

Eftersyn af Erhvervsfremmeindsatsen

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

Executive summary

Maj 2016

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

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 produktiviteten 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 indenfor 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

- **Forenkling af virksomhedernes indgang til erhvervsfremmeindsatsen ved en skarpere arbejdsdeling på tværs af nationale aktører** baseret på de forskellige faser i virksomhedernes livscyklusperspektiv
- **Konsolidering af nationale aktører** - 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

Regionalt

- **Øget virksomhedsinddragelse** gennem fx repræsentation af erhvervslivet i de regionale vækstfora
- **Fremadrettet strategi mod en mere effektiv indsats**. 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

Lokalt

- **Væksthusene samler den specialiserede erhvervsservice**. Oprettelsen af væksthuse 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
- **Tværkommunale samarbejder** 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 **Business regions**, som kan bidrage til koordinering på tværs af kommunegrænser

"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**

Eftersynet af erhvervsfremmeindsatsen leder til fem hovedobservationer og forslag til en række optimeringsinitiativer (1/2)

- I det følgende adresseres 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 samlet benævnes som 'Erhvervsfremmeindsatsen'. Se hovedrapport for nærmere beskrivelse af eftersynets omfang og afgrænsninger
- 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 niveau¹ og ~0,6 mia. kr. på kommunalt niveau (se bilag 1: Overblik over erhvervsfremmeindsatsen). 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 Væksthusene. Nationale bruttoudgifter er aftagende med 4 % i perioden, mens de regionale bruttoudgifter varierer med strukturfondsperioderne – i perioden 2014-2020 er der gennemsnitligt 100 mio. kr. færre strukturfondsmidler pr. år sammenlignet med den tidligere periode

Hovedobservation

Beskrivelse

1. Erhvervsfremmeindsatsen kan gøres mere overskuelig for virksomheder

- Erhvervsfremmeindsatsen er kompleks med 216 operatører samt yderligere 40+ andre aktører, herunder 30 koordinerende organer som i visse tilfælde overlapper (for uddybning se bilag 2: Indsatsens kompleksitet). Indsatsen kan ifølge brancheorganisationerne Dansk Industri, Dansk Erhverv og Håndværksrådet med fordel gøres mere overskuelig fra et virksomhedsperspektiv
- Transaktionsomkostninger kan reduceres for virksomhederne – særligt hvis virksomheden ikke henvises til den korrekte operatør første gang
- Der er i visse tilfælde uklare snitflader eller 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 gennemsigthed for virksomhederne

2. Den strategiske styring i erhvervsfremmeindsatsen er relativt blød

- Den strategiske styring i erhvervsfremmeindsatsen bygger primært på blødere styringsværktøjer som hensigtserklæringer og dialogbaseret udvikling samt mellemhårde styringsmekanismer som benchmarking og resultatkontrakter (for uddybning se bilag 3: Styringsmekanismer)

3. Fragmenteret datastruktur

- Erhvervsfremmeindsatsen er kendetegnet ved en fragmenteret datastruktur, hvor der konteres forskelligt på tværs af institutioner og niveauer i den offentlige sektor

Mulige optimeringsinitiativer

- Komplexiteten og transaktionsomkostningerne kan mindskes ved færre indgange for virksomhederne til indsatsen samt et bedre overblik over og en begrænsning af antallet af aktører. Dette kan herudover bidrage til at sænke administrationsomkostninger samt højne effekten af erhvervsfremmemidlerne og kompetencerne i indsatsen
- Uklare snitflader og tilfælde af overlap kan afhjælpes ved en optimering af styringen i erhvervsfremmeindsatsen (for uddybning se bilag 4: Mulige styringsinitiativer)
- En optimeret datastruktur og konteringspraksis samt evt. fælles CRM system kan bidrage til at sikre koordinering og styring samt reducere virksomhedernes transaktionsomkostninger

¹ Grundet et lavere niveau for strukturfondsmidler i perioden 2014-2020 forventes den regionale erhvervsfremmeindsats årligt at udgøre ca. 720 mio. kr., heraf 349 mio. kr. fra EU's strukturfonde

Eftersynet af erhvervsfremmeindsatsen leder til fem hovedobservationer og forslag til en række optimeringsinitiativer (2/2)

Hovedobservation	Beskrivelse	Mulige optimeringsinitiativer
4. Målsætninger, målgrupper og effektevalueringer kan optimeres ved ændret fokus	<ul style="list-style-type: none">▪ Dele af erhvervsfremmeindsatsen styres via aktivitetsmål som eksempelvis antal virksomheder, der deltager i et initiativ, frem for at være styret efter de mere hensigtsmæssige effektmål. Herudover er der fra et virksomhedsperspektiv, ifølge brancheorganisationerne, ofte mulighed for i højere grad at gøre indsatsen mere efterspørgsels- end udbudsdrevet. Det vil sige, at mange erhvervsfremmeydelser af virksomhederne opfattes som sat i verden for at understøtte politiske initiativer snarere virksomhedernes behov▪ ~1/4 af deltagerne i erhvervsfremmeprogrammerne udgøres af små gamle virksomheder, som ikke tidligere har vist vækstpotentiale▪ Der foretages generelt omfattende evalueringer af erhvervsfremmeindsatsen, men kun få effektevalueringer måler på indsatsens effekt på produktivitet, mens en række evalueringer opgør effekt på fx beskæftigelse. Dette kan skabe en risiko for, at der blot måles på omfordeling af arbejdspladser mellem eksempelvis kommuner og brancher. Der er dog gjort en betydeligt indsats for at udarbejde evalueringer givet de restriktioner, aktørerne er underlagt	<ul style="list-style-type: none">▪ Øget fokus på hensigtsmæssige aktivitets- og outputmål, øget brug af effektmålsætninger og målretning af erhvervsfremmeinitiativer efter virksomheders behov, så tilgangen i højere grad bliver efterspørgselsdrevet frem for udbudsdrevet▪ Fokus på om indsatsen i tilstrækkelig grad rettes mod unge vækstvirksomheder og virksomheder med vækstpotentiale▪ Det vurderes hensigtsmæssigt, at effektevalueringer fremadrettet i højere grad fokuserer på produktivitet, da produktivitet fra et samfundsøkonomisk perspektiv er helt central for at øge væksten og skabe merværdi for virksomhederne
5. Internationale erfaringer kan give inspiration til en optimeret dansk erhvervsfremmeindsats	<ul style="list-style-type: none">▪ Der observeres tre gennemgående makrotendenser internationalt, som kan tjene som inspiration for dansk erhvervsfremme (se bilag 5: International perspektivering): 1) Der markedssegmenteres, dvs. indsatsen går fra at være bredt orienteret til at være skræddersyet til bestemte segmenter som fx vækstvirksomheder, 2) Der fokuseres på at levere systematisk støtte ved kritiske nøglepunkter i virksomheders livscyklus 3) Der er klar ansvarsdeling mellem aktører og fokus på etablering af specifikke gennemgående resultatmål	<ul style="list-style-type: none">▪ Internationale erfaringer kan indgå som inspiration i arbejdet med at udvikle den danske erhvervsfremmeindsats yderligere (for uddybning se bilag 5: International perspektivering)

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

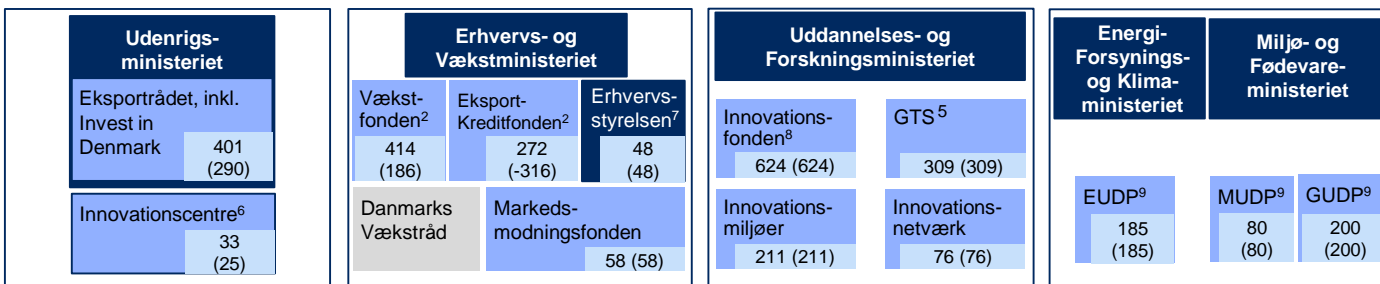
Myndighed
 Operatør
 Politiske og koordinerende organer
 Udenfor scope
 Bruttoudgifter, mio. kr.

Erhvervsfremmeindsatsen

Europæisk



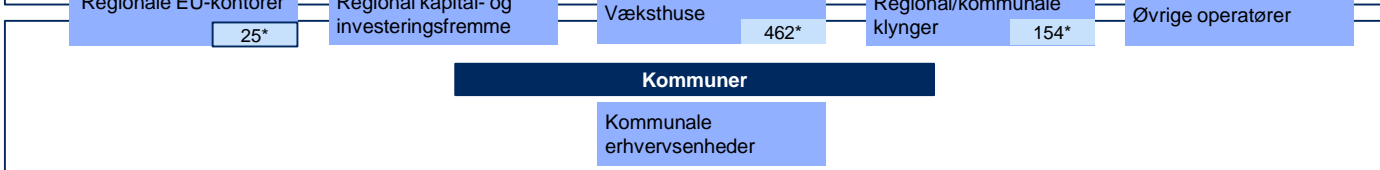
Nationalt



Regionalt

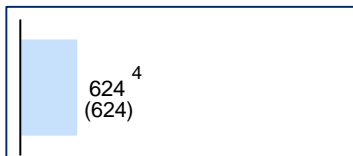
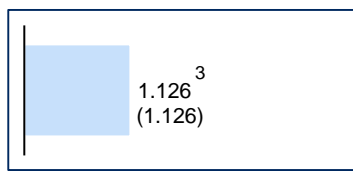
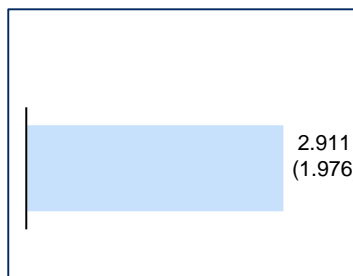


Lokalt



Udgifter, 2016¹
Mio. kr., brutto
(Mio. kr., netto)

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



Total **4.661 (3.726)**

Note: Grundet uklarede 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 p.b.a. organisatorisk mapping. Udgifter i det mellemtilgørende 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. Vækstfondens 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-p) 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 Serviceinstitutter. 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)

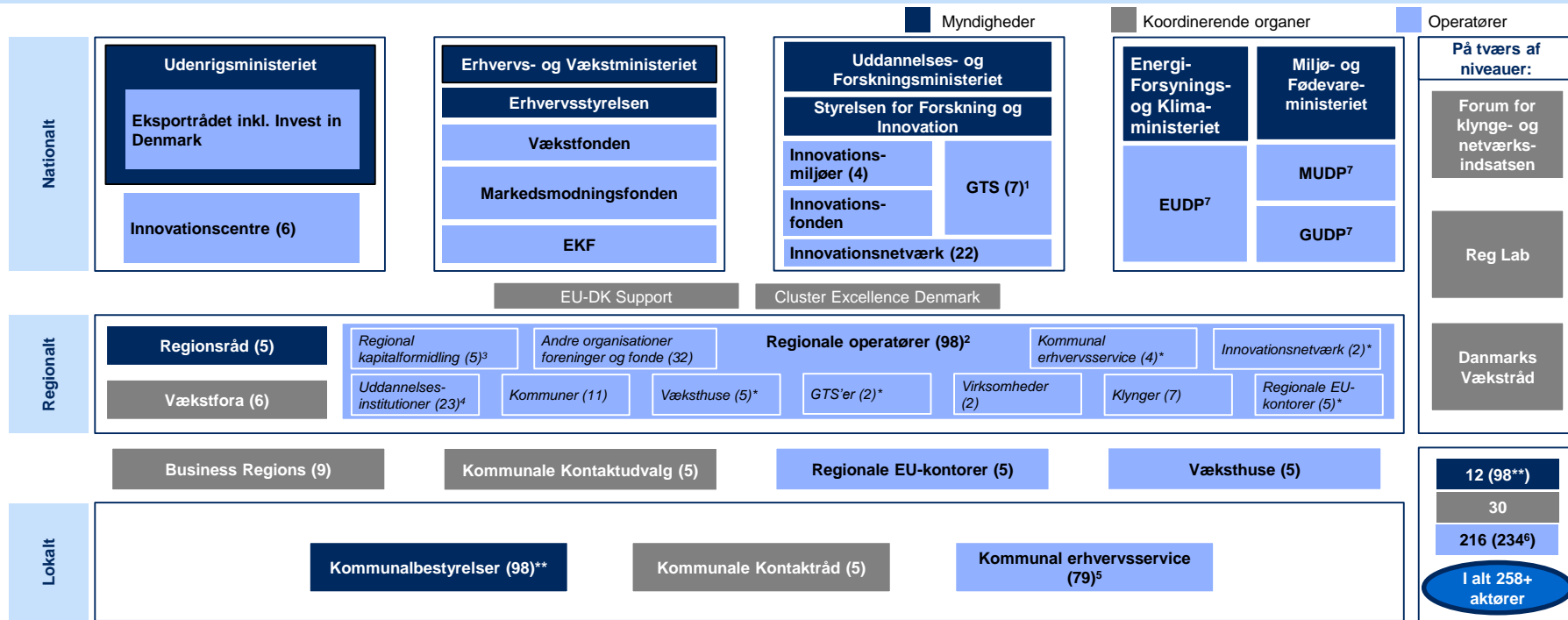
10 Bemærk at 17 mio. kr. heraf udgør administration til de samlede strukturfondsmidler, ikke kun de nationale

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 erhvervsservices. 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 besluttede 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

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

2 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 strukturperioden.

3 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.

4 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 udstækning, de indgår som operatør på deciderede erhvervsfremmeindsatser, hvilket typisk er som operatører på regionale projekter.

5 Under kommunal erhvervsservice hører også et antal lokale erhvervsråd – disse er medtaget her, fordi de i vidt omfang udfører erhvervsservice på kommuners vegne. Erhvervsråd, som ikke fungerer som operatør for kommunal erhvervsservice, betragtes ikke som en del af den offentlige erhvervsfremmeindsats.

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

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

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 erhvervsserviceudbyder	▪ Varierer

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

Danmark kan inspireres 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

- 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
- 24% af deltagerne udgøres af ældre små virksomheder, som ikke tidligere har vist vækstopotiale. Dette indikerer, at indsatsen kan fokuseres yderligere
- Medfinansiering fra andre offentlige aktører bidrager kun i begrænset grad til at kvalificere efterspørgslen. Der bør fokuseres på privat medfinansiering

- Skarpe markedssegmenteringsstrategier er almindeligt anvendt i andre lande. Nævneværdige eksempler er **vækstacceleratorprogrammer** som New Zealands "Focus700", Irlands "High-Potential Startups" og Scotlands "Companies of Scale"
- Det er en nylig trend i flere systemer mod at **målrrette tilbud mod "scale-ups" (virksomheder med skaleringsbehov) fremfor start-ups**, særligt siden Sherry Coutus "Scale-up Report" udkom i 2014. Både Netherland's Enterprise Agency og Enterprise Ireland har formuleret målsætninger herom
- Holland har fokus på at kvalificere efterspørgslen både via **lånbaserede** (frem for rent bevillingsbaserede) **finansieringsmodeller** samt gennem andre initiativer som "start-up-visum", som giver udenlandske iværksættere fordelagtige visumregler

ii Livscyklus-tilgang til vækst

- Erhvervsfremmeindsatsen har tilbud, som retter sig mod specifikke stadier i livscyklussen, 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

- 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 **eksplicite strategier for håndtering af kritiske punkter for vækst i virksomheders livscyklus**
- Både New Zealand og Irland arbejder på at indføre **fælles IT-systemer til Customer Relations Management** på tværs af deres erhvervsfremmeindsatser for i højere grad at kunne koordinere indsatsen

iii Klar ansvarsdeling og resultatfokus

- 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 gennemsigtighed for virksomhederne
- 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

- Uklare snitflader og overlap håndteres på flere forskellige måder i andre lande. For eksempel:
 - New Zealand og Irland har **færre erhvervsfremmeaktører** og dermed mindre koordinationsbehov mellem forskellige aktører
 - Holland bruger "StartDelta", en såkaldt **"growth hub" (eller vækstcentrum)**, som er et værktøj, der skaber overblik over alle tilbud
- New Zealand Trade & Enterprise har udviklet, hvad internationale eksperter fremhæver som **det mest omfattende løbende evalueringssystem**. Systemet er ikke direkte overførbart, men kan indgå som inspirationskilde
- Flere lande bruger **ét centralt nationalt koordineringsorgan** for at samle ansvaret for hele erhvervsfremmeindsatsen og specialisere kompetencer. Eksempler herpå er New Zealand Trade & Enterprise, Enterprise Ireland og Netherlands Enterprise Agency