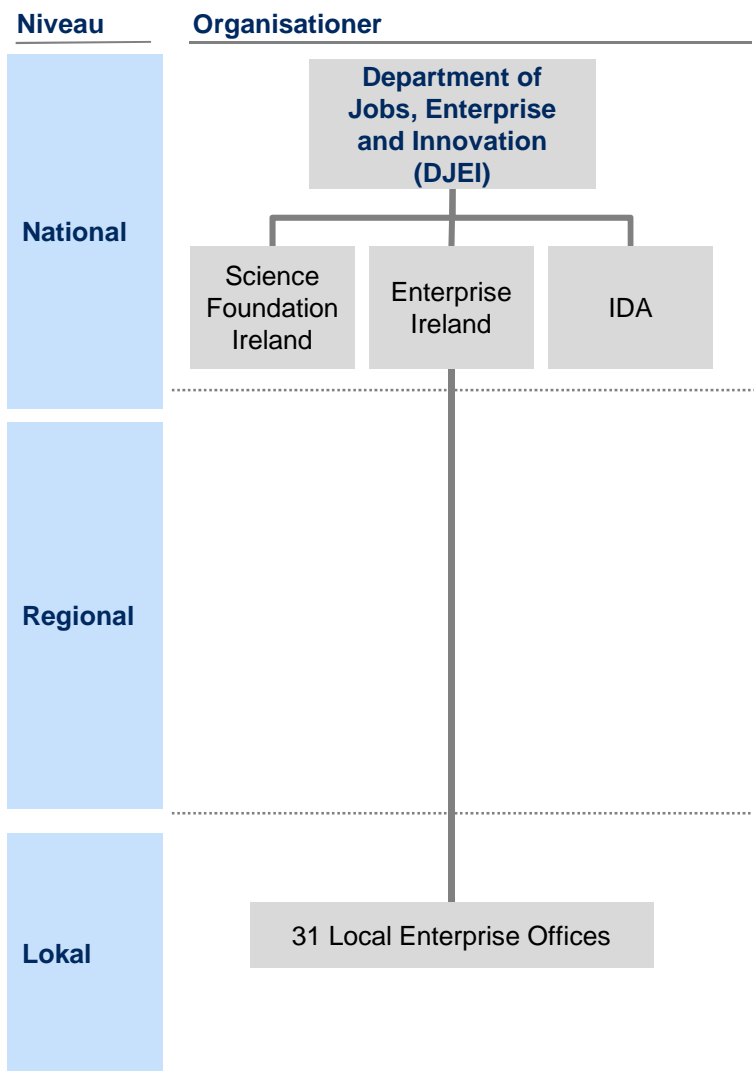
### Vigtigste aktører

- **Department of Jobs, Enterprise, and Innovation (DJEI)** har det overordnede ansvar for erhvervsfremme. Bestyrer de tre søsterorganisationer Enterprise Ireland, Science Foundation Ireland, og IDA
- **Enterprise Ireland (EI)** er det overordnede lead agency og er ansvarligt for både indenlandsk og udenlandsk erhvervsfremme. Bestyrer alle Local Enterprise Offices i samarbejde med lokalregeringer og udbyder også et nationalt eksportfokuseret inkubationsprogram til start-ups med højt potentiale (HPSU)
- **Science Foundation Ireland (SFI)** er et innovations- og forskningsagentur med 12 kontorer i hele landet. Fokuserer ikke udelukkende på erhvervsfremme, men formidler samarbejder mellem virksomheder og vidensinstitutioner. Giver også innovationstilskud
- **IDA** varetager tiltrækning af Foreign Direct Investment (FDI)
- **Local Enterprise Offices (LEOs)** er et netværk af 31 bureauer – et i hvert county. De fungerer som one-stop-indgang til erhvervsfremmesystemet, og er ansvarlige for fordeling af strukturfondsmidler. Hver har 3-5 ansatte og bestyres af EI samt lokalregeringen i det pågældende county

### Uddybning

- Det irske system fik sin nuværende form i 2014 med oprettelsen af de 31 LEO'er, og er et eksempel på hvordan et mindre EU-land kan centralisere sit erhvervsfremmesystem indenfor EU-reglerne
- Reformen blev indført med det udgangspunkt, at erhvervsfremmeaktører landet over måtte have et fælles omdrejningspunkt og sammenligningsgrundlag
- Der udvikles i øjeblikket en IT-database som kan følge alle deltagende virksomheder på deres vej gennem systemet
- For en uddybning af **den strømlinede arbejdsdeling mellem LEO'er og EI**, se Case i H2b

### Organisering



### Noter

- Ministry of Foreign Affairs er også involveret i indsatsen, men alle tre nationale agenturer er udelukkende ejet af DJEI
- Udover de tre nationale agenturer har fødevarerindustrien af historiske årsager sit eget lead agency, "Bord Bia"
- Den ensrettede vej fra LEO'er til EI er tydeligt opdelt med start-ups og lokalforretning hos LEO og med eksport- og højvækstvirksomheder hos EI
- Et begrænset antal (~100) start-ups med højt vækstpotentiale (HPSUs) udvælges hvert år til intensiv inkubation hos EI, men resten varetages af LEO'erne
- LEO'erne er styret af resultatkontrakter kendt som "Service Level Agreements", og disse genforhandles hvert år mellem EI og de lokale myndigheder



## H2b Irland har en sammenhængende indsats indrettet efter virksomheders livscyklus

Fokuspunkter	Beskrivelse
<p><b>Glidende organisatorisk sammenhæng mellem erhvervsfremmeaktører på nationalt og lokalt niveau (se Case for uddybning)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De grundlæggende lokale erhvervsfremmeaktører er kendt som Local Enterprise Offices (LEO'er). LEO'er er organisatorisk set lokale filialer af det overordnede lead agency, Enterprise Ireland</li> <li>▪ Denne organiseringsform giver en naturlig sammenhæng i indsatsen samtidig med at den tillader en væsentlig grad af lokal selvbestemmelse</li> <li>▪ LEO'er er centrale indgange til erhvervsfremmesystemet for alle virksomheder. Lokale virksomheder behandles lokalt, mens virksomheder med højt vækstpotentiale sendes videre til Enterprise Ireland – livscyklusen varetages dermed organisatorisk, og ikke kun på programbasis</li> <li>▪ På grund af denne opbygning skal LEO'erne kunne fungere som samlingspunkt for alle erhvervsfremmetilbud. Dette kommer blandt andet til udtryk i deres "SME Support Tool", som er en online adgangsportale til erhvervsfremmetilbud for mindre virksomheder</li> </ul>
<p><b>Market segmentering baseret på organisatorisk integration</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enterprise Ireland udbyder særlige programmer for internationalt orienterede start-ups:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– High-Potential Startups (HPSUs) er et intensivt mentorprogram, som kun udbydes til virksomheder som har vist særlig ambition og vækstpotentiale</li> <li>– Going for Growth er et offentlig-privat partnerskab i samarbejde med KPMG som er målrettet kvindelige entreprenører</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Skræddersyet serie af finansieringsmuligheder for start-ups</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ LEO'erne har en livscyklusbaseret og sammenhængende række finansieringsmuligheder som hjælper start-ups i forskellige udviklingsfaser:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– "Feasibility study grants", som finansierer testprodukter for at se, om der er begrundet forretningspotentiale</li> <li>– "Priming grants", til virksomheder der er yngre end 18 måneder, og endnu i opstartsfasen</li> <li>– "Business expansion grants" til ældre virksomheder som, hvis de opfylder krav for vækstpotentiale, ofte herefter fortsætter til Enterprise Ireland's HPSU-program</li> </ul> </li> </ul>



## H2b Case: Efter organisatoriske reformer har Irland en strømlinet indsats i forhold til virksomheders livscyklus

### Kontekst

- Da den irske erhvervsfremmeindsats blev reformeret i 2014, var det bl.a. for at afhjælpe en situation hvor mange virksomheder ikke kendte til de støttemuligheder, der knyttede sig til hvert nøglepunkt i deres udvikling
- Livscyklus-tilgang, eller "strømlinet progression", er blevet indarbejdet organisatorisk eftersom systemet er designet med henblik på en arbejdsdeling efter administrationsniveau, med mere grundlæggende services udbudt på lokalniveau, og mere intensiv, specialiseret støtte udbudt på nationalt niveau

### Lokal strukturreform

- **Indtil reformen** var lokal erhvervsfremme dels forankret hos de handelskammerlignende "County Enterprise Boards", dels hos de lokale myndigheders egen erhvervs-service
- Konsolideringen har ledt til **et enstrengt system med en klar arbejdsdeling**, hvor LEO'erne er "first-stop shop" for alle virksomheder, som vil deltage i erhvervsfremmeordninger
- LEO'erne er **designet til at henvise virksomheder til relevante ressourcer**, herunder Microfinance Ireland, Credit Review Office, mv.

County Enterprise Boards (CEB)

Lokale myndigheders erhvervsfremme

Local Enterprise Offices (LEO'er)

### Enstrengt system fra LEO'er til EI

Local Enterprise Offices (LEO'er)

Enterprise Ireland

- LEO'erne er den **eneste statslige erhvervsfremmeaktør på lokalniveau**, og har mange værktøjer til at hjælpe start-ups:
- Et eksempel er den **kæde af kapitalformidlingsmuligheder**, som udbydes til virksomheder afhængig af deres status:
  - **"Feasibility study grants"**, finansierer testprodukter for at se, om der er forretningspotentiale
  - **"Priming grants"**, til virksomheder der er yngre end 18 måneder, og endnu i opstartsfasen
  - **"Business expansion grants"** til ældre virksomheder som ofte fortsætter til Enterprise Ireland's HPSU-program
- Enterprise Irelands del af kæden omhandler større(landsdækkende) virksomheder, samt **virksomheder med væsentligt eksportpotentiale**
- Udover disse sigter EI efter at udvælge 2-3 **"High-Potential Startups" (HPSUs)** fra hver LEO om året, som herefter indgår i et eksportorienteret accelerationsprogram

### Resultatkontrakter

#### Kontrolmekanisme

- Hver LEO er styret af et "Service Level Agreement" (SLA) mellem Enterprise Ireland og den lokale myndighed i det *county*, hvor LEO'en hører hjemme
- Aftalen sætter retningslinjer for budgettering, projektevaluering, corporate governance, samt parternes roller og ansvarsområder
- SLA'ens funktion er endvidere at sikre at:
  - 1) Der er ensrettede krav, KPI'er, og benchmarkingprocedurer for alle LEO'er på tværs af landet, hvilket både sikrer ensartet kvalitet, men også sammenlignelighed i forhold til evalueringer
  - 2) Lokale myndigheder bevarer et vist niveau af lokal kontrol
- SLA'er bruges aktivt til bestemmelse af LEO'ers årlige budgetter med udgangspunkt i, i hvor høj grad målene for det forgange år er nået
- Aftalerne revideres jævnligt af parterne for hele tiden at være tidssvarende



## H2c Storbritannien har et decentraliseret system med en høj grad af regional selvbestemmelse



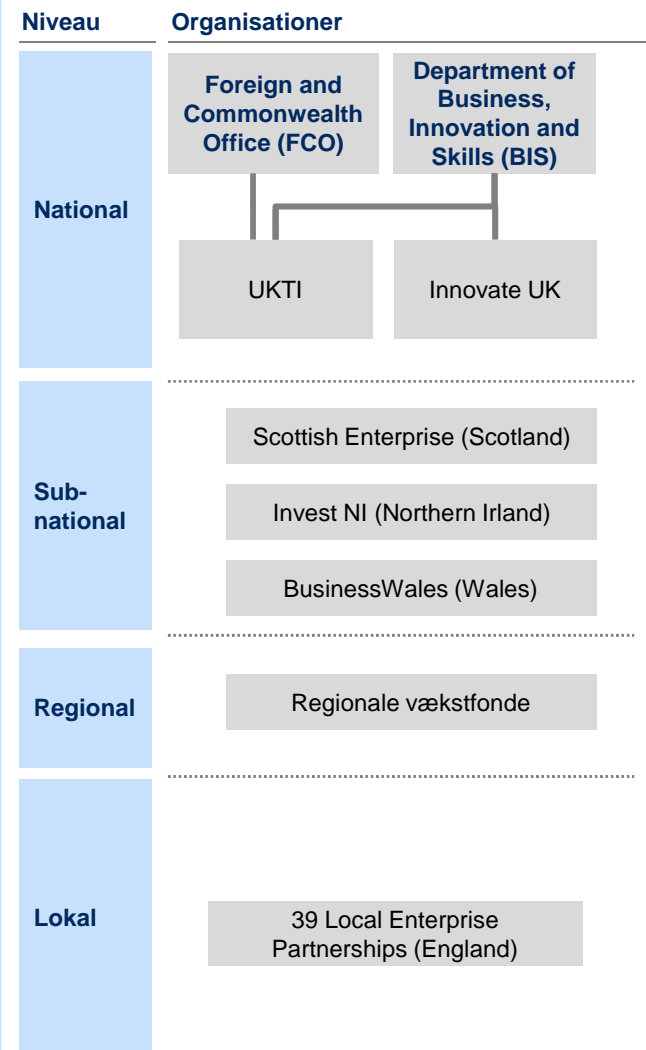
### Vigtigste aktører

- **The Department of Business, Innovation and Skills (BIS)** er det ministerium som har det overordnede ansvar for erhvervsfremme
- **The Foreign and Commonwealth Office (FCO)** deler styringsansvaret for UKTI med BIS
- **UK Trade and Investment (UKTI)** er lead agency for udenlandsk orienteret erhvervsfremme, herunder eksport og FDI. Bestyret delvis af BIS og af FCO
- **Innovate UK** har fokus på at gøre forskning relevant for virksomheder, og formidler kapital til innovative virksomheder. Særligt kendte for deres "Catapult Centres", som fokuserer på hvert deres teknologiområde
- **Regionale vækstfonde** modtager midler fra centralregeringen samt EU, og bevilger midler til regionale erhvervsfremmeprojekter. Her er LEP'erne den største aftager af midler
- **Local Enterprise Partnerships (LEP'er)** er 39 offentlig-private partnerskaber (som kun opererer i England) som er ansvarlige for lokal erhvervsfremme, hver med udgangspunkt i en lokal "Growth Hub"

### Uddybning

- Hver delnation har sit eget "subnationale" lead agency: **Scottish Enterprise**, **Business Wales**, and **Enterprise NI** for Nordirland. Undtagelsen er England, som ikke har nogen institution som er overordnet LEP'erne
- Uden noget nationalt overordnet lead agency har Storbritannien et relativt fragmenteret indenlandsk erhvervsfremmesystem: BIS er den eneste centrale tovhoder, men har ingen formel styring af de subnationale organer
- Denne generelle decentralisering står i kontrast til, at eksportfremme og FDI-tiltrækning er nationalt centraliseret hos UKTI (selvom hver delnation herudover har sit eget FDI-program, som altså overlapper delvist med UKTI)
- En anden bemærkelsesværdig aktør er **the British Business Bank**, et stort (£500 mio./år) offentlig-privat partnerskab, der låner risikokapital til vækstvirksomheder, med særligt fokus på scale-ups
- For en uddybning af **Scottish Enterprise's todelte vækstacceleratorsystem**, se Case i H2c

### Organisering



### Noter

- BIS er det overordnede ansvarlige ministerium, men FCO er også medejer af UKTI
- De subnationale organer har ingen direkte koordinering med BIS, men er parallelle systemer, som hvert minder om andre landes lead agencies
- LEP'erne er et godt eksempel på Storbritanniens brug af offentlig-private partnerskaber, her kombinerer man lokale interesser og virksomhedskendskab med statslige kontrolmekanismer



## H2c Storbritannien er kendetegnet ved en lokalt forankret indsats, samt brug af offentlig-private partnerskaber

Fokuspunkter	Beskrivelse
<b>Minimalistisk erhvervsfremme (se uddybning på næste side)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manglen på effektmålinger som viser en tydelig effekt af erhvervsfremmeindsatsen har fået den britiske regering til at gennemføre en række reformer og nedskæringer i indsatsen i de senere år</li> <li>▪ Dette reflekterer ikke mindst et ønske om at forankre indsatsen lokalt</li> <li>▪ Et andet rationale for reformerne var, at mange virksomheder foretrak skattelettelse frem for erhvervsfremme</li> <li>▪ Opprioritering af offentlig-private partnerskaber samt ansvarsdelegering til lokale myndigheder har begge bidraget til en nedbringelse af de offentlige udgifter til erhvervsfremme</li> </ul>
<b>Erfaringer med decentral tilgang til erhvervsfremme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den indenlandske erhvervsfremmeindsats er decentraliseret, mens eksport og tiltrækning af FDI varetages nationalt af UK Trade and Invest (UKTI)</li> <li>▪ Hver delnation bortset fra England har sit eget "subnationale" lead agency (Scottish Enterprise, InvestNI, BusinessWales)</li> <li>▪ England bruger i stedet Local Enterprise Partnerships (LEP'er): Disse er offentlig-private partnerskaber med lokal erhvervsudvikling som mission, og blev oprettet i forbindelse med lukningen af de regionale Development Agencies i 2010. Hermed er ikke-eksportrelateret erhvervsfremme nu et rent lokalt anliggende i England</li> </ul>
<b>Brug af offentlig-private partnerskaber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brug af private aktører i erhvervsfremmeindsatsen betragtes som en måde at spare skattepenge på</li> <li>▪ Et eksempel var "the Business Growth Service", et statsligt ledet initiativ som blev sendt i udbud og udført af en række private aktører, særligt af Grant Thornton, hvilket har ledt til en række initiativer såsom: <ul style="list-style-type: none"> <li>– "Fit For Nuclear" (F4N), som hjælper manufakturindustrien med forberedelser til udbud i forbindelse civile kernekraftprojekter</li> <li>– "The Global Entrepreneur Programme", er et privat FDI-tiltrækningsinitiativ under UKTI</li> </ul> </li> <li>▪ Private aktører er generelt aktive på markedet, både i regi af velorganiserede handelskamre, og i form af uafhængige erhvervskonsulentfirmaer</li> </ul>
<b>Virksomheds-segmentering med forskellige programmer i Skotland (se Case for uddybning)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Scottish Enterprise eksemplificerer makrotendensen markedssegmentering ved at bruge to parallelle vækstacceleratorprogrammer, hvert med forskellige målgrupper og grader af intensitet</li> <li>▪ Programmerne bruger en innovativ "account management"-tilgang (se Case 4) og er internationalt anerkendte</li> <li>▪ Tilgængelige effektevalueringer viser vækst i både bruttoværditilvækst og beskæftigelse som resultat af tilgangen</li> </ul>

## H2c Den britiske erhvervsfremmeindsats er for nylig blevet reduceret og mere decentraliseret



### Kontekst

- Der er sket en række ændringer i den britiske erhvervsfremmeindsats i de senere år – målene for reformerne har været decentralisering og udgiftsnedskæringer. Ændringerne har fortrinsvis ramt England, da Skotland, Wales og Nordirland har deres egne erhvervsfremmeindsatser
- Uden systematiske effektevalueringer har det været svært at bestemme hvordan reformerne har påvirket erhvervsklimaet i landet; reformerne har dog haft general opbakning, både politisk og fra virksomheder

### Overlap mellem erhvervsfremmetilbud

- De tidligere regionale udviklingsorganisationer (eng. Regional Development Agencies) havde tilbud, som overlappede med lokale myndigheder og handelskamre (herunder støtteprogrammer til SMV'er, kurser mv.)
- Der observeredes ligeledes et overlap med nationale organer (for eksempel havde hver region sin egen proces for tiltrækning af udenlandsk kapital, hvilket ellers formelt skulle håndteres af UKTI)

### Præference for skattelettelse fremfor erhvervsfremme

- Erhvervsfremme kan være omkostningstung, og der var ingen klare effektmålinger af systemets effektivitet
- Det ellers velrenommerede "Growth Accelerator Programme" kostede omkring £60m om året (~565m DKK<sup>1</sup>)
- Mange virksomheder brugte ikke systemet, og foretrak skattelettelse i stedet
- En undersøgelse af YouGov på vegne af The Local Government Association viste, at 52% af de virksomheder som kendte til de regionale udviklingsorganisationer støttede lukningen

### Reformsvar

- I 2010 blev de regionale udviklingsorganisationer erstattet af 39 Local Enterprise Partnerships (LEP'er), som er offentlig-private partnerskaber, der kombinerer lokal selvbestemmelse med statslig kontrol
  - Dette var en simplificering af den britiske indsats, hvor LEP'erne hermed blev den indenlandske hovedaktør
  - Herudover fungerer de nye regionale vækstfonde (eng. Regional Growth Funds) som bevilgende organer på regionsniveau (på mindre skala end de nedlagte regionale udviklingsorganisationer)
- I 2015 lukkede "The Business Growth Service", som var et samlende engelsk organ, som udbød støtteprogrammer til SMV'er, herunder "The Growth Accelerator Programme"
- Nedskæringerne og reformerne havde som mål at øge den lokale selvbestemmelse, at mindske underskuddet på de offentlige finanser efter recessionen, samt at give anledning til skattelettelse
- Der er ingen stærke effektmålingsundersøgelser om LEP'ernes effekt fordi det er metodisk svært at sammenligne de ofte meget forskellige organisationer. Baggrundsresearch samt interviews indikerer, at der indbyrdes er store forskelle på hvor godt de individuelle LEP'er virker

<sup>1</sup> Valuta er omregnet d. 19/4/2016

## H2c Case: Skotland bruger et todelt vækstacceleratorsystem



### Kontekst

- Scotland Enterprise (SE) bruger to forskellige vækstacceleratorsystemer: "Account Management" (AM) vejleder et stort antal virksomheder med lavere intensitet, mens "Companies of Scale" (CofS) giver intensiv støtte til et lille antal store og hurtigt voksende virksomheder
- Systemerne tager afsæt i hinanden; brugere indtræder normalt i CofS fra AM-porteføljen, og virksomheder vender tilbage til porteføljen efter det 3-årige forløb hos CofS
- Systemet er endnu et eksempel på den internationale makrotendens imod markedssegmentering

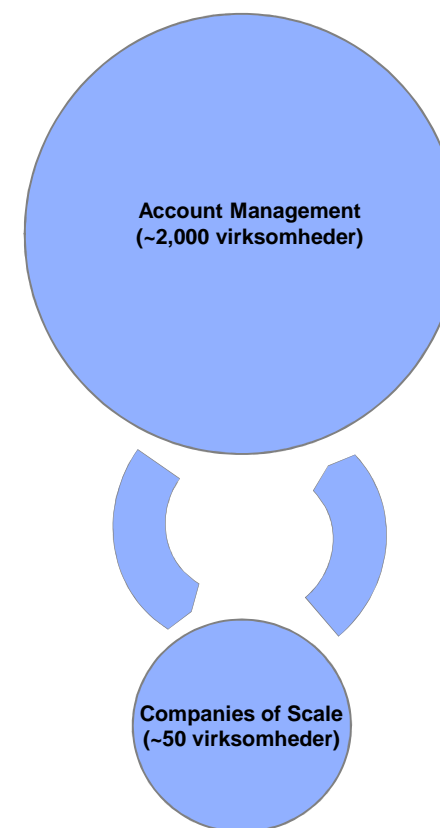
### Account Management

- Porteføljen består af **~2,000 virksomheder** med demonstreret vækspotentiale, mange med eksportambitioner
- **Hver virksomhed får en "account manager"** som bliver kontaktpersonen mellem virksomheden og SE. Denne er specialist på det relevante område, ofte med personlig iværksættererfaring
- Hver virksomhed har dermed **en personlig adgangsportal** det britiske/skotske erhvervsfremmesystem, samt relevante universiteter, handelskontorer, Innovate UK, UKTI, private specialister mv.
- Systemet er **inspireret af det kunde/rådgiver-forhold som findes i bankverdenen**
- En rapport fra UpperQuartile (2013) konkluderer, at programmet **har genereret £1,11 mia. (10,6 mia. kr.) i bruttotilvækst** for den skotske økonomi over en periode på fire år
- Ikke alle virksomheder sigter efter at være med i CofS – AM er ikke et andenrangsprogram – tværtimod er **inklusion i CofS baseret på særlige behov som kun nogle virksomheder har**, og programmerne er derfor et **godt eksempel på markedssegmentering i praksis**

### Companies of Scale

- I forhold til andre vækstacceleratorprogrammer er CofS **meget intensiv** (250-300 timer om året i tre år) og optager kun ganske få virksomheder (~50) ad gangen
- CofS ligner account management-programmet, men **hver manager bestyrer kun ca. 5 virksomheder**
- **Virksomheder skal have > £10 mio. (96 mio. kr.) i omsætning** for at kunne komme i betragtning, og skal også have ambitioner om at vokse til over £100 mio. i løbet af de tre år
- **Hver manager** fungerer som en "kritisk ven", og **opstiller udfordringer for virksomhedsledelsen** indenfor kategorierne *leadership*, *strategy*, og *structure*
- Systemet er baseret på en teori om "kritiske punkter" på særlige stadier i virksomhedernes vækstproces tager dermed **virksomhedernes livscyklus som udgangspunkt**
- Programmets begrænsede størrelse gør, at det har begrænset effekt på den skotske makroøkonomi, men deltagerfeedback, interviews og **foreløbige evalueringer er overvejende positive**
- Ved afslutning af CofS-programmet vender virksomheder tilbage til AM-porteføljen, og **forbliver i kontakt med SE-systemet**

### Todelt vækstacceleratorsystem



## H2d Organisatorisk ligner den hollandske erhvervsfremmeindsats Danmarks



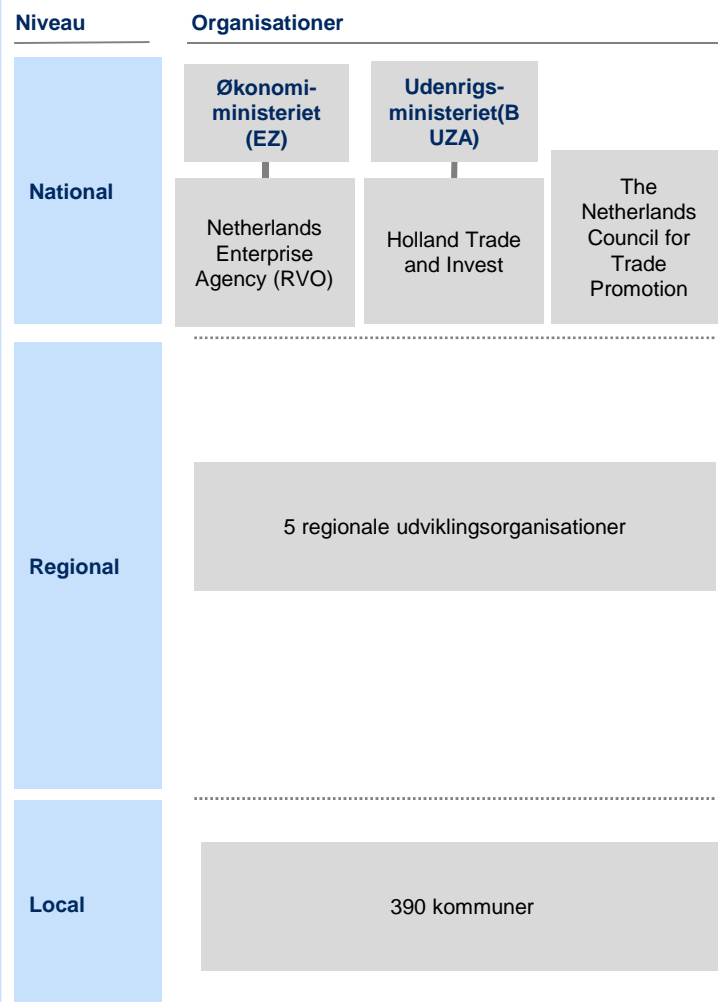
### Vigtigste aktører

- **Økonomiministeriet (Ministerie van Economische Zaken, EZ)** har det overordnede politiske ansvar for erhvervsfremmeindsatsen med undtagelse af FDI-tiltrækning. EZ ejer dermed det hollandske lead agency, Netherlands Enterprise Agency (RVO)
- **Udenrigsministeriet (Ministerie van Buitenlandse Zaken, BUZA)** koordinerer eksportfremmeindsatsen med Netherlands Enterprise Agency (RVO), og er selv ansvarlig for tiltrækning af FDI via Holland Trade and Invest
- **Netherlands Enterprise Agency (Rijksdienst voor Ondernemend, (RVO))** er det overordnede lead agency for både inden- og udenlandsk erhvervsfremme
  - Omsætning: €411 mio. (3.059 mio. kr.<sup>1</sup>)
  - Ansatte: 1.857
- **Holland Trade and Invest** står for tiltrækning af FDI og har tæt samarbejde med RVO
- **Regionale udviklingsorganisationer (Regionale Ontwikkelingsmaatschappij)** er regionale aktører, og ofte distributører af EU-midler. Samarbejder med, men ejes ikke af, RVO. Der er 5 regionale udviklingsorganisationer
- **Kommuner** tilrettelægger uden nationalt opsyn deres egen erhvervsfremmeindsats, som varierer mellem kommuner
- **The Netherlands Council for Trade Promotion** (Nederlands Centrum voor Handelsbevordering) er en relevant privat aktør, som fokuserer på at støtte SMV'er med internationalisering

### Uddybning

- Af de lande som indgår i undersøgelsen er Holland det land hvis erhvervsfremmesystem ligner Danmarks mest ift. organisering
- Af denne årsag er de punkter der fokuseres på, ikke strukturbaserede, men derimod enkeltstående programmer og ville derfor lettere kunne overføres til det danske system
- For en uddybning af **den hollandske start-up-hub, "Start Delta" og dens funktion som samlingspunkt for hele erhvervsfremmeindsatsen**, se Case i H2d

### Organisering



### Noter

- Andre ministerier, såsom Indenrigs-og Transportministeriet giver finansielt tilskud til RVO, men har intet formelt ejerskab
- The Netherlands Council for Trade Promotion er en privat aktør, men spiller en væsentlig rolle for SMV'er
- De regionale udviklingsorganisationer er ikke ejet af RVO, men har interessenter fra økonomiministeriet, samt fra den regionale provinsmyndighed
- Dette har været tilfældet siden 2012, hvor regionerne fik øget ansvar for erhvervsfremme
- Ikke alle regionale udviklingsorganisationer er distributører af EU-midler. Hver region har sit eget system for dette
- Kommuner har deres egne erhvervsfremmetilbud
- Større kommuner såsom Groningen har såkaldte "Economic Boards" med relativt omfattende erhvervsfremmeservices

<sup>1</sup> Valuta er omregnet d. 19/4/2016

## H2d Den hollandske erhvervsfremmeindsats har flere innovative fokuspunkter



Fokuspunkter	Beskrivelse
<b>Fokus på kvalifikation af efterspørgslen for at fordele ressourcerne effektivt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De hollandske finansieringsordninger for SMV'er er relativt lån- og garantibaserede i modsætning til at basere sig på tilskudsordninger</li> <li>▪ Dette medfører, at virksomheder selv-selekterer inden de søger om støtte, hvilket fører til mere kvalificerede ansøgere, og mindre administrativ spildtid</li> <li>▪ At staten involverer sig i medfinansiering kan endvidere medføre "crowding in", idet det tilskynder private investeringer til fordel for både investorer og SMV'er</li> </ul>
<b>Fokus på at styrke start-up-miljøet (se Case for uddybning)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der er for nylig blevet gjort en samlet indsats for at forbedre vilkårene for at starte virksomheder i Holland</li> <li>▪ Startup Delta er en "klyngernes klynge", som skal facilitere skabelsen af et "start-up-miljø" - et offentlig-privat partnerskab, som samler alle regeringsniveauer samt store virksomheder som IBM</li> <li>▪ Fra 2015 har udlændinge kunnet bosætte sig i Holland på et "start-up-visum" hvis de samtidig starter en virksomhed. Hvis virksomheden får succes i det første år, kan de blive boende</li> </ul>
<b>Intensivt accelerator-program med fokus på lederskab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det hollandske vækstacceleratorprogram (på hollandsk "Groeyversneller") er et eksempel på makrotendensen imod segmentering; her udvælges et lille antal virksomheder med stort potentiale til intensiv støtte og udvikling</li> <li>▪ Programmet er blevet fremhævet internationalt (se OECD 2013 og ERC 2013) for dets fokus på virksomhedernes ledere. Der arbejdes ikke blot på en strategi for virksomheden, men også en personlig udviklingsplan for lederen, som får værktøjerne til at lede virksomheden fra scale-up til stor virksomhed</li> <li>▪ Programmet blev til efter det hollandske økonomiministerium konkluderede, at den største begrænsende faktor i forhold til virksomhedsvækst var lederevner</li> <li>▪ Programmet begyndte offentligt og blev privatiseret efter en succesrig projektperiode</li> </ul>

## H2d Case: Strategisk planlægning har skabt Europas største start-up-miljø i Holland



### Kontekst

- For at gøre Holland mere attraktiv at starte virksomhed i, har erhvervsfremmepolitikken for nylig sigtet mod skabelsen af et "start-up-miljø"
- For at fostre sådan et miljø, er Startup Delta blevet grundlagt som et offentlig-privat partnerskab med interessenter på statsligt, regionalt, og kommunalt niveau, EU-niveau, samt med deltagelse af store virksomheder såsom IBM
- Startup Delta er en "one-stop-shop" for start-ups og scale-ups og har som mål at gøre Holland til "Europas bedste test-facilitet"

### Startup Delta som "klyngernes klynge"

#### Investorer

- Startup Delta har en database med 282 potentielle investorer og "business angel networks"

#### Klynger

- 41 geografisk baserede klynger er tilgængelige via Startup Delta

#### Netværk

- "Launchpad-møder" faciliterer vidensdeling mellem iværksættere

#### Acceleratorer

- Startup Delta er forum for 55 acceleratorer, inkubatorer and arbejdsmiljøer for iværksættere



#### Internationalisering

- Startup Delta er ansvarlig for at trække udenlandske iværksættere til, og at få dem til at starte deres virksomheder i Holland

#### Events

- Start Delta afholder events i hele landet, og på tværs af forskellige brancher

#### Overblik over erhvervsfremmetilbud

- Startup Delta tilbyder et lettilgængeligt overblik over alle hollandske erhvervsfremmetilbud, og er opbygget så man kan finde de tilbud, som er relevante for ens branche

### Baggrund

- Startup Delta kalder sig selv "verdens største start-up-initiativ" og er en **del af en overordnet regeringsplan** for at gøre Holland til Europas bedste sted at starte en virksomhed
- Startup Deltas mål er **at placere Holland i top 3** i Global Startup Ecosystem Rankings
- Det er tænkt som en "**klyngernes klynge**", og fungerer som samlingspunkt for teknologi- og innovationsklynger
- Statussen som dækkende klynge gør Start Delta til et værktøj som kan **identificere overlap inden for erhvervsfremmeindsatsen**
- **Alle rådgiverne** som er tilknyttet programmet **er selv iværksættere**

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

**I Bilag**

J Metode



## I Informantliste

## Informanter (interviews, samtaler, skriftlige svar)

Nationalt niveau	Regioner	Væksthuse	Kommunalt niveau	Andre organisationer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulla Lieberking, EVM</li> <li>• Preben Gregersen, ERST</li> <li>• Hans Henrik Nørgaard, ERST</li> <li>• Susanne Kirkegaard Brodersen, ERST</li> <li>• Adam Baden, UFM</li> <li>• Morten Solgaard Thomsen, UFM</li> <li>• Ditte Rude Moncur, Vækstfonden</li> <li>• Pernille Rype, Innovationsfonden</li> <li>• Peter Hønggaard Andersen, Innovationsfonden</li> <li>• Hanne Harmsen, Innovationsfonden</li> <li>• Knud Erik Hilding-Hamann, Teknologisk Institut</li> <li>• Dorte Storper, Videnscenter for Fødevareudvikling</li> <li>• Kasper Lyng Jensen, InnoBYG</li> <li>• Bolette van Ingen Bro, ClusterExcellenceDenmark</li> <li>• Lone Vingtoft, Danske Regioner</li> <li>• Lotte Holten-Møller, Danske Regioner</li> <li>• Michael Koch-Larsen, Danske Regioner</li> <li>• Karoline Amalise Steen, KL</li> <li>• Rune Andersen, KL</li> <li>• Rasmus Anderskov, Dansk Industri</li> <li>• Morten Granzau, Dansk Industri</li> <li>• Jes Lerche Ratzer, Dansk Industri</li> <li>• Hanne Schou, Dansk Industri</li> <li>• Jonas Orebo Pyndt, Dansk Industri</li> <li>• Niels Milling, Dansk Erhverv</li> <li>• Søren Friis Larsen, Dansk Erhverv</li> <li>• Per Thye Rasmussen, Dansk Erhverv</li> <li>• Malthe Mikkel Munkøe, Dansk Erhverv</li> <li>• Sigurd Schou Madsen, Dansk Erhverv</li> <li>• Mette Fjord Sørensen, Dansk Erhverv</li> <li>• Louise Riisgaard, Dansk Erhverv</li> <li>• Michael Bremerskov Jensen, Dansk Erhverv</li> <li>• Ane Buch, Håndværksrådet</li> <li>• Dorte Kulle, Håndværksrådet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thomas Dyhr Vestergaard, Region Syddanmark</li> <li>• Dorte Kusk, Region Syddanmark</li> <li>• Christian Bruhn Rieper, Region Hovedstaden</li> <li>• Kim Bonne, Region Hovedstaden</li> <li>• Anette Prilow, Region Hovedstaden</li> <li>• Henning Christensen, Region Nordjylland</li> <li>• Lisbeth Iversen, Region Sjælland</li> <li>• Maj-Britt Jensen, Region Sjælland</li> <li>• Bent Mikkelsen, Region Midtjylland</li> <li>• Henning Salling, Region Midtjylland</li> <li>• Lars Vildbrand, Region Midtjylland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merete Haugaard, Væksthus Hovedstaden</li> <li>• Tina Diana Nørregaard, Væksthus Hovedstaden</li> <li>• Christian Madsen, Væksthus Syddanmark</li> <li>• Mads Váczy Kragh, Væksthus Sjælland</li> <li>• Erik Krarup, Væksthus Midtjylland</li> <li>• Anne Marie Søndergaard, Væksthus Midtjylland</li> <li>• Liselotte Hohwy Stokholm, Væksthus Syddanmark og Hovedstaden</li> <li>• Flemming Larsen, Væksthus Nordjylland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jette Margrethe Rau, Ballerup</li> <li>• Eva V. Gottlieb, Brøndby</li> <li>• Peter Bo Andersen, Frederikssund Erhverv</li> <li>• Søren Birk-Sørensen, Fredensborg</li> <li>• Flemming Ipsen, Furesø Kommune</li> <li>• Kenny Jensby, Holbæk Erhvervsforum</li> <li>• Niels Nielsen, Holbæk Erhvervsforum</li> <li>• Tessa Salling, Business Horsens</li> <li>• Marie Skov Lillelund, Høje-Taastrup</li> <li>• Karen Brehm Sørensen, Hvidovre</li> <li>• Anja Vorm Andersen, Ishøj</li> <li>• Poul Jensen, Kalundborg Erhvervsråd</li> <li>• Jens Abildlund, Køge</li> <li>• Mette Lerdorf, Køge Erhvervsservice</li> <li>• Lene Helbo Bachmann, Norddjurs</li> <li>• Gregers André Pilgaard, Silkeborg</li> <li>• Henrik Hansen, Tønder</li> <li>• Kristian Brøns Nielsen, Viborg</li> <li>• Niels Højbjerg og Jan Beyer Schmidt-Sørensen, Aarhus</li> <li>• Tanja Höper, Hillerød Erhvervsservice</li> <li>• Tove Gæmelke, Business Kolding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rachel Baxter, New Zealand Trade &amp; Enterprise</li> <li>• Norbert van der Hove, Hollands økonomiministerium</li> <li>• Declan Hughes, Department of Jobs, Enterprise and Innovation, Irland</li> <li>• Garrett Murray, Enterprise Ireland</li> <li>• Alexa Toomey, Enterprise Ireland</li> <li>• Stephen Roper, Enterprise Research Council, UK</li> <li>• Jonathan Slow, Scottish Enterprise</li> <li>• James Phipps, Department of Business, Innovation, and Skills, Storbritannien</li> <li>• 10 anonyme danske virksomheder</li> </ul>

# I Definitioner af formål og virkemidler

Typer af formål	
Opstart og udvikling af nye virksomheder	Formålet er at starte nye virksomheder, udvikle meget unge virksomheder og forbedre mulighederne for overlevelse og vækst for disse. Fx igennem information og vejledning omkring procedurer for opstart af ny virksomhed.
Grundforskning og anvendt forskning	Formålet er at bidrage til virksomhedernes deltagelse i grundforskning eller anvendt forskning. Grundforskning er forsøgsmæssigt eller teoretisk arbejde uden specifik praktisk anvendelse for øje. Anvendt forskning er planlagt forskning eller kritiske undersøgelser med det formål at erhverve ny viden og nye færdigheder med specifik praktisk anvendelse for øje.
Eksperimentel udvikling	Formålet er, at virksomheden erhverver, kombinerer, udformer og anvender eksisterende videnskabelig, teknologisk, kommerciel og anden relevant viden og færdigheder med henblik på at udarbejde planer, projekter eller tegninger for nye ændrede eller forbedrede produkter, produktionsmetoder eller tjenesteydelser.
Demonstration og markedsmodning	Formålet er at tilvejebringe nye produkter/services til markedet. Fx gennem udvikling og demonstration af prototyper eller via partnerskaber, hvor der samarbejdes om at bringe et nyt produkt/service til markedet.
Afsætning/salg/markedsføring	Formålet er at markedsføre virksomhedernes produkter/services og/eller øge virksomhedernes salg. Fx gennem uddannelse af salgspersonale eller tilskud til rådgivning fx i forhold til markedsanalyser.
Eksport og internationalisering	Formålet er, at virksomheder opstarter eller øger eksporten. Andre tiltag for internationalisering af virksomheden er desuden dækket. Fx tilskud til rådgivningsforløb der vedrører nye markeder eller lovgivning på eksportmarkeder.
Udvikling af menneskelige ressourcer	Formålet er kompetenceudvikling af medarbejdere og ledelse i virksomheden. Fx uddannelse af ledere i virksomheden eller kursus/uddannelsesforløb, hvor medarbejdere opkvalificeres.

Typer af virkemidler	
Generelle virksomheds- og forretningsnetværk	Støtte til mindre netværk og partnerskaber mellem virksomheder, eventuelt suppleret af videninstitutioner og offentlige aktører. Fx facilitering af netværk for nystartede virksomheder, hvor formålet er at forbedre mulighederne for overlevelse for disse.
Vidensamarbejder	Vidensamarbejder mellem virksomheder eller mellem virksomheder og andre aktører (universiteter, GTS'er mm). Vidensamarbejder adskiller sig fra netværk og partnerskabsaftaler, idet aktørerne har et specifikt formål med samarbejdet, eksempelvis udviklingen af en specifik teknologi, produkt/service/proces. Fx virksomheder, der samarbejder med universiteter i et forskningsprojekt, og derigennem udveksler viden om specifik teknologi.
Klynger og innovationsnetværk	Klyngeinitiativer (herunder innovationsnetværkene) består typisk af en bredere vifte af aktiviteter, såsom informationsarrangementer, konferencer, vidensopbygning, matchmaking, innovationsprojekter og lignende. Klynger har til formål at skabe innovation og vækst for en erhvervsgruppe med et fagfællesskab, og har deltagelse af både virksomheder, videninstitutioner og offentlige aktører.
Uddannelse og rekruttering	Uddannelse af medarbejdere og ledere. Desuden er rekruttering af medarbejdere dækket af denne kategori. Fx anvendt for at opnå et formål om at udvikle menneskelige ressourcer eller for at øge salget i en virksomhed ved at rekruttere de rigtige medarbejdere.
Information og vejledning	Information og vejledning af virksomhederne. Fx informationsmøder i forbindelse med opstart af nye virksomheder eller vejledning omkring eksport. Forløbene vil typisk være af kortere varighed og mindre omfangsrige end egentlige rådgivningsforløb.
(Tilskud) til rådgivning	Konkrete rådgivningsprogrammer, som oftest vil indebære, at virksomheden indgår i et rådgivningsforløb. Dette kan fx ske gennem assistance fra en ekstern konsulent, som rådgiver virksomheden om en specifik problemstilling. Dette kunne eksempelvis omhandle et formål om, at virksomheden skal ud på nye markeder.
Kapitalformidling	Kapitalformidling handler om at imødegå hindringer for tilførsel af kapital, ved at være med til at mindske nogle af hullerne i kapitalforsyningskæden og sikre et større overblik over markedet. Fx ved at stille sikkerhed for lån eller ved at tilføre egenkapital.
Øvrige tilskud	Øvrige tilskud dækker over tilskud til forskellige aktiviteter, som ikke indfanges af de øvrige kategorier. Det kan fx være tilskud til markedsmodning eller til andre kommunale og regionale samarbejder.

# I Operatører, programmer og tilbud

- Nedenstående figur illustrerer forståelsen af operatører, programmer og tilbud
- Hver operatør kan have flere programmer, og hvert program kan have flere deltagelser (tilbud) fra virksomheder

Niveau	Operatører	Programmer	Tilbud/deltagelser
Nationalt	Eksportrådet	Eksportservice	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tilbud 1</li> <li>▪ Tilbud 2</li> <li>▪ Tilbud 3</li> </ul>
		...	▪ ...
	Innovationsfonden	DFORT	▪ Tilbud 1
		Erhvervs-Ph.D.	▪ Tilbud 1
...	...	▪ ...	
Regionalt	WelfareTech	Vejledning og markedsviden	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tilbud 1</li> <li>▪ Tilbud 2</li> <li>▪ Tilbud 3</li> <li>▪ ...</li> </ul>
		...	▪ ...
	Væksthus Nordjylland	VÆKST 2015	▪ Tilbud 1
		BusinessBroen Norge	▪ Tilbud 1
...	...	▪ ...	
Kommunalt	Tønder Erhvervsservice	Idéklubben	▪ Tilbud 1
		JobVækst Tønder	▪ Tilbud 1
	Business Aalborg	VIP+ Vækstboost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tilbud 1</li> <li>▪ Tilbud 2</li> </ul>
		...	▪ ...

# I Nationale operatørers primære og sekundære formål

	Opstart og udvikling af nye virksomheder	Strategisk og anvendt Forskning	Eksperimentel udvikling	Demonstration og markedsmodning <sup>1</sup>	Afsætning, salg og markedsføring	Eksport og internationalisering	Udvikling af menneskelige ressourcer
Eksportrådet/ Invest in Denmark							
EKF							
Vækstfonden							
Markedsmodningsfonden							
Innovationsfonden							
GTS							
Innovationsmiljøer							
Innovationsnetværk							
MUDP							
GUDP							
EUDP							

<sup>1</sup> "Afsætning, salg og markedsføring" er rettet mod hjemmemarkedet og adskiller sig derved fra "Eksport og internationalisering".

# I Nationale operatørers primære og sekundære virkemidler

■ Primært formål

■ Sekundært formål

	Generelle virksomheds- og forretningsnetværk	Videnssam- arbejde og innovation	Klynger og innovations netværk	Uddannel- se og rekrut- tering	Informa- tion og vejledning	Rådgivning herunder tilskud hertil	Øvrige tilskud	Kapital- formid- ling
Eksportrådet/	■	■			■	■		
EKF								■
Vækstfonden								■
Markedsmodningsfonden						■	■	
Innovationsfonden		■	■	■		■	■	
GTS		■				■		
Innovationsmiljøer						■		■
Innovationsnetværk		■	■		■			
MUDP		■				■	■	
GUDP		■				■	■	
EUDP		■				■	■	

# I Typer af forløb

## Kortere eller længerevarende forløb

Opgørelsen er baseret på en foreløbig kvalitativ gennemgang af de enkelte ordninger. Opgørelsen kan hverken betragtes som udtømmende eller kvantitativt valideret. Særligt for det regionale og kommunale niveau anlægges en gennemsnitsbetragtning, da der på disse niveauer vil være mange forskellige udmøntninger af virkemidlerne

Der kan være afvigelser fra den angivne forløbslængde, eksempelvis hvis et projekt bliver afbrudt, en deltager falder fra et projekt, eller forløbet af andre årsager ikke fuldføres

- Kortere forløb har typisk en tidshorisont på maksimalt et par måneder eller fx op til 5 sessioner
- Længerevarende forløb dækker de forløb, der strækker sig længere end de kortere forløb
- For nogle virkemidler vil både kortere og længerevarende forløb blive anvendt

## Kortere eller længerevarende forløb

■ Længerevarende forløb   ■ Kortere forløb   ■ Både kortere og længerevarende forløb

	Generelle virksomheds- og forretning-netværk	Vidensarbejde og innovation	Klynger og innovations-netværk	Uddannelse og rekruttering	Information og vejledning	Rådgivning herunder tilskud hertil	Øvrige tilskud	Kapitalformidling
Eksportrådet	■	■				■		
EKF								■
Erhvervsstyrelsen <sup>1</sup>	■	■	■	■	■	■	■	
Vækstfonden								■
Markedsmodningsfonden						■	■	
Innovationsfonden		■	■	■		■	■	
GTS		■				■		
Innovationsmiljøer						■		■
Innovationsnetværk		■	■		■			
UDP, inkl. MUDP, GUDP, EUDP		■				■	■	
Regionalt niveau, fordeling af udgifter	■	■	■	■	■	■	■	■
Kommunalt niveau	■	■	■	■	■	■		

<sup>1</sup> Erhvervsstyrelsen afspejler her det regionale niveau

# I Indsatsernes indhold - klynger

Fokus	Nationale InnovationsNetværk	Regionale og tværkommunale klynger	Øvrige klyngelignende initiativer
<b>Produktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsnetværk for Produktion (Censec)</li> <li>Innovationsnetværket Livsstil, Bolig og Beklædning</li> <li>RoboCluster</li> <li>Dansk Materiale Netværk</li> <li>Innovationsnetværket Dansk Lyd</li> <li>Innovationsnetværket Dansk Lys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DAMRC (Midtjylland)</li> <li>Arctic Business Network (Nordjylland)</li> <li>Maritim Center for Optimering og Drift (Nordjylland)</li> <li>D2I (design) Syddanmark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MADE (SPIR)</li> <li>UAS Denmark</li> </ul>
<b>Energi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offshoreenergy.dk</li> <li>Innovationsnetværk for Biomasse</li> <li>Innovationsnetværk for Energiteknologi (CLEAN) (RS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>House of Energy (Nordjylland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>iPower</li> </ul>
<b>Miljø</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsnetværk for Miljøteknologi (CLEAN) (RS)</li> <li>Innovationsnetværk for Klimatilpasning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clean Air Cluster (Sjælland)</li> <li>Gate 21 (Hovedstaden)</li> <li>Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling NordDanmark</li> <li>Grønt teknologiunivers (Bornholm)</li> </ul>	
<b>Sundhed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BioPeople</li> <li>Innovationsnetværk for Sundhed og Velfærdsteknologi (Welfaretech)</li> <li>Innovationsnetværk for Medicoteknologi (Medtech Innovation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BioMed Community (Nordjylland)</li> <li>Medicon Valley Alliance, (Hovedstaden)</li> <li>MedTech Innovation Consortium (Midtjylland)</li> <li>Copenhagen Healthech Cluster (Hovedstaden)</li> <li>Zealand Welfare Cluster (Sjælland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patient@Home</li> </ul>
<b>Fødevarer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FoodNetwork DK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FutureFoodInnovation (Region Midtjylland)</li> <li>Nordjysk FødevarerErhverv (Nordjylland)</li> <li>Videncenter for Fødevarerudvikling (Midtjylland)</li> <li>Fødevarerunivers Bornholm</li> <li>Food in process (Sjælland)</li> <li>Syddansk Fødevarerklynge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Danish Food Cluster</li> <li>BioValue (SPIR)</li> <li>InspireFood (SPIR)</li> </ul>
<b>Byggeri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>InnoByg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SmartCity, Nordjylland</li> <li>Innovationsnetværk FemernBelt Development (Sjælland)</li> </ul>	
<b>IKT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsnetværk for IT (InfinIT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BrainsBusiness (Nordjylland)</li> <li>IT-Forum (Midtjylland)</li> <li>Shareplay (Midtjylland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interactive Denmark</li> </ul>
<b>Transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transportens Innovationsnetværk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fyns Maritime Klynge (Fynske kommuner)</li> <li>SmartLog (Nordjylland)</li> </ul>	
<b>Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsnetværk Service Platform</li> <li>Innovationsnetværk for Vidensbaseret Oplevelsesøkonomi</li> <li>Innovationsnetværk Brandbase</li> <li>Innovationsnetværket for Finans IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oplevelsesunivers Bornholm</li> </ul>	

# I Anvendt litteratur – 1 af 5

Område	Titel	Forfatter	Kunde	År
<b>Generelle analyser og evalueringer, nationalt niveau</b>	Gapanalyse vedr. finansieringsinstrumenter	Deloitte	Danske Regioner	2015
	KL debatoplæg – Fælles svar på fælles udfordringer	KL	-	2015
	Redegørelse om erhvervsfremme og støtte 2014	Erhvervs- og Vækstministeriet	-	2015
	Sammenhæng for vækst og innovation i Danmark	DAMVAD	UFM, EVM, Vækstfora og Danske Regioner	2014
	Analysis of the Danish Research and Innovation System	UFM	-	2014
	Rapport om risikovillig kapital	Finansrådet	-	2014
	Produktivitet og Konkurrence	FM	-	2016
	Årsrapport 2015	ERST	-	2016
	Slutrapport: Det handler om velfærd og velstand	Produktivitetskommissionen	-	2014
	Økonomisk analyse: Produktivitet og konkurrence	Finansministeriet	-	2016
	Baggrundsrapport for analyse af den danske byggesektor	Deloitte	Energistyrelsen	2013
<b>Tværgående analyser, regioner</b>	Kortlægning af erhvervsfremmesystemet i Copenhagen	Iris Group	Greater Copenhagen	2014
	Videnssamarbejde under lup – evaluering af universiteternes erhvervsamarbejde og teknologioverførsel	Iris Group	UFM (FI)	2014
	Evaluering af kommunalreformen	Økonomi- og Indenrigsministeriet	-	2013
	Mål, midler og effekter i strukturfondsindsatsen	DAMVAD	EVM / ERST	2013
	Økonomiske effekter af erhvervslivets forskningssamarbejde med offentlige vidensinstitutioner	DAMVAD	FI	2012
	Measuring the economic effects on companies collaborating with the University of Copenhagen	DAMVAD	KU	2012
	DTU's værdiskabelse for samfundet	DAMVAD	DTU	2012
	Evaluering af kommunalreformen på området for regional udvikling	Deloitte	ØIM	2012
	Afdækning af erhvervsfremme- og innovationssystemet i Danmark	DAMVAD	DEFF	2011
	Kort om effekter af Vækstforum investeringer	Danske Regioner	-	2015
	VækstDanmark 2025	Mandag Morgen	Danske Regioner	2015
	Kortlægning og analyse af det regionale erhvervsfremmesystem i Danmark	Iris Group	KL	2015
	Et effektivt erhvervsfremmesystem	Danske Regioner	-	2016



# I Anvendt litteratur – 2 af 5

Område	Titel	Forfatter	Kunde	År
Analyser, kommuner	Et indblik i det lokale erhvervsfremmesystems erhvervsservice-leverancer	Dansk Erhvervsfremme	-	2016
	Kommunaløkonomisk konsekvensberegning 2016	SIM	-	2016
	Notat: Kommunal erhvervsvejledning skaber private job	Iris Group og Danmarks Statistik	Erhvervsstyrelsen	2016
	Delrapport 1: Kommunernes erhvervsfremmeindsats	Iris Group	-	2014
	Erhvervsfremme under lup: Aalborg, Randers, Lolland-Guldborgsund, Køge, Holbæk	Iris Group	De enkelte kommuner	2016
	Sammen om vækst – 9 danske business regions	KL	-	2016
	Kommunale veje til Vækst i et Danmark i forandring	KL	-	-
	De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark	Iris Group	KL og EVM	2014
Resultatkontrakter mellem kommuner og lokale erhvervsråd	Resultatkontrakt om erhvervsservice i Favrskov Kommune	Favrskov	-	2015
	Samarbejdsaftale 2015 mellem Business Fredericia og Fredericia Kommune	Fredericia	-	2015
	Faaborg-Midtfyn Erhvervsråd Årlig aftale 2010	Faaborg-Midtfyn	-	2010
	Rammeaftale for Turist- og Erhvervsforeningen Langeland og Langeland Kommune vedrørende udførelsen af lokal erhvervsservice og turismeservice i 2013	Langeland	-	2013
	Udkast til aftale mellem Horsens Kommune og Business Horsens	Horsens	-	2014
	Samarbejdsaftale mellem Stevns Kommune og Stevns Erhvervsråd 2014 - 2015	Stevns	-	2014-2015
	Resultatkontrakt Version II mellem Tønder Kommune og Tønder Erhvervsråd 2015	Tønder	-	2015
	VIBORGegnens Erhvervsråd: Opgaver og effektmål 2016	Viborg	-	2016
	Samarbejdsaftale mellem Vordingborg Kommune og Vordingborg Erhverv A/S 2014-2015	Vordingborg	-	2014-2015
	Resultatkontrakt mellem Ærø Kommune og Ærø Turist- og Erhvervsforening 2014-2017	Ærø	-	2014-2017
	Kontraktudkast om varetagelse af lokal erhvervsservice 1. januar 2016 - 31. december 2018	Ballerup	-	2016-2018
	Resultatkontrakt Basal Lokal Erhvervsservice 2015-2018	Struer og Holstebro	-	2015-2018
	Samarbejdsaftale 2014-2015 mellem Erhvervsrådet Herning & Ikast-Brande, Herning Kommune og Ikast-Brande Kommune	Herning og Ikast-Brande	-	2014-2015

# I Anvendt litteratur – 3 af 5

Område	Titel	Forfatter	Kunde	År
Strukturfondene	Nationalt program for EU's Regionalfond 2014-2020	ERST	-	2014
	Nationalt program for EU's Socialfond 2014-2020	ERST	-	2014
	Medlemsanalyse	Dansk Erhvervsfremme	-	2015
Vækstfora	Årsrapporter, evalueringer, notater på regionalt.dk	Erhvervsstyrelsen	-	Løbende
	Faktabaseret monitorering og effektivitetvurdering af strukturfondsindsatsen 2007-2013	Erhvervsstyrelsen	-	2014
	Vækstforas Investeringer 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007	Vækstfora	-	2008-2015
	Evaluering af de regionale vækstforas indsats	Deloitte	ØIM	2012
Væksthuse	Aftale mellem KKR Nordjylland og Væksthus Nordjylland 2013	KKR Nordjylland	-	2013
	Aftale mellem KKR Hovedstaden og Væksthus Hovedstaden 2015	KKR Hovedstaden	-	2015
	Aftale mellem KKR Sjælland og Væksthus Sjælland 2015	KKR Sjælland	-	2015
	Aftale mellem KKR Midtjylland og Væksthus Midtjylland 2015	KKR Midtjylland	-	2015
	Aftale mellem KKR Syddanmark og Væksthus Syddanmark 2016	KKR Syddanmark	-	2016
	Aftale om rammerne for væksthuse 2016-2020	ERST	-	2015
	Væksthuses resultatopgørelse 2015	ERST	-	2016
	Evaluering af væksthuse	IRIS Group	Erhvervsstyrelsen og KL	2013
	Kendskabsmåling af væksthuse	Epinion	Erhvervsstyrelsen	2013
	Vækst gennem rådgivning	DAMVAD	Erhvervsstyrelsen	2012
Energiprogrammer (herunder EUDP)	Evaluering af Energi-, Forsynings- og Klimaministeriets forsknings- og udviklingsprogrammer for ny energiteknologi	DAMVAD Analytics/COWI	EFKM	2015
	Effektivitetvurdering af EUDP	Oxford Research	ENS	2014
	Evaluering af EUDP	Oxford Research	ENS	2011

# I Anvendt litteratur – 4 af 5

Område	Titel	Forfatter	Kunde	År
Eksportrådet	Analyse af den danske eksportfremmeindsats	McKinsey	UM (Eksportrådet)	2015
	Effekter af fælles eksportfremstød gennemført i 2010-2011	DAMVAD	UM (Eksportrådet)	2012
	Effekter af eksportfremme for danske virksomheder, 2002- 2012	Jakob Munch	-	2012
Erhvervs-Ph.d.	Analysis of the Industrial PhD programme	CEBR	UFM / FI	2015
	The Effect of the Industrial PhD Programme on Employment and Income	Oxford Research	UFM / FI	2013
	Analysis of the Industrial PhD programme	Iris Group / Kuhn	UFM / FI	2011
	Erhvervs-PhD Et effektivt redskab for Innovation og Vidensspredning	Oxford Research	UFM / FI	2007
Markedsmodningsfonden (Fornylesesfonden)	Midtvejsevaluering markedsmodningsfonden	Iris Group / Copenhagen Economics	EVM (ERST)	2015
	Midtvejsevaluering af Fornylesesfonden	Deloitte	EVM (ERST)	2012
Innovationsfonden	Aftale om fordeling af Forskningsreserven	Folketinget	-	2016
Innovationscentre	Evaluering af Innovationscentre	Oxford Research	UFM (FI)	2015
Vækstfonden	Evaluation of the Danish Growth Fund	DAMVAD	EVM	2014
Videnpilot	En effektmåling af videnpilotordningen	CEBR	UFM (FI)	2013
Innovationsmiljøerne	Performanceregnskab 2012	FI	-	2015
	Performanceregnskab 2014	UFM	-	2015
	Evaluering af innovationsmiljøerne	Oxford Research	UFM (FI)	2012
EUREKA	Economic Impact of International Research and Innovation Cooperation – Analysis of 25 years of Danish participation in EUREKA	DAMVAD	UFM (FI)	2011
	Spirende Klynger	Clusterexcellence-Denmark	-	2016

# I Anvendt litteratur – 5 af 5

Område	Titel	Forfatter	Kunde	År
Innovationsnetværk	Klyngekatalog	Clusterexcellence Denmark	-	2016
	Performanceregnskab for det samlede klyngelandskab	Clusterexcellence Denmark	-	2015
	Performanceregnskaber 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015	FI	-	2007-2015
	Effekter af virksomheders deltagelse i klynger og innovationsnetværk	FI	-	2015
	The impacts of cluster policy in Denmark - An impact study on behaviour and economical effects of Innovation Network Denmark	DAMVAD	UFM (FI)	2011
GTS	Performanceregnskab	FI	-	2015
	Evaluering af de 9 GTS-institutter	DAMVAD, Deloitte, EY	UFM (FI)	2012-2010
	International evaluering af GTS nettet i Danmark	FI	Technopolis, DAMVAD M.fl.	2009
	Innovation and Productivity in Danish SMEs	Thomas K. Ryan	-	2015
Data fra andre lande	New Zealand Trade and Enterprise Material for Danish Government	NZTE	-	2016
	New Zealand Trade and Enterprise Annual Report 2014/2015	NZTE	-	2015
	The Scaleup Report	Sherry Coutu	The Chancellor of the Exchequer	2014
	An International Benchmarking Analysis of Public Programmes for High-Growth Firms	OECD	-	2013
	Evaluation of Scottish Enterprise Engagement with Account Managed Companies	UpperQuartile	-	2013
	Poll on the Localism Bill	YouGov	Local Government Authority	2010
	Assesing the impact of public venture capital programmes in the United Kingdom: Do regional characteristics matter?	Munari, F., & Toschi, L.	-	2014
	The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 countries	OECD	-	2014
	Contribution to Job Creation by High Growth SMEs	Enterprise Research Council	-	2013
	Industrial Development (Forfás Dissolution) Bill	Joint Oireachtas Committee, Ireland	-	2013
	Abolition of Regional Government	House of Commons Library	-	2011
Letter to Parliament about Ambitious Entrepreneurship	Henk Kamp	-	2014	

# Indholdsfortegnelse

A Introduktion og formål

B Overblik over erhvervsfremmeindsatsen

C Organisering

D Administrations- og transaktionsomkostninger

E Styring

F Modtagere og målgrupper

G Effektevalueringer

H International perspektivering

I Bilag

**J Metode**

## J Afgrænsning for eftersynet

### Ressourcer, der er relateret direkte eller indirekte til aktiviteter rettet mod konkrete virksomheder

- Opdraget for eftersynet er en kortlægning af de virksomhedsrettede indsatser, der varetages af kommuner, regioner og stat under Erhvervs- og Vækst-, Uddannelses- og Forsknings- samt Udenrigsministeriet. Eftersynet er afgrænset fra at omfatte skatteområdet og strategisk forskning, ligesom erhvervsfremme rettet mod turisme og landbrug ikke er inkluderet
- Eftersynet er desuden afgrænset fra at omfatte de dele af innovationsfremmesystemet som ikke er direkte erhvervsrettet, fx uddannelse
- Eftersynet inddrager relaterede indsatser i andre systemer, der i et vist omfang udbyder tilbud, der minder om tilbuddene inden for scope, navnlig UDP'erne
- EU-strukturfondsmidlerne er inkluderet; både dem der indgår i de regionale og nationale puljer
- Øvrige EU-programmer er ikke inkluderet
- Til brug for kortlægningen er endvidere anvendt følgende definitioner:
  - Ressourcer kan være direkte (fx ansatte, der rådgiver virksomheder i Eksportrådet) eller indirekte (fx ansatte, der laver evalueringer og administrerer tilskudsordninger i Erhvervsstyrelsen) relateret til aktiviteter
  - Aktiviteter kan både være direkte rådgivning, som fx fra Eksportrådet til virksomheder, og ordninger som Vækstfonden

# J Overordnet metodebeskrivelse

## Nationalt niveau

- UDGIFTER:** Opgjort som bruttoudgifter som defineret i scope. Udgifterne kommer fra indmeldinger fra styrelser og departementer. Dog anvendes der tal fra Finansloven for UDP'erne, innovationsmiljøerne, forløbere for Innovationsfonden og Væksthusene, før de overgik til kommunerne. For EKF og Vækstfonden er udgifterne beregnet som kapitalindskud ganget med en alternativrente på 4% (Finansministeriets samfundsøkonomiske kalkulationsrente) samt deres samlede udgifter til løn og drift
- ADMINISTRATION:** Opgjort ved de udgifter, som ikke er rettet mod at servicere virksomheder, dvs. overhead, stabsfunktioner, sekretariatsdrift og udgifter i den finansierende myndighed. Administrationen er så vidt muligt taget fra notater fra den relevante myndighed (UM, EVM, UFM, ERST, FI). Administrationen udspecificeres på:
  - Administration i den finansierende myndighed
  - Administration hos operatøren. Hvis disse ikke er tilgængelige fra styrelsen eller fra en opgørelse af administrative årsværk fra styrelsen, er der foretaget en manuel optælling af den administrative personaleandel (Innovationsnetværk, EKF og Vækstfonden)
  - For EKF og Vækstfonden er desuden udspecificeret "programadministration". Dette dækker over den resterende del af lønudgifterne, som er virksomhedsrettede, fx sagsbehandling
- For GTS, Erhvervsstyrelsen samt administrationen i den finansierende myndighed for Innovationsfonden, innovationsmiljøerne, EKF og Vækstfonden findes kun administrationsoplysninger for seneste år. I disse tilfælde er administrationen antaget konstant tilbage i tid
- Administrationen på operatørniveau hos innovationsnetværk og programadministration hos EKF og Vækstfonden er beregnet på baggrund af en optælling af andelen af stabsstillinger hos operatøren. For GTS er disse tal oplyst af styrelsen. På baggrund af den administrative andel af medarbejderne beregnes administrationsudgifterne
- ÅRSVÆRK:** Årsværk er så vidt muligt opgjort på baggrund af notater fra de relevante myndigheder, dog med de samme undtagelser som under administrationsopgørelsen, hvor manuelle optællinger i stedet er anvendt
- INDTÆGTER:** Indtægter behandles separat og omfatter kun Eksportrådet og Innovationscentrene. For EKF og Vækstfonden er indtægterne opgjort som bruttoudgifterne fratrukket nettoudgifterne

## Regionalt niveau

- UDGIFTER:** Opgjort som de samlede vækstforuminvesteringer vedrørende erhvervsfremme, dvs. både regionale udviklingsmidler og midler i strukturfondsprojekter inden for de områder, som er omfattet af scope. Vækstforuminvesteringerne vedrørende erhvervsfremme er oplyst i et notat fra Danske Regioner, der muliggør frasortering af investeringer uden for scope. Dog er kategorien "menneskelige ressourcer" kun udskilt i den erhvervsrettede del for 2014. Den historiske andel er estimeret ud fra fordelingen for 2014
- De samlede vækstforuminvesteringer vedrørende erhvervsfremme renses for eksternt medfinansiering. Til dette anvendes den eksterne medfinansieringsprocent fra notater fra Danske Regioner. Denne er tilgængelig fra 2010-2013 – for de øvrige år anvendes den gennemsnitlige sats
- For 2015 anvendes indberetninger fra de individuelle regioner. For 2016 anvendes samme beløb som i 2015. Denne antagelse underbygges af udviklingen i udgifter i starten af den sidste strukturfondsperiode
- ADMINISTRATION:** Regionernes administrationsomkostninger vedrørende erhvervsfremme er oplyst af de individuelle regioner. Metode hertil er sammenlignelig med den metode, der blev anvendt ved evaluering af Kommunalreformen i 2013. Tallene er valideret ved at sammenholde med SIRKA, Kommunernes og Regionernes Løndatabase samt Evaluering af Kommunalreformen i 2013
- I projekterne findes desuden udgifter til administration mv. Disse antages at udgøre 18% af det samlede projektbeløb, da dette er det maksimalt tilladte bidrag til fællesudgifterne og andre ikke-specificerede udgifter, som jf. strukturfondsregelsættet ikke skal dokumenteres. De 18% stammer fra regelsættet vedrørende EU's strukturfonde, og regionerne oplyser, at de for egne projekter i vid udstrækning lægger sig op af disse regler. I praksis gives der 13% - 18% under de regionale midler. Såfremt midler anvendes i sammenhæng med strukturfondsmidlerne, er det reglerne for disse, der har forrang. Gennemgang af projekter i 2015 på vækstforumhjemmesider bekræfter, at dette er det typiske niveau. Projekter, hvor der primært er konsulentydelse, får ikke dette tillæg
- ÅRSVÆRK:** Årsværkene vedrørende erhvervsfremme er indmeldt af de individuelle regioner. Årsværk i de enkelte projekter er ikke mulige at opgøre, da midlerne allerede her er ved bevillingsmodtager. De opgjorte årsværk er således alene de årsværk, som faktisk sidder i regionerne. På det regionale niveau er der foretaget et kvalificeret skøn blandt operatører ved at estimere antallet ud fra forholdet mellem budget og årsværk for de forskellige virkemidler, som vi har kendskab til fra kommuner og staten

## Lokalt niveau

- UDGIFTER:** Kommunernes udgifter til erhvervsfremme er fra de kommunale budgetter og regnskaber fra Danmarks Statistik. To konti fra de kommunale regnskaber udgør den kommunale erhvervsfremme: "Innovation og ny teknologi" og "Erhvervsservice og iværksætter". Det skal bemærkes, at de enkelte kommuner konterer erhvervsfremme og turisme forskelligt, da de samme mennesker typisk beskæftiger sig med både turisme og erhvervsfremme. Udgifterne skal derfor tolkes med dette forbehold
- For at forsøge at validere resultaterne har vi ultimo januar og primo februar 2016 gennemgået en række kommuners konkrete aktiviteter inden for erhvervsfremme og hvor muligt fundet strategier, handlingsplaner, operatører, resultatkontrakter og sammenholdt dette med kommunernes konkrete regnskaber og budgetter. Endvidere er der været foretaget interviews med nogle kommuner. 24 kommuner er gennemgået på denne måde
- For de fleste kommuner vurderes der at være overensstemmelse mellem det i gennemgangen observerede aktivitetsniveau og udgiftsniveau i budgetter/regnskaber. For 2 af de 24 gennemgæede kommuner vurderes der at være usikkerhed ved adskillelse af erhvervsrettede aktiviteter inden for scope og turismeaktiviteter. Usikkerheden for disse kommuner kan være stor, idet aktivitetsniveauet er væsentligt større end budgettet. For Aalborg Kommune vurderes den største kilde til usikkerheden dog at være, at en stor del af deres aktiviteter finansieres af regionale midler. Denne finansiering indfanges dog af de regionale udgifter. For Odense vurderes der at være en del aktiviteter, som kan være erhvervsfremme, men også fx være branding, tiltrækning af events, bosætning mv. 90% af kommunerne vurderes at afspejle det reelle niveau. Samlet set vurderes det at give et billede af aktivitetsniveauet
- ADMINISTRATION:** Administration hos de kommunale operatører estimeres som 18,2% af det samlede beløb baseret på følgende kilder:
  - Iris Groups analyser for en række kommuner "Erhvervsfremme under lup"
  - Manuel optælling af administrativt personale i de kommunale erhvervsservices baseret på hjemmesidegennemgang
  - Identifikation af administrationsomkostninger i de ganske få kommuner, der har redegjort for dette i forbindelse med deres budgetter og regnskaber, jf. de gennemgæede ovenfor
- Herudover er beregnet et overhead, som ligger ud over de anvendte erhvervsfremmekonti. Dette er beregnet som andelen af fællesudgifterne, som erhvervsservice trækker på. Denne andel bruges til at estimere en generel overheadprocent, som anvendes på de samlede kommunale udgifter
- ÅRSVÆRK:** Årsværkene i 2016 beregnes ved brug af de gennemsnitlige udgifter pr. årsværk inden for erhvervsservice på baggrund af tal fra KL for 2014 og Danmarks Statistik. For den andel af aktiviteter, som varetages af operatører (hvad enten de er private eller ejet af kommunerne), anvendes en nøgle mellem årsværk og budget baseret på Dansk Erhvervsfremmes Interne Medlemsanalyse 2015. Beregningerne er estimeret pba. dialog med KL

# J Udgifter knyttet til Erhvervs- og Vækstministeriets tilbud

Der oplyses tal for 2016 medmindre andet nævnes

	Aktiviteter inkluderet i kortlægningen	I alt (ydelser + adm.)	Administration	Ydelser	Årsværk
<b>Erhvervsstyrelsen</b>	Omfatter den nationale strukturfondspulje, administration af strukturfondsmidlerne (både nationale og regionale) og de tre mindre ordninger StartUpDK, Early Warning og Fonden for Entreprenørskab	48 mio. kr.	17 mio. kr. 16,6 mio. kr. for administration af strukturfondene oplyst af EVM. 0,5 mio. kr. for de tre mindre ordninger oplyst af EVM. Årlig administration i 2007-2015 antages at være på samme niveau som i 2016.	31 mio. kr. 31 mio. kr. (2016) i den nationale strukturfondspulje oplyst af EVM. Årlige udgifter i 2007-2015 antages at være på samme niveau som i 2016  Historisk er medtaget Væksthusene samt en række mindre ordninger på finanslovskonti 8.33.01.25, .61, .62, .63, .64, .66. Kilden hertil er Finanslovsdatabasen	23 årsværk 23 årsværk hos ERST til administration af de fulde strukturfondsmidler (dvs. ikke kun de 31 mio. i nationale puljer) oplyst af EVM. 0,4 årsværk hos ERST til administration af de tre mindre ordninger. Disse er estimeret som de tre ordningers andel af lønsummen under Finanslovens 08.21.20 ganget med de i alt 4 årsværk under samme paragraf
<b>EKF</b>	Samtlige aktiviteter i EKF samt tilknyttet administration i Erhvervs- og Vækstministeriet	272 mio. kr.	162 mio. kr. i totale administrative omkostninger oplyst af EVM. Omkostningerne er opdelt i programadministration (virksomhedsrettet) og alm. administration på baggrund af manuel optælling af administrative årsværk, der viser, at 27% er alm. administration <sup>2</sup> 0,2 mio. kr. i administrative omkostninger hos EVM, baseret på 0,3 årsværk til en pris på 0,7 mio. kr., skønnet af EVM. Det antages, at årlige administrative omkostninger hos EVM i 2007-2015 var på samme niveau som i 2016	110 mio. kr. 100 mio. kr. i alternativomkostninger for kapitalindskud. Disse er beregnet som 4% <sup>1</sup> af kapitalindskud oplyst af EVM. Tal er for 2015  Nettoudgifter udgør i alt -290 mio. kr. Indtægter udgør derfor 562 mio. kr.	119 årsværk 119 årsværk i EKF indmeldt af EVM. 0,3 årsværk til administration i EVM oplyst af EVM
<b>Vækstfonden</b>	Samtlige aktiviteter i Vækstfonden, inkl. Proof of Business (hvoraf ERST er operatør på en del), men ekskl. Danmarks Grønne Investeringsfond. Hertil tilknyttet administration i Erhvervs- og Vækstministeriet	414 mio. kr.	118 mio. kr. i totale administrative omkostninger oplyst af EVM. Omkostningerne er opdelt i programadministration (virksomhedsrettet) og alm. administration på baggrund af manuel optælling af administrative årsværk, der viser, at 25% er alm. administration <sup>2</sup> 0,5 mio. kr. i administrative omkostninger hos EVM, baseret på 0,75 årsværk til en pris på 0,7 mio. kr., skønnet af EVM. Administrationsomkostninger i Vækstfonden dækkes som udgangspunkt af fondens indtægter, idet omkostningerne over en årrække modsvares af tilsvarende indtægter	296 mio. kr. 155 mio. kr. i alternativomkostninger for kapitalindskud. Disse er beregnet som 4% <sup>1</sup> af kapitalindskud oplyst af EVM. 129 mio. kr. i tabsrammer. 12,6 mio. kr. udgøres af alternativforrentning og rådgivning i Proof of Business – ERST er operatør på rådgivningen, 5 mio. kr. Tal er for 2015. Nettoudgifter på -452 mio. kr. Indtægter udgør derfor 866 mio. kr.	106 årsværk 105 årsværk i Vækstfonden indmeldt af EVM. 0,75 årsværk til administration i EVM oplyst af EVM
<b>Markedsmodningsfonden</b>	For 2013-2016 er inkluderet samtlige bevillinger, herunder aftalt administration i ERST og i departementet. Hovedkilde er notat fra EVM. For 2007 til 2012 dækker tallene Fornyelsesfonden og Program for brugerdriven innovation, der er forløbere for Markedsmodningsfonden. Hovedkilde er Finanslovsdatabasen	58 mio. kr.	1,6 mio. kr. oplyst af EVM, der dækker løn, drift (overhead) og ordinær drift i ERST og i departementet. For Fornyelsesfonden og Program for Brugerdriven Innovation anvendes oplysninger om administration angivet i Finanslovsdatabasen	56 mio. kr. oplyst af EVM. For Fornyelsesfonden og Program for Brugerdriven Innovation anvendes oplysninger om administration angivet i Finanslovsdatabasen	2,4 årsværk oplyst af EVM

1 4% er Finansministeriets samfundsøkonomiske kalkulationsrente.

2 Almindelig administration: direktion, ledelsessekretariat, analyse, facility management, HR, IT, kommunikation, reception.



# J Udgifter knyttet til Uddannelses- og forskningsministeriets tilbud

Der oplyses tal for 2016 med mindre andet nævnes

	Aktiviteter inkluderet i kortlægningen	I alt (ydelser + adm.)	Administration	Ydelser	Årsværk
<b>Innovationsfonden</b>	De aktiviteter, der tidligere lå i Rådet for Teknologi og Innovation (RTI) og Højteknologifonden (HTK), er inkluderet. Det svarer til 52% af fondens samlede udgifter. Aktiviteter rettet mod strategisk forskning er udeladt, hvilket i praksis er defineret som de dele, der tidligere lå i Det Strategiske Forskningsråd	<b>624 mio. kr.</b>	<b>23 mio. kr.</b> Administration i HTK er oplyst af FI for 2007-2015, 12,6 mio. kr. i 2016. 9 mio. kr. administration i RTI er oplyst af FI for 2016. For 2007-2015 er tallet beregnet efter samme administrationsprocent i forhold til samlede udgifter. 2 mio. kr. administration i FI beregnet som 3 årsværk (oplyst af FI) af 0,6 mio. kr. pr. årsværk (beregnet som de samlede personaleomkostninger delt med antallet af årsværk i Innovationsfondens årsrapport 2014)	<b>601 mio. kr.</b> 375 mio. kr. til Højteknologifonden oplyst af FI fraregnet 12,6 mio. kr. til administration. 248 mio. kr. til RTI oplyst af FI fraregnet 9 mio. kr. til administration	<b>25 årsværk</b> Ifølge årsrapport 2014 er der 42 årsværk i Innovationsfonden. Heraf er 52%, 22 årsværk, antaget at være knyttet til aktiviteter, der tidligere lå i HTK og RTI. 3 årsværk i FI oplyst af FI
<b>GTS</b>	Aktiviteter dækket af resultatkontrakterne er inkluderet. Det svarer til 8% af GTS'ernes omsætning (2015). Kommercielle aktiviteter (konsulentydelse mv.) i de private selskaber (dvs. GTS-institutterne) er ikke inkluderet	<b>309 mio. kr.</b>	<b>29 mio. kr.</b> FI angiver andelen af administrative medarbejdere til 11%. Da administrative årsværk typisk er billigere end de udførende medarbejdere, reduceres administrationsandelen ift. udgifterne med 25%. Det giver en andel på 8,4% som er ganget på den samlede omsætning i resultatkontrakten. Det giver administrationsudgifter på 26 mio. kr. 2,9 mio. kr. i administration hos FI, oplyst af FI	<b>280 mio. kr.</b> 306 mio. kr. vedrørende resultatkontrakterne oplyst af FI fraregnet 26 mio. kr. administration	<b>318 årsværk</b> For hvert enkelt GTS er antallet af årsværk beregnet som resultatkontraktens andel af omsætningen ganget med antallet af medarbejdere. Det giver samlet 318 årsværk. Kilden er Performanceregnskab for GTS 2015
<b>Innovationsmiljøer</b>	De samlede tilskud på Finansloven	<b>211 mio. kr.</b>	<b>47 mio. kr.</b> 46 mio. kr. administration i innovationsmiljøerne beregnet som 22% af den samlede bevilling. Administrationsandelen på 22% er oplyst af FI og dækker udgifter til alle aktiviteter bortset fra kapitalformidling, herunder også rådgivning til iværksætterne. 1,25 mio. kr. til administration i FI. 1 årsværk til en skønnet pris af 1,25 mio. kr. oplyst af FI. Prisen for årsværk er relativt dyr, da ordningerne i vidt omfang administreres af chefkonsulent og kontorchef	<b>164 mio. kr.</b> 210 mio. kr. fra Finanslovsdatabasen fraregnet 46 mio. kr. til administration	<b>61,6 årsværk</b> oplyst af FI. 60,6 årsværk samt 1 årsværk i FI
<b>Innovationsnetværk</b>	Aktiviteter dækket af tilskud fra FI er inkluderet. Aktiviteter dækket af andre midler er ikke medtaget. Der kan desuden være aktiviteter i netværkene finansieret privat eller som del af regionale projekter	<b>76 mio. kr.</b>	<b>14 mio. kr.</b> 11 mio. kr. i administration beregnet som 0,5 mio. kr. for hvert af de 22 netværk oplyst af FI. 2 mio. kr. øvrig intern administration i netværkene oplyst af FI. 1,5 mio. kr. administration i FI oplyst af FI	<b>62 mio. kr.</b> 75 mio. kr. oplyst af FI fraregnet 13 mio. kr. til administration	<b>58 årsværk</b> 55 årsværk i netværkene beregnet som 2,5 årsværk pr. netværk dækket af finanslovsbevillingen, oplyst af FI. 3 årsværk i FI oplyst af FI

# J Udgifter knyttet til Udenrigsministeriets tilbud

Der oplyses tal for 2016 med mindre andet nævnes

	Aktiviteter inkluderet i kortlægningen	I alt (ydelser + adm.)	Administration	Ydelser	Årsværk
<b>Eksportrådet</b>	Alle virksomhedsrettede aktiviteter, herunder eksport- og investeringsfremme samt konsulentydelser med og uden tilskud. En række aktiviteter vedrørende politikudvikling og rammebetingelser er således ikke inkluderet	<b>401 mio. kr.</b>	<b>170 mio. kr. (153 mio. kr.)<sup>1</sup></b> 8 mio. kr. i overhead hjemmeberegnet som 33% af de samlede løn- og driftsudgifter oplyst af UM. 128 mio. kr. i overhead ude beregnet som 55% af de samlede løn- og driftsudgifter oplyst af UM. 134 mio. kr. til administration af eksportstipendiater ude, oplyst af UM <sup>2</sup>  <i>Særligt vedrørende administration knyttet til ikke-indtægtsdækkede aktiviteter</i> Eksportrådets ikke-indtægtsdækkede aktiviteter udgør 290,3 mio. kr. (samlede udgifter fratrukket indtægter). Administration knyttet hertil er estimeret som disse aktiviteter andel af de samlede aktiviteter (401 mio. kr.) multipliceret med de samlede administrationsomkostninger. De beregnede administrationsomkostninger er 122,9 mio. kr. Se * vedrørende fagligt overhead.	<b>232 mio. kr.</b> 401 mio. kr. oplyst af UM. Heraf udgør 170 mio. kr. overhead (153 mio.)  Eksportrådet har indtægter på 110,9 mio. kr. oplyst af UM	<b>298 årsværk</b> 276 årsværk ude og 22 årsværk hjemme oplyst af UM
<b>Innovationscentrene</b>	Innovationscentrene administreres af Eksportrådet og medtages derfor her, men finansieres af UFM	<b>33 mio. kr.</b>	<b>13 mio. kr. (11 mio. kr.)<sup>3</sup></b> Overhead er beregnet som for Eksportrådet  <i>Særligt vedrørende administration knyttet til ikke-indtægtsdækkede aktiviteter</i> Innovationscentrenes ikke-indtægtsdækkede aktiviteter udgør 25 mio. kr. (samlede udgifter fratrukket indtægter). Administration knyttet hertil er estimeret som disse aktiviteter andel af de samlede aktiviteter (33 mio. kr.) multipliceret med de samlede administrationsomkostninger. De beregnede administrationsomkostninger er 10 mio. kr.	<b>20 mio. kr.</b> Samlede virksomhedsrettede udgifter på 33 mio. kr. fraregnet 13 mio. kr. til overhead (11 mio. kr.)  Innovationscentrene har indtægter på 8,5 mio. kr.	<b>23 årsværk</b> 23 årsværk vedr. virksomhedsrettede aktiviteter oplyst af UM

1 I 1. halvår 2016 er der gennemført organisationsændring i UM. Endvidere har UM implementeret Finansministeriets krav om opgørelse af formål 0 (generel ledelse og administration/overhead). Det medfører konsekvenser for beregning af overhead nøgler. På baggrund heraf er administrationsomkostningerne 2. halvår opgjort til **153 mio. kr.** 11 mio. kr. i overhead hjemme beregnet som 47 % af de samlede løn- og driftsudgifter oplyst af UM. Heraf vedrører 3 mio. kr. fagligt overhead, der er knyttet direkte op på de virksomhedsrettede aktiviteter. 108 mio. kr. i overhead ude beregnet som 47 pct. af de samlede løn- og driftsomkostninger oplyst af UM. Heraf vedrører 28 mio. kr. fagligt overhead, der er knyttet direkte op på de virksomhedsrettede aktiviteter. 34 til administration af eksportstipendiater ude, oplyst af UM. Heraf vedrører 9 mio. kr. fagligt overhead, der er knyttet direkte op på de virksomhedsrettede aktiviteter.

*Særligt vedrørende administration knyttet til ikke-indtægtsdækkede aktiviteter*

Eksportrådets ikke-indtægtsdækkede aktiviteter udgør 290,3 mio. kr. (samlede udgifter fratrukket indtægter). Administration knyttet hertil er beregnet estimeret som disse aktiviteter andel af de samlede aktiviteter (401 mio. kr.) multipliceret med de samlede administrationsomkostninger. De beregnede administrationsomkostninger er 112 mio. kr. Heraf vedrører 29 mio. kr. fagligt overhead, der er knyttet direkte op på de virksomhedsrettede aktiviteter.

2 I de samlede driftsudgifter indgår udgifter til kancelli (husleje, energi, inventar mv.), medarbejderbolig (husleje, energi, inventar mv.), skole- og børnepasning, øvrig drift (rejser, sikkerhed, repræsentation mv.), løn til lokalt ansatte, løn til udsendte, udetillæg, udetjenestens træk på administrative udgifter i København (globalt overhead)

3 I 1. halvår 2016 er der gennemført organisationsændring i UM. Endvidere har UM implementeret Finansministeriets krav om opgørelse af formål 0 (generel ledelse og administration/overhead). Det medfører konsekvenser for beregning af overhead nøgler. På baggrund heraf er administrationsomkostningerne 2. halvår opgjort til **11 mio. kr.** Overhead er beregnet som for Eksportrådet

*Særligt vedrørende administration knyttet til ikke-indtægtsdækkede aktiviteter*

Innovationscentrenes ikke-indtægtsdækkende aktiviteter udgør 25 mio. kr. (samlede udgifter fratrukket indtægter). Administration knyttet hertil er estimeret som disse aktiviteter andel af de samlede aktiviteter (33 mio. kr.) multipliceret med de samlede administrationsomkostninger. De beregnede administrationsomkostninger er 11 mio. kr. Heraf vedrører 3 mio. kr. fagligt overhead, der er knyttet direkte op på de virksomhedsrettede aktiviteter.

## J Udgifter knyttet til øvrige statslige tilbud

Der oplyses tal for 2016 med mindre andet nævnes

	Aktiviteter inkluderet i kortlægningen	I alt (ydelse + adm.)	Administration	Ydelse	Årsværk
<b>MUDP</b>	Samtlige bevillinger. Hovedkilde er finanslovsdata-basen	<b>80 mio. kr.</b>	<b>2 mio. kr.</b> udregnet med samme administrationsprocent (3%) som for Markedsmodningsfonden, da denne er organiseret på samme måde som MUDP	<b>77 mio. kr.</b> 80 mio. kr. fra finanslovsdata-basen fraregnet 2 mio. kr. til administration	<b>3 årsværk</b> beregnet efter samme udgift pr. årsværk som for Markedsmodningsfonden
<b>GUDP</b>	Samtlige bevillinger. Hovedkilde er finanslovsdata-basen	<b>200 mio. kr.</b>	<b>6 mio. kr.</b> udregnet med samme administrationsprocent (3%) som for Markedsmodningsfonden, da denne er organiseret på samme måde som GUDP	<b>194 mio. kr.</b> 200 mio. kr. fra finanslovsdata-basen fraregnet 6 mio. kr. til administration	<b>9 årsværk</b> beregnet efter samme udgift pr. årsværk som for Markedsmodningsfonden
<b>EUDP</b>	Samtlige bevillinger. Hovedkilde er finanslovsdata-basen	<b>185 mio. kr.</b>	<b>5 mio. kr.</b> udregnet med samme administrationsprocent (3%) som for Markedsmodningsfonden, da denne er organiseret på samme måde som MUDP	<b>179 mio. kr.</b> 185 mio. kr. fra Finanslovsdata-basen fraregnet 5 mio. kr. til administration	<b>8 årsværk</b> beregnet efter samme udgift pr. årsværk som for Markedsmodningsfonden

# J Udgifter knyttet til regionale tilbud

Der oplyses tal for 2016 med mindre andet nævnes

Aktiviteter inkluderet i kortlægningen	I alt (ydelse + administration)	Administration mv.	Ydelse	Årsværk
<p>Alle vækstforumidler, dvs. regionale midler og strukturfondsmidler, kategoriseret som erhvervsfremme</p>	<p><b>1.126 mio. kr.</b></p>	<p><b>217 mio. kr.</b></p> <p>Regionerne har for 2016 hver især indberettet administrationsomkostninger vedrørende erhvervsfremme baseret på tidsregistrering i regionerne. Totalt for regionerne udgør det 43 mio. kr. Denne er antaget på samme niveau før 2016</p> <p>Desuden beregnes administration mv. i projekterne. Denne udgør 16% af de samlede vækstforuminvesteringer vedr. erhvervsfremme på 1.016 mio., svarende til 163 mio. kr. De 16% er baseret på reglerne vedrørende strukturfondsmidler, som sætter en grænse på 18%, som følger af EU-forordning. For de regionale midler gælder typisk 13-18%</p> <p>De 18% omfatter husleje, el, vand, varme, kontorartikler, porto, telefon, internet, rengøring, pedel/vicevært, reception, reparation og vedligehold, it-service, annoncering, rejser, kost og logi, fortæring, afskrivninger, leje/leasing, materialer og forbrugsartikler, ikke-refunderbar moms, bankudgifter, andre finansielle udgifter, forsikringer, taxameter - jævnfør Erhvervsstyrelsens vejledninger. De skal ikke dokumenteres. Der kan ikke opnås finansiering til udgifter, der ikke er direkte relaterede til projekterne</p> <p>Hertil kommer, at de 18% ikke kan tillægges projekter, der næsten udelukkende består af konsulentydelse. De projekter, der vurderes at være baseret på dette, er trukket ud af de samlede udgifter før "administration mv." beregnes</p>	<p><b>909 mio. kr.</b></p> <p>De samlede vækstforuminvesteringer vedr. erhvervsfremme er meldt ind af regionerne for 2015, som hver især har opgjort alle projekter med tilsagn for 2015. 2016 antages at være på samme niveau som 2015 (1.016 mio. kr.). Før 2015 baserer tallene sig på de samlede vækstforuminvesteringer opgjort på emneområder fra Danske Regioner</p> <p>Projekterne, som indgår, falder inden for emneområderne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iværksætter/nye virksomheder</li> <li>▪ Innovation</li> <li>▪ Anvendelse af ny teknologi</li> <li>▪ Menneskelige ressourcer (såfremt disse er virksomhedsrettede)</li> </ul> <p>Før 2014 var menneskelige ressourcer ikke opdelt på virksomhedsrettede. Derfor anvendes andelen, som udgøres af virksomhedsrettede i 2014, 79%, af de samlede projekter på dette område</p> <p>Før 2014 er det nødvendigt at fraregne den del, som udgøres af eksternt medfinansiering. Denne andel er opgivet i notater fra Danske Regioner for perioden 2010-2013. For de øvrige år anvendes den gennemsnitlige sats for de fire år, 54%</p>	<p><b>74 årsværk</b></p> <p>Regionerne har for 2016 hver især indberettet administrationsomkostninger vedr. erhvervsfremme baseret på samlede årsværk i regionerne. Som grundlag for vurdering af regionernes opgørelse af administrative årsværk på dette felt foretages der tidsregistrering i regionerne, hvor det er muligt at adskille denne andel. Den relative andel af de administrative funktioner opgøres tilsvarende. Totalt for regionerne udgør det 74 årsværk</p> <p>Endvidere har vi for operatørerne estimeret antallet af årsværk ved at se på forholdet mellem årsværk og budget for de forskellige virkemidler, som vi har datagrundlag for, på de forskellige niveauer. Denne fremgangsmåde skyldes, at operatørerne skifter med tiden og er projektfinansierede. Det kan således være en delmængde af organisationernes aktiviteter, og der kan være flere organisationer involverede i de specifikke projekter. I nogle tilfælde er der tale om udbud af ydelse til en operatør, som har vundet det i fri konkurrence, og hvor visse økonomiske forhold kan være undtaget offentlighed, jf. offentlighedslovens §30</p>

# J Udgifter knyttet til kommunale tilbud

Der oplyses tal for 2016 med mindre andet nævnes

Aktiviteter inkluderet i kortlægningen	I alt (ydelser + administration)	Administration	Ydelser	Årsværk
<p>Dækker to konti på den kommunale kontoplan<sup>1</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovation og ny teknologi</li> <li>Erhvervsservice og iværksætter</li> </ul> <p>Hertil er beregnet et administrativt overhead, som ligger på konti for fællesudgifter og administration</p> <p>Desuden er Væksthusenes grundfinansiering inkluderet under det kommunale niveau. Væksthusenes yderligere årsværk er bl.a. finansieret af regionalt finansierede projekter</p>	624 mio. kr.	<p>151 mio. kr.</p> <p>Fra de kommunale budgetter tages bruttoudgifterne på de to angivne konti, 578 mio. kr. Administrationsudgifterne beregnes som 18,2% af de samlede udgifter. Dette tal er baseret på rapporter fra IRIS Group og egen validering ved gennemgang af erhvervsserviceoperatørerne i de enkelte kommuner og opgørelse af de enkelte medarbejders arbejdsfunktioner. Det beløber sig til 105 mio. kr.</p> <p>Hertil beregnes et overhead på 46 mio. kr., som ligger på konti for fællesudgifter og administration i budgetterne. Disse estimeres som andelen af de samlede fællesudgifter, som udgør overhead, som er relevant at medtage for erhvervsserviceaktivitet (administrationsbygninger, sekretariat og forvaltninger, fælles IT og telefoni). Det udgør en overheadprocent på 8% af de samlede udgifter inkl. Væksthuse for 2014, som anvendes for 2015 og 2016. Historisk anvendes den faktiske andel. Metoden har været drøftet med KL</p>	<p>473 mio. kr.</p> <p>De samlede ydelser udgøres af de 578 mio. kr. fra de kommunale budgetter fra Statistikbanken samt det beregnede overhead på 46 mio. kr. konteret på andre konti. Udgifterne til Væksthusene udgør 103 mio. kr. af de samlede udgifter angivet i notat fra Indenrigsministeriet</p> <p>Herfra trækkes den beregnede administration på 151 mio. kr.</p>	<p>741 årsværk</p> <p>De kommunale årsværk er beregnet som dels interne årsværk, dvs. årsværk som sidder internt i kommunerne, og dels eksterne årsværk for årsværk i eksterne erhvervsråd, som finansieres af kommunen. Beregningerne foretages for 2014 og tilbage i tid. Beregnede forholdstal for 2014 antages at gælde for 2015 og 2016</p> <p>Den gennemsnitlige løn på de to konti fra SIRKA anvendes til beregningen af de interne årsværk, 512.000 kr. pr. årsværk. De interne årsværk beregnes ud fra de samlede lønudgifter på de to erhvervsfremmekonti delt med gennemsnitslønnen. I alt 78 årsværk</p> <p>Herudover beregnes interne årsværk til administration på baggrund af lønandelen af overheadomkostningerne, 67%. Til disse anvendes en gennemsnitsløn for den administrative konto fra SIRKA, 490.000 kr. pr. årsværk. I alt 63 administrative årsværk</p> <p>I alt 141 interne årsværk</p> <p>For de eksterne udgifter anvendes en gennemsnitlig udgift pr. årsværk på 897.000 kr. opgjort i en rapport af Dansk Erhvervsfremme (2015) baseret på en analyse af 51 erhvervsserviceenheder. Det resulterer i 600 eksterne årsværk</p>

<sup>1</sup> Kommunerne konterer ikke deres erhvervsservice konsistent på tværs af kommunerne. Derfor kan der være aktiviteter på andre konti, som også er erhvervsfremme. Ligeledes kan der være konteret ikke-erhvervsfremme på de udvalgte konti – fx turismeaktiviteter

# J Metode for finansieringsstrømme

Dette er en illustration af nogle pengestrømme i samspillet mellem det kommunale, regionale og det statslige niveau. Den er ikke udtømmende, da der ikke er tale om en pengestrømsanalyse

Finansieringskilde	Modtager	I alt	År	Metode	Kilde
Staten	Innovationsnetværk og SPIR	141 mio. kr.	2014		ClusterExcellence Performanceregnskab 2015
	Regionale klynger	154 mio. kr.	2014	138 mio. kr. antages finansieret af kommuner og regioner tilsammen. Herudover kommer ca. 16 mio. kr. fra staten	ClusterExcellence Performanceregnskab 2015
Staten	Regionale klynger	16 mio. kr.	2014		ClusterExcellence Performanceregnskab 2015
Kommuner	Væksthusene	103 mio. kr.	2016	Finansiering fra kommunernes basisfinansiering, som finansieres af staten	
Regioner	Væksthusene	163 mio. kr.	2014	Antaget andel af regionale og EU-midler, såfremt disse i 2016 afspejler finansiering i 2014. I 2014 havde Væksthusene i alt øvrige indtægter for 359 mio. kr. Det er antaget, at fordelingen mellem regionale midler og EU-midler hos Væksthusene afspejler den almindelige fordeling mellem EU-midler og regionale midler. Endvidere er budgetter og forventninger for 2016 medtaget for enkelte Væksthuse	Væksthusenes regnskaber, indmeldinger fra Væksthusene, og interviews med Væksthuse
Strukturfond	Væksthusene	196 mio. kr.	2014	Antaget andel af regionale og EU-midler, såfremt disse i 2016 afspejler finansiering i 2014. I 2014 havde Væksthusene i alt øvrige indtægter for 359 mio. kr. Det er antaget, at fordelingen mellem regionale midler og EU-midler hos Væksthusene afspejler den almindelige fordeling mellem EU-midler og regionale midler. Endvidere er budgetter og forventninger for 2016 medtaget for enkelte Væksthuse	Væksthusenes regnskaber, indmeldinger fra Væksthusene, og interviews med Væksthuse
	Væksthuse	462 mio. kr.	2014	Væksthusenes indtægter fra kommuner, regioner, strukturfonde	
Væksthuse	Øvrige operatører	274 mio. kr.	2014	Baseret på Væksthusenes regnskaber samt skriftlige tilbagemeldinger og interviews med Væksthuse. Midler som anvendes i forskellige programmer, hvor Væksthuse er leadpartner. I flere tilfælde er midler, der indgår heri, finansiering af køb af rådgivning hos private rådgivere. I de tilfælde indgår de heri som øvrige operatører	Væksthusenes regnskaber, indmeldinger fra Væksthusene, og interviews med Væksthuse
	Væksthuse	188 mio.	2014	Væksthusenes indtægter fra kommuner, regioner, strukturfonde fratrukket udgifter til øvrige operatører og partnere	
Regionale EU-kontorer		25 mio. kr.	2015		De regionale EU-kontorers regnskaber, stiftelsesdokumenter, vedtægter mv.
Strukturfond	Øvrige operatører end Væksthuse	406 mio. kr.	2016	De totale regionale udgifter fratrukket 2014-finansiering til Væksthuse, som disse er operatører på. Baseret på 2015 indstillinger samt EU andelen af disse projekter	
Regionale udviklingsmidler	Øvrige operatører end Væksthuse	360 mio. kr.	2016	De totale regionale udgifter fratrukket 2014-finansiering til Væksthuse. Baseret på 2015 indstillinger samt EU andelen af disse projekter	
Kommuner og regioner	Andre erhvervsudviklings-samarbejder	96,4 mio. kr.	2016	Dækker over business regions, Greater Copenhagen samt andre subregionale samarbejder	KL-rapport

# J Kategorisering af medarbejdere i kommuner og regioner

Nedenfor beskrives metoden til kategorisering af medarbejdere anvendt på det kommunale og regionale niveau og de faktiske kategoriseringer

## Kategorisering af medarbejdere

### Generel administration

Ledelse/direktør, erhvervschef  
 Souschef  
 Sekretariatsleder  
 Sekretær  
 Bogholder  
 Økonomimedarbejder  
 Receptionist  
 Controller  
 Administration  
 Servicemedarbejder

### Faglige medarbejdere omfattet af erhvervsfremme

Erhvervsfremmekonsulent  
 Virksomhedskonsulent  
 Business Coach  
 Forretningsudvikler  
 Erhvervskonsulent  
 Iværksættervejleder  
 Virksomhedsudvikler  
 Matchmaking-konsulent  
 Eksport, salg og markedsføring  
 Salg og markedsføring  
 Netværksfacilitator  
 Innovation  
 Yderligere tilsvarende betegnelser indgår også

### Medarbejdere, der potentielt beskæftiger sig med erhvervsfremme

Eventplanlægger  
 Kommunikationskonsulent  
 Projektkoordinator  
 Projektleder  
 Projektchef

### Eksempler på faglige arbejdsområder ikke omfattet af erhvervsfremme

Jord  
 Miljø  
 Forurening  
 Turisme  
 Byplanlægger

## Fremgangsmåde

1. Alle medarbejdere tælles op
2. Medarbejdere under generel administration tælles op – ledelse vægtes 50%
3. Øvrige medarbejdere tælles op
4. Medarbejdere, der potentielt beskæftiger sig med erhvervsfremme, tælles med, hvis de sidder i organisationer, der udelukkende beskæftiger sig med erhvervsfremme
5. Hvis organisationen beskæftiger sig med flere områder end erhvervsfremme, sammenholdes andelen af medarbejdere som arbejder med erhvervsfremme med andelen, som arbejder med andre områder
6. Ikke-faglige medarbejdere samt administration vægtes ift. punkt 5

# J Målsætninger for aktiviteter, output og effekt

**Konkrete målsætninger er specifikke og målbare**

- Vi har ledt efter konkrete målsætninger, hvor der opsættes specifikke og målbare mål. Fx er "Tilgængelighed på telefonen er 90%" et specifikt og målbart mål, mens "øget vækst" ikke er det

**Anvendt definition og eksempler på aktiviteter, output og effekt**

	<b>Definition</b>	<b>Eksempler på mål</b>
<b>Aktiviteter og output</b>	<p><b>Hvad er de væsentligste aktiviteter hos operatøren, og hvad skal leveres på baggrund af aktiviteterne?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De aktiviteter, som operatøren udfører, for at opnå den ønskede forandring (effekt). Aktiviteter vurderes ofte på, hvorvidt de lever op til kvalitetskrav</li> <li>▪ Output produceres på baggrund af aktiviteterne – typisk ydelser eller produkter. Kan typisk opgøres i antal</li> <li>▪ En række målsætninger, som kan være effektmål for den enkelte ordning, er kategoriseret som outputmål. Det gælder fx antal flagship-investeringer (Invest in Denmark)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ X% af de virksomheder, som har modtaget vejledning, tilkendegiver, at de er meget tilfredse eller tilfredse med den ydelse, de har modtaget</li> <li>▪ X antal årlige vejledningsforløb</li> <li>▪ X% medfinansiering fra virksomhederne</li> <li>▪ X flagship-investeringer (meget succesfulde investeringer fra udenlandske virksomheder)</li> </ul>
<b>Effekt</b>	<p><b>Hvad skal indsatsen forandre?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De forandringer, som indsatsen skal tilvejebringe</li> <li>▪ Effektmål på langt sigt vedrører ofte, men ikke altid, de strategiske målsætninger for indsatsen</li> <li>▪ Der er her medtaget målsætninger, der vedrører BNP, produktivitet, eksport og antal beskæftigede mv. Investeringer mv. (fx flagship-investeringer) betragtes i denne opsætning som et skridt på vejen til at skabe arbejdspladser, øge produktivitet og dermed øge BNP</li> </ul>	<p>På lang sigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ X flere arbejdspladser</li> <li>▪ X% af iværksættervirksomhederne udvikler sig til vækstiværksættere</li> <li>▪ X% øget eksport/produktivitet</li> </ul> <p>På kortere sigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ X% af projekterne skal føre til innovation</li> </ul>



# METODE

## J Spørgeskemaanalyse

### Spørgeskema er sendt ud til 4.159 virksomheder, der har deltaget i regionale og nationale tilbud fra 2007 til 2014 (virksomheder i Samspilsdatabasen)

- 454 virksomheder har besvaret spørgeskemaet. 287 har afvist at svare. De resterende har hverken svaret eller afvist. Vi kan på autoreply konstatere, at de tre væsentligste forklaringer på dette er bounceback (ikke-aktiv e-mail adresse), at e-mailen er havnet hos en hovedpostkasse (fx info eller kundeservice) eller at respondenterne ikke kan genkende at have været med i et erhvervsfremmeprogram. Endvidere er besvarelsene indsamlet på 1½ uge medio februar

#### Spørgeskema sendt ud til virksomhederne

- Survey Erhvervsfremme
  - Vi skriver til dig fordi, vi kan se, at jeres virksomhed i løbet af 2014 og/eller 2015 har deltaget i [program]
  - DAMVAD Analytics er ved at gennemføre et eftersyn af den danske erhvervsfremmeindsats. Det gør vi for Finansministeriet, Erhvervs- og Vækstministeriet, Udenrigsministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet
  - Derfor vil vi gerne have dig til at bruge 5 minutter på, at hjælpe os med at skabe et grundlag for en endnu bedre erhvervsfremmeindsats
- Hvordan blev I involveret i [Program]? Sæt gerne flere X'er
  - Vi tog selv initiativ til deltagelse
  - Vi blev involveret på baggrund af deltagelse i tidligere offentlig støttede projekter
  - Vi blev kontakttet af en offentlig aktør med henblik på deltagelse
  - Vi blev kontakttet af en privat virksomhed med henblik på deltagelse
  - Vi blev henvist til projektet af offentlig aktør (fx Væksthuset eller Erhvervs-service)
  - Ved ikke
- Kunne I have fundet et privat alternativ til [Program]? (Angiv kun ét svar)
  - Ja, men det havde været dyrere
  - Ja, men det havde ikke samme kvalitet
  - Ja, men det havde været mere besværligt
  - Nej, vi undersøgte mulighederne og fandt ikke private alternativer
  - Nej, vi undersøgte ikke, om der findes private alternativer
  - Ved ikke
- Hvorfor blev I involveret i [Program]? Sæt gerne flere X'er
  - Vi havde et stort behov, som skulle afhjælpes
  - Vi havde brug for at få suppleret vores egne midler med ekstern finansiering
  - Det bidrager til at udvikle virksomheden
  - Vi har behov for ekstern viden, som vi ikke selv kan tilvejebringe
  - Det er en god mulighed for at samarbejde med andre virksomheder
  - Kompetenceudvikling af vores medarbejdere
  - Vi havde et meget konkret behov, som skulle håndteres
  - Det var gratis så hvorfor ikke prøve det af
  - Det er en effektiv måde at rekruttere medarbejdere
- Har I ellers anvendt et OFFENTLIGT erhvervsfremmeprogram på KOMMUNALT niveau? (Angiv kun ét svar)
  - Ja, kommunal erhvervs-service
  - Ja, andet
  - Nej
  - Ved ikke
- Hvorfor anvendte I et OFFENTLIGT erhvervsfremmeprogram på KOMMUNALT niveau? (Angiv gerne flere svar)
  - Vi havde et stort behov, som skulle afhjælpes
  - Vi havde brug for at få suppleret vores egne midler med ekstern finansiering
  - Det bidrager til at udvikle virksomheden
  - Vi har behov for ekstern viden, som vi ikke selv kan tilvejebringe
  - Det er en god mulighed for at samarbejde med andre virksomheder
  - Kompetenceudvikling af vores medarbejdere
  - Vi havde et meget konkret behov, som skulle håndteres
  - Det var gratis så hvorfor ikke prøve det af
  - Det er en effektiv måde at rekruttere medarbejdere
  - Ved ikke
- Har I ellers anvendt et OFFENTLIGT erhvervsfremmeprogram på REGIONALT niveau? (Angiv kun ét svar)
  - Ja, det regionale væksthus
  - Ja, søgt midler hos regionen til et udviklingsprojekt
  - Ja, søgt midler til et EU projekt
  - Ja, et regionalt virksomhedsnetværk eller klynge
  - Ja, flere forskellige
  - Ja, andet
  - Nej
  - Ved ikke
- Hvorfor anvendte I et OFFENTLIGT erhvervsfremmeprogram på REGIONALT niveau? (Angiv gerne flere svar)
  - Vi havde et stort behov, som skulle afhjælpes
  - Vi havde brug for at få suppleret vores egne midler med ekstern finansiering
  - Det bidrager til at udvikle virksomheden
  - Vi har behov for ekstern viden, som vi ikke selv kan tilvejebringe
  - Det er en god mulighed for at samarbejde med andre virksomheder
  - Kompetenceudvikling af vores medarbejdere
  - Vi havde et meget konkret behov, som skulle håndteres
  - Det var gratis så hvorfor ikke prøve det af
  - Det er en effektiv måde at rekruttere medarbejdere
  - Ved ikke
- Hvorfor anvendte I ikke et OFFENTLIGT erhvervsfremmeprogram på NATIONALT niveau? (Angiv gerne flere svar)
  - Manglende kendskab til udbudde/mulighederne
  - Ansøgningsprocessen var for besværlig/tidskrævende
  - For store krav til løbende opfølgning og afrapportering
  - Udbuddet var uoverskueligt
  - Det kræver for store investeringer eller ændringer i virksomheden
  - Udbuddet er ikke tiltrækkeligt målrettet vores behov
  - Manglende erfaring og kompetence til at deltage
  - Vi har fået afslag på en eller flere ansøgninger
  - Tilbuddene var ikke store nok
  - Vi har ikke et behov
  - Den offentlige aktør havde ikke ekspertise nok inden for min branche
  - Ved ikke
- Har I ellers anvendt et OFFENTLIGT erhvervsfremmeprogram på NATIONALT niveau? Fx gennem Eksportrådet, Vækstfonden, Innovationsfonden, et Innovationsnetværk eller EUDP? (Angiv kun ét svar)
  - Ja
  - Nej
  - Ved ikke
- Hvorfor anvendte I et OFFENTLIGT erhvervsfremmeprogram på NATIONALT niveau? (Angiv gerne flere svar)
  - Vi havde et stort behov, som skulle afhjælpes
  - Vi havde brug for at få suppleret vores egne midler med ekstern finansiering
  - Det bidrager til at udvikle virksomheden
  - Vi har behov for ekstern viden, som vi ikke selv kan tilvejebringe
  - Det er en god mulighed for at samarbejde med andre virksomheder
  - Kompetenceudvikling af vores medarbejdere
  - Vi havde et meget konkret behov, som skulle håndteres
  - Det var gratis så hvorfor ikke prøve det af
  - Det er en effektiv måde at rekruttere medarbejdere
  - Ved ikke
- Hvordan oplever I samlet set erhvervsfremmeudbuddet fra et virksomhedsperspektiv? (Angiv kun et svar pr. spørgsmål)
  - Meget dårligt
  - Dårligt
  - Neutralt
  - Godt
  - Meget godt
- Er der nogle tilbud I mangler?
  - [Tekstinput]
- Mange tak!
  - Mange tak for dine svar

# J METODE Samspilsdatabasen

## Data for virksomhedsdeltagelser i nationale, regionale og delvist de kommunale tilbud i perioden 2007-2014

- Databasen dækker alle landsdækkende programmer samt Vækstfora og Væksthuse
- Dertil kommer data for kommunal erhvervsservice for 14 kommuner for år 2014<sup>1</sup>
- I alt er der 99.312 virksomhedsdeltagelser i databasen

## Beskrivelse af Samspilsdatabasen

### Om Samspilsdatabasen

- Samspilsdatabasen bygger på data for alle landsdækkende programmer, Vækstfora og Væksthuse
- Data er fra 2007-2014 med undtagelse af Væksthuse, der startede i løbet af 2007, hvorfor data herfor kun er fra 2008
- Derudover er der for 2014 data for 14 kommuners erhvervsservice. Som følge af begrænsningerne i det kommunale datagrundlag er kommunalt data kun inddraget i figurer, hvor kommunerne fremgår eksplícit
- Samspilsdatabasen indeholder oplysninger om program, projektets periode, projektdeltagere og projektdeltagerens aktørtype (virksomhed, uddannelsesinstitution mm.)
- Data for projektdeltagere er på CVR-niveau, hvorfor det er muligt at koble med data fra CVR-registeret. Fra CVR-registeret er tilknyttet oplysninger om antal ansatte, virksomhedens alder og branche

### Vækstfora

- Vækstforum er enkelte steder delt op på de enkelte vækstfora. Her er Bornholms Vækstforum slået sammen med Vækstforum Hovedstaden
- Er virksomhedsdeltagelserne for Vækstforum delt ud på år, er dette gjort ved at fordele projekternes virksomhedsdeltagelser ud på hvert år, projektet har været igang. Fx hvis et projekt starter i 2010 og slutter i 2012, og projektet har 30 deltagere, vil det blive delt ud på 10 deltagelser i 2010, 10 i 2011 og 10 i 2012.

### Definition af en deltagelse

- Når en virksomhed deltager i et projekt inden for et program, opgøres det som en deltagelse. En virksomhed, der deltager i fx to projekter inden for samme program, tæller således som to deltagelser
- For Vækstfonden er der dog kun data for første gang en given virksomhed får et bestemt virkemiddel, dvs. hvis en virksomhed får lån to gange, vil denne kun tælle med én gang
- For Eksportrådet er der kun medtaget virksomheder, som har fået tilskud til rådgivning – dvs. virksomheder, der køber ydelser på almindelige markedsvilkår hos Eksportrådet, ikke er medtaget
- For Vækstfora kan én virksomhed godt deltage i samme projekt flere gange, hvilket skyldes, at Vækstforumprojekter har et andet fokus end de nationale og er af lang varighed. Vækstforumprojekter kan være rettet mod uddannelse som eksempelvis KOMPETENCEmidt, der er et af de store programmer med fokus på at videreuddanne virksomhedernes ansatte

### Opregning af kommunale deltagelser

- De steder, hvor antallet af kommunale deltagelser er opgjort, er dette opregnet ved hjælp af antallet af beskæftigede i kommunerne. De 14 kommuner står for 16% af den samlede beskæftigelse i Danmark, hvorfor antallet af deltagelser er opregnet med 6 gange

ANTAL DELTAGELSER	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Eksportrådet</b>	<b>586</b>	<b>682</b>	<b>626</b>	<b>579</b>	<b>703</b>	<b>717</b>	<b>670</b>	<b>527</b>
<b>Innovationsagenterne</b>	<b>129</b>	<b>286</b>	<b>239</b>	<b>296</b>	<b>438</b>	<b>684</b>	<b>498</b>	<b>496</b>
<b>Innovationsfonden</b>	<b>413</b>	<b>413</b>	<b>614</b>	<b>627</b>	<b>828</b>	<b>813</b>	<b>989</b>	<b>825</b>
• Erhvervs-PhD	101	115	100	121	111	109	104	118
• Højteknologifonden	30	36	32	66	65	74	79	88
• InnoBooster								132
• Innovationskonsortier	73	64	108	53	56		46	
• Samfundspartnerskab								52
• SPIR				26	27	9	26	
• Videnkupon		136	312	250	397	299	448	257
• Videnpilot	74	62	62	111	172	322	286	178
<b>Innovationsmiljøer</b>	<b>61</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>85</b>	<b>73</b>	<b>68</b>	<b>72</b>	<b>67</b>
<b>Innovationsnetværk</b>	<b>88</b>	<b>277</b>	<b>465</b>	<b>1.151</b>	<b>778</b>	<b>632</b>	<b>1.545</b>	<b>2.656</b>
<b>Markedsmodning</b>	<b>76</b>	<b>111</b>	<b>85</b>	<b>233</b>	<b>230</b>	<b>74</b>	<b>82</b>	<b>93</b>
• EBST: Brugerdiven innovation	76	111	85					
• Fornyelsesfonden Tilskud				214	192	41		
• Markedsmodning				19	38	33	82	93
<b>Sektorordninger</b>		<b>182</b>	<b>166</b>	<b>283</b>	<b>347</b>	<b>393</b>	<b>578</b>	<b>449</b>
• EUDP		159	141	136	166	136	213	247
• GUDP				87	118	162	208	109
• MUDP		23	25	60	63	95	157	93
<b>Vækstfonden</b>	<b>206</b>	<b>165</b>	<b>117</b>	<b>332</b>	<b>464</b>	<b>443</b>	<b>452</b>	<b>552</b>
<b>Væksthus</b>		<b>1.960</b>	<b>2.195</b>	<b>2.491</b>	<b>2.654</b>	<b>2.658</b>	<b>2.047</b>	<b>2.037</b>
<b>Vækstforum</b>	<b>2.253</b>	<b>3.252</b>	<b>5.014</b>	<b>5.976</b>	<b>8.671</b>	<b>10.397</b>	<b>8.622</b>	<b>8.082</b>
• Hovedstaden	19	217	511	514	697	710	805	712
• Midtjylland	1.504	1.872	2.113	2.080	3.985	4.374	3.029	2.964
• Nordjylland	612	768	1.665	1.917	1.921	2.355	1.491	1.204
• Sjælland	28	146	200	421	764	1.025	935	964
• Syddanmark	90	249	524	1.044	1.303	1.932	2.362	2.238
<b>Kommunal erhvervsservice</b>								<b>2.909</b>

<sup>1</sup> Følgende kommuner er dækket: Ballerup, Favrskov, Helsingør, Herning & Ikast-Brande, Holbæk, Horsens, Køge, Randers, Ringkøbing-Skjern, Silkeborg, Skanderborg, Skive og Viborg

# J Registerdataanalyse

## Datagrundlag

- Datagrundlaget for registerdataanalysen er Danmarks Statistiks generelle firmastatistik på registerniveau, der indeholder økonomiske og beskæftigelsesmæssige oplysninger for alle reelt aktive firmaer i Danmark. Statistikken dækker alle sektorer og brancher
- Grundlaget for firmastatistikken er CVR. I CVR registreres alle registreringspligtige firmaer uanset aktivitetsniveau. Det betyder, at selv den mindste aktivitet resulterer i en registrering af et firma
- Firmastatistikken medtager imidlertid kun firmaer, der er reelt aktive hele året eller en del af året. Det er defineret ved de firmaer, som har løntimer svarende til mindst 0,5 årsværk og/eller har haft en beregnet indtjening af en vis størrelse afhængig af branche
- For de firmaer, der er nystartede i løbet af tællingsåret, er den omsætningsmæssige grænse sat til det halve af det niveau, der anvendes for firmaer, der var registreret hele året. Det sker ud fra den betragtning, at nystartede firmaer som regel ikke har en stor omsætning, når de starter op, i forhold til den arbejdsindsats, der ydes
- CVR indeholder pt. knap 717.000 registreringer, mens firmastatistikken indeholder omtrent 300.000 firmaer
- Firmastatistikken er tilkøbet oplysninger fra Samspilsdatabasen. En del af virksomhederne i Samspilsdatabasen kan ikke genfindes i firmastatistikken som følge af statistikkens aktivitetskrav. Ud af 88.500 deltagelser på nationalt og regionalt niveau (inkl. Væksthusene) fra 2007 til 2013 kan de tilknyttede firmaer findes for 73.400 deltagelser

## Metode

- Virksomhedernes (arbejds)produktivitet er opgjort på baggrund af de økonomiske oplysninger i firmastatistikken. Produktiviteten er beregnet som værditilvækst pr. fuldtidsansat. Virksomhederne er derefter for hvert enkelt år inddelt i kvartiler, hvor kvartil 4 er de 25% mest produktive virksomheder og kvartil 1 de 25% mindst produktive
- Virksomhedernes omsætningsvækst er beregnet som gennemsnitlig årlig vækst i omsætningen i de tre år op til, virksomhederne deltog i et tilbud. Hvis fx en virksomhed deltog i et program i 2010, er væksten beregnet på baggrund af ændringen i omsætningen fra 2007 til 2010

## Anvendt metode til opdeling af brancher

**Opdeling**

- De enkelte brancher i DB07 er opdelt i internationale og hjemmemarkedsorienterede brancher. En virksomhed i en international branche vil således blive klassificeret som international, uanset om den har eksport eller udenlandsk ejerskab og omvendt
- Opdelingen følger Produktivitetskommissionens tilgang. En branche er international, hvis den har en eksportandel på mindst 25% ifølge Danmarks Statistiks input-output-tabeller, eller mindst 25% af virksomhederne er udenlandsk ejet målt på værditilvækst. Industri og de primære erhverv er pr. definition internationale erhverv med den begrundelse, at de producerer fysiske produkter, der kan transporteres. Produktivitetskommissionen har anvendt denne tilgang til at opdele serviceerhvervene. Denne opdeling anvendes også her
- Bygge og anlæg og offentlig administration er ikke behandlet af Produktivitetskommissionen. Bygge/anlæg er defineret som hjemmeorienteret erhverv, da sektorens eksport og udenlandske virksomheders andel af omsætning i Danmark begge er under tærskelværdierne<sup>1</sup>
- Der er begrænsede oplysninger om eksport og udenlandsk ejerskab for branchen offentlig administration. Eksport af offentlige tjenester, som i vidt omfang kan tilskrives branchen offentlig administration, udgør 1,7 mia. kr. i 2015. Branchen havde samme år en samlet produktion på 570 mia. kr. På den baggrund er branchen kategoriseret som hjemmemarkedsorienteret

**Produktivitetskommissionens definition****Hjemmemarkedsorienterede serviceerhverv**

- Handel med biler og motorcykler og reparation heraf
- Detailhandel (undtagen med biler og motorcykler)
- Landtransport
- Hjelpevirksomhed i forbindelse med transport
- Overnatningsfaciliteter og restaurationsvirksomhed
- Informationstjenester
- Fast ejendom
- Juridisk bistand, bogføring og revision
- Virksomhedsrådgivning mv.
- Arkitekt- og ingeniørvirksomhed; teknisk afprøvning og analyse
- Videnskabelig forskning og udvikling
- Reklame og markedsanalyse
- Andre liberale, videnskabelige og tekniske tjenesteydelser
- Udlejning og leasing
- Arbejdsformidling
- Administrations-, kontor- og anden forretningservice
- Reparation af computere og varer til personligt brug og husholdningsbrug

**Internationale serviceerhverv**

- Engroshandel (undtagen med biler og motorcykler)
- Skibs- og luftfart
- Post- og kurertjenester
- Udgivervirksomhed
- Telekommunikation
- Computerprogrammering, konsulentbistand vedr. it mv.
- Rejsebureauer og rejsearrangører mv.
- Vagt- og sikkerhedstjenester og overvågning
- Serviceydelser i forbindelse med ejendomme samt landskabspleje

<sup>1</sup> Se fx Energistyrelsen (2013), "Baggrundsrapport for analyse af den danske byggesektor - Kortlægning af den danske byggesektors struktur og økonomiske udvikling"

# J Fordeling af virkemidler – Udgifter<sup>1</sup>

## Metode og fordelingstal

- Omkostningerne er fordelt ud fra kortlægning af de virkemidler, der tilbydes
- Vægtningen mellem de enkelte virkemidler er baseret på:
  - For de tilfælde, hvor der mangler statistisk grundlag, er fordelingen baseret på vurdering skabt i dialog med EVM, UFM og UM. Det gælder særligt for Eksportrådet, Vækstfonden, Markedsmodningsfonden, EKF, Innovationsfonden, GTS, innovationsmiljøer og UDP'er. Den grundlæggende nøgle bag denne fordeling relaterer sig til, hvorvidt der er tale om et primært virkemiddel (vægt på 1) eller sekundært virkemiddel (vægt på 0,5)
  - For Erhvervsstyrelsen er fordelingen baseret på samme måde som regionernes for den nationale pulje
  - For regionerne er fordelingen baseret på udtræk fra Samspilsdatabasen med data for antal deltagelser og antal kr. og en gruppering af de enkelte programmer
  - For kommunerne er fordelingen baseret på gennemgang af kommunernes kendte aktiviteter, særligt Væksthusene, og de kendte kommunale bidrag til klynger. Herudover har KL baseret på en gennemgang af udvalgte kommuner estimeret vidensamarbejde og øvrige tilskud og virkemidler. Efter at have fordelt de kendte udgifter er resten fordelt ud efter hvor stor en andel af kommunerne, der har de pågældende aktiviteter
- For de konkrete virkemidler er der forskel på hvor mange deltagelser, der er pr. krone. Nogle er meget intensive og kapitaltunge pr. virksomhed, mens andre har en anden karakter og derfor er billigere pr. virksomhed (hvilket ikke er det samme, som at de er mere omkostningseffektive). Derfor afviger fordelingen af udgifter og deltagelser

	Generelle virksomheds- og forretningsnetværk	Vidensamarbejde og innovation	Klynger og innovationsnetværk	Uddannelse og rekruttering	Information og vejledning	Rådgivning og tilskud hertil	Kapitalformidling	Øvrige tilskud
<b>Eksportrådet</b>	2%	1% <sup>1</sup>	-	-	5%	92%	-	-
<b>Erhvervsstyrelsen</b>	11%	11%	9%	18%	11%	35%	3%	1%
<b>Vækstfonden</b>	-	-	-	-	-	-	100%	-
<b>Markedsmodningsfonden</b>	-	-	-	-	-	15%	-	85%
<b>EKF</b>	-	-	-	-	-	-	100%	-
<b>Innovationsfonden</b>	-	26%	15%	11%	0%	21%	15%	11%
<b>GTS</b>	-	50%	-	-	-	50%	-	-
<b>Innovationsmiljøer</b>	-	-	-	-	-	33%	67%	-
<b>Innovationsnetværk</b>	-	-	100%	-	-	-	-	-
<b>UDP, inkl. MUDP, GUDP og EUDP</b>	-	40%	-	-	-	20%	-	40%
<b>Regionalt niveau, fordeling af udgifter</b>	11%	11%	9%	18%	11%	35%	3%	1%
<b>Kommunalt niveau</b>	7%	2%	10%	6%	51%	1%	0%	24%

<sup>1</sup> UFM finansierer den primære indsats på Innovationscentrene. Beløbet omfatter således ikke tilskud til innovationsprogrammer, som ydes af Innovationscentrene, plus to årsværk i UM. Beløbet medtager ikke de 33 mio. kr. til driften af centrene, som finansieres over §19. Uddannelse- og Forskningsministeriet.

# J Fordeling af virkemidler – Antal deltagelser

## Metode og fordelingstal

- Deltagelserne er fordelt ud fra kortlægning af de virkemidler, der tilbydes
- Vægtningen mellem de enkelte virkemidler er baseret på:
  - For de tilfælde, hvor der mangler statistisk grundlag, er fordelingen baseret på vurdering skabt i dialog med EVM, UFM og UM. Det gælder særligt for Eksportrådet, Vækstfonden, Markedsmodningsfonden, Innovationsfonden, GTS, Innovationsmiljøer og UDP'er. Den grundlæggende nøgle bag denne fordeling relaterer sig til, hvorvidt der er tale om et primært virkemiddel (vægt på 1) eller sekundært virkemiddel (vægt på 0,5)
  - For regionerne er fordelingen baseret på udtræk fra Samspilsdatabasen med data for antal deltagelser og en gruppering af de enkelte programmer
  - For kommunerne er fordelingen baseret på gennemgang af kommunernes kendte aktiviteter, særligt Væksthusene, og de kendte kommunale bidrag til klynger. Øvrige tilskud på kommunalt niveau udgør bl.a. tilskud til business regions og EU-kontorer, medlemskab af RegLab mv., dvs. ikke decideret virksomhedsrettede aktiviteter, hvorfor der indgår udgifter men ikke deltagelser
  - Fordelingen af antal deltagelser er fordelt ud med samme nøgle som fordelingen af udgifter. Dog er der for de konkrete virkemidler forskel på hvor mange deltagelser, der er pr. kr., idet der er forskel på hvor mange virksomheder, der er igennem disse forløb. Nogle er meget intensive og kapitaltunge pr. virksomhed, mens andre har en anden karakter og derfor er billigere pr. virksomhed (hvilket ikke er det samme, som at de er mere omkostningseffektive). Det er således virkemidlet, der er knyttet op på nedenstående nøgle, hvilket er baggrunden for, at fordelingen af virkemidler ikke er den samme for antallet af deltagelser og udgifter

	Generelle virksomheds- og forretningsnetværk	Vidensamarbejde og innovation	Klynger og innovationsnetværk	Uddannelse og rekruttering	Information og vejledning	Rådgivning og tilskud hertil	Kapitalformidling	Øvrige tilskud
<b>Eksportrådet</b>	2%	5%	-	-	5%	88%	-	-
<b>Vækstfonden</b>	-	-	-	-	-	-	100%	-
<b>Markedsmodningsfonden</b>	-	-	-	-	-	15%	85%	-
<b>Innovationsfonden</b>	-	29%	0%	29%	0%	14%	29%	0%
<b>GTS</b>	-	50%	-	-	-	50%	-	-
<b>Innovationsmiljøer</b>	-	-	-	-	-	33%	67%	-
<b>Innovationsnetværk</b>	-	-	100%	-	-	-	-	-
<b>UDP, inkl. MUDP, GUDP og EUDP</b>	-	40%	-	-	-	20%	40%	-
<b>Regionalt niveau, fordeling af udgifter</b>	11%	11%	9%	18%	11%	35%	1%	3%
<b>Kommunalt niveau</b>	9%	3%	13%	8%	67%	1%	-	-