

Bridging business needs
and innovation policy



Kortlægning af erhvervsfremmesystemet i Copenhagen

- Hovedrapport

November 2014

IRISgroup

Formål

Formålet med denne analyse er give en kortlægning af erhvervsfremmesystemet i Copenhagen – det vil sige Hovedstadsområdet og det øvrige Sjælland.

Der eksisterer en lang række erhvervspolitiske operatører i regionen, der udbyder forskellige typer af ydelser for forskellige målgrupper. Fx iværksættere, etablerede virksomheder, særlige brancher og klynger, eksporterende virksomheder, viden-baserede virksomheder, vækstvirksomheder, osv.

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

Analysen skal give svar på, om de mange operatører og ydelser til sammen adresserer centrale vækstudfordringer i regionens erhvervsliv, og om der er en tilstrækkelig grad af koordination og henvisning mellem operatørerne.

Samtidig skal den give et overblik over operatørerne og kortlægge brugen af de mange aktiviteter og ydelser.

Kortlægningen er udarbejdet for Copenhagen.

Rapporteringen er delt op i to publikationer. Denne hovedrapport introducerer erhvervsfremmesystemet og de mange operatører, og den analyserer brug, effekter, snitflader, overlap og huller i erhvervsfremmesystemet.

Bilagsrapporten giver en mere grundig gennemgang af de enkelte aktørtyper.



Indholdsfortegnelse

Sammenfatning	4-8
1. Introduktion til erhvervsfremmesystemet i Copenhagen.....	9
1.1. Kendetegn ved et velfungerende erhvervsfremmesystem.....	10
1.2. Styringen af erhvervsfremmesystemet.....	11
1.3. Den strategiske koordinering mellem rammesætterne.....	12-14
2. Hvem er erhvervsfremmeaktørerne i Copenhagen? Introduktion	15
2.1 Typer af operatører.....	16-24
2.2. Geografisk fordeling af erhvervsfremmeaktørerne i Copenhagen.....	25-27
2.3. Erhvervsfremmeaktørerne fordelt efter geografisk målgruppe.....	28
2.4. Effekter.....	29-30
2.5. Brugen af erhvervsfremmesystemet.....	31
3. Analyse af erhvervsfremmesystemet	32
3.1. Effektivitet og variationer i den basale erhvervsservice.....	33-34
3.2. Virksomhedernes kendskab til erhvervsfremmeaktørerne.....	35-36
3.3. Indbyrdes kendskab, henvisningspraksis og samarbejde mellem aktørerne.....	37-40
3.4. Snitflader og overlap.....	41-44
3.5. Huller i erhvervsfremmesystemet.....	45-48
4. Internationalisering	49-55
Metode	56
Litteratur	57

Sammenfatning

Der eksisterer i dag ca. 120 erhvervsfremmeaktører i Copenhagen. Det lyder som et meget højt tal, men afspejler også, at Copenhagen huser en meget stor del af de nationale erhvervsaktører – fx Eksportrådet, Vækstfonden, universiteterne og en stor del af innovationsnetværkene. Herudover har de fleste kommuner lokale erhvervsserviceenheder.

Overlap

Der kan generelt ikke konstateres et stort overlap i operatørernes kerneydelser. Erhvervsfremmesystemet består af en kompleks værdikæde af operatører, der indgår i gensidige relationer, og som løser forskellige typer af opgaver til forskellige målgrupper og rettet mod forskellige faser i virksomhedernes udvikling.

Det kan dog konstateres, at der i dag er mange aktører (regionale klyngeorganisationer og innovationsnetværk), der beskæftiger sig med energi/miljø (12 operatører) og life science (5 operatører). Både målgrupper og formål er her delvist overlappende. I alt huser regionen 35 innovationsnetværk og klyngeorganisationer. Spørgsmålet er, om regionen ikke kan få mere ud af midlerne ved at samle ressourcerne på færre aktører.

Herudover beskæftiger både universiteter, GTSer og innovationsnetværk sig med vidensamarbejde. Disse aktører supplerer på mange måder hinanden og har et tæt samarbejde. Universiteterne er i deres videnudvekslingsaktiviteter i stigende grad begyndt at beskæftige sig med innovationsprojekter, som tidligere primært lå hos GTS-institutterne.

Det er samfundsøkonomisk kun en fordel, at universiteterne arbejder med at omsætte viden til vækst og på den måde supplerer GTSernes arbejde.

Men udviklingen har også medført et vist overlap i det *opsøgende arbejde*, idet både innovationsagenter (GTS), universiteternes erhvervsindgange, innovationsnetværkene, væksthuse og andre aktører har opsøgende funktioner, der helt eller delvist handler om innovationsfremme og vidensamarbejde. Det er vigtigt at udvikle løsninger, hvordan de opsøgende funktioner i højere grad koordineres eller samtænkes.

Endelig er der ekstraordinært mange aktører, der arbejder med *iværksætteri*. Og med at udvikle koncepter for vejledning, sparring, uddannelse mv. rettet mod iværksættere. Der er behov for 1) at skabe et detaljeret overblik over aktørernes ydelser og målgrupper, 2) at overveje om operatørfunktionerne i højere grad kan samles, 3) at vurdere om udviklingen af vejlednings- og kursuskoncepter, mentorordninger mv. i højere grad kan samordnes.

Kendskab og indbyrdes henvisninger

Herudover viser kortlægningen, at kendskabet til nogle (især de små enheder) af de lokale erhvervsserviceenheder er meget beskedent blandt virksomheder i målgruppen. Det betyder, at disse enheder reelt kun i meget beskedent omfang bidrager til at realisere målene i den regionale vækstdagsorden.

En af systemets udfordringer er omfanget af indbyrdes henvisninger. Systemet er svært at overskue for virksomhederne, hvorfor det er afgørende, at operatørerne henviser til hinanden, hvis andre er bedre til at adressere virksomhedens udfordringer. Det vil sige, at systemet fungerer efter "no wrong door" princippet.

Sammenfatning - fortsat

Dette er ikke tilfældet. Der er hos operatørerne en fælles opfattelse af, at der henvises alt for lidt til hinanden, hvilket skyldes;

- At kun Væksthusene rent faktisk måles på, om de henviser.
- At der er en vis indbyrdes konkurrence og en vis tendens til at holde på virksomhederne, fordi flere aktører måles på aktivitetsniveau frem for værdiskabelse blandt deltagerne.
- At kendskabet til andre operatørers konkrete ydelser ikke er stort nok. Blandt andet fordi ydelser og projekter løbende forandrer sig.

Forudsætningen for at et erhvervsfremmesystem med 120 operatører kan fungere er, at der tages udgangspunkt i virksomhedernes behov, og at der henvises til hinanden.

Der er for nyligt lavet en "sammenhængsanalyse" af erhvervsfremmesystemet, der rent faktisk indikerer en betydelig "sammenhæng" i erhvervs- og innovationsfremmesystemet.

Det er vigtigt at sige, at den pågældende analyse kun kortlægger virksomhedernes brug af erhvervsfremmesystemet (herunder om de trækker på flere programmer og aktører). Og ikke om virksomhederne rent faktisk ledes det rigtige sted hen efter afslutningen af et forløb, eller hvis de henvender sig et forkert sted.

Denne kortlægning viser, at sammenhængen i systemet langt fra er stærk nok og giver derfor et andet billede. I forlængelse af ovenstående opmærksomhedspunkter giver en del operatører udtryk for, at de ikke betragter sig selv som en del af sammenhængende system.

Når vi i denne kortlægning taler om "erhvervsfremmesystemet", er det således snarere en teoretisk størrelse (eller et mål), end udtryk for et reelt, sammenhængende system i Copenhagen.

Specielt Væksthusene arbejder med aktiviteter, der har til formål at binde aktørerne stærkere sammen og øge det indbyrdes kendskab. Og også flere lokale erhvervsserviceoperatører forsøger i stort omfang at henvise brugere til de rette operatører. Men der er behov for mere markante initiativer, incitamenter og støttefunktioner, hvis der skal udvikles et stærkt, sammenhængende og brugerorienteret erhvervsfremmesystem.

Herudover viser kortlægningen, at der foregår en vis knopskydning i systemet, når forskellige operatører byder ind på puljer og programmer. Det indebærer et vist overlap i projektaktiviteterne, fx inden for velfærdsinnovation. Knopskydning kan formentlig ikke helt undgås, men rammesætterne (kommuner, vækstfora og stat) kan i højere grad arbejde for sammen at identificere operatører, der er lead eller nøgleoperatører på konkrete områder (så udmøntningen af centrale politikområder ikke spredes på for mange aktører). Region Sjælland har for nylig etableret såkaldte vækstaftaler, der er et forsøg på at skabe en sådan koordinering.

Sammenfatning - fortsat

Huller i systemet

Erhvervsfremmesystemet adresserer en lang række vigtige vækstudfordringer – og mange strategier og ydelser er baseret på faktabaserede analyser af behov og udfordringer lokalt eller regionalt.

Alligevel har vi i kortlægningen identificeret, hvad der kan betragtes som huller i erhvervsfremmesystemet.

Det største hul vedrører ”almindelige”, etablerede SMV’er (uden stort vækstpotentiale). Denne målgruppe fylder ifølge operatørerne meget i regionens erhvervsstruktur og er præget af en række udfordringer, herunder inden for digitalisering, generationsskifte, produktivitet, håndtering af international konkurrence, teknologi mv.

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

- Den lokale erhvervsservice er kun udbygget i nogle af regionens kommuner. Modsat Vestdanmark er der mange kommuner i Copenhagen, der ikke udbyder lokal erhvervsservice til etablerede virksomheder. Det gælder også de kommuner, der i Hovedstadsområdet har valgt Væksthuset som operatør på lokal erhvervsservice (Iværksætterhuset under Væksthus Hovedstadsregionen).

- Væksthusenes målgruppe i den specialiserede vejledning er alene virksomheder med betydeligt vækstpotentiale, hvilket betyder, at hovedparten af SMV’erne ligger uden for målgruppen. Samtidig har specielt Væksthus Hovedstadsregionen primært tag i iværksættere og mindre virksomheder i dag.
- De store universiteter (KU og DTU) ser videntunge og større, forskningsbaserede virksomheder som deres primære målgruppe.
- Innovationsnetværk og flere klyngeorganisationer fokuserer alene på virksomheder med ønske om vidensamarbejde (hvilket typisk er vækstvirksomheder) – og udbyder i øvrigt ikke erhvervsfremmeydelser rettet mod generel professionalisering og virksomhedsudvikling, som er mange SMV’eres primære behov.
- Der er samlet et meget stor fokus på iværksætteri, når erhvervsfremmesystemet ses under ét.

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

Mangel på risikovillig kapital

Et andet hul i erhvervsfremmesystemet er adgangen til finansiering. Specielt nye og videnbaserede virksomheder med beskeden eller ingen egenkapital har store udfordringer med at finansiere vækst og udvikling.

Sammenfatning - fortsat

Udfordringerne vedrører blandt andet mangel på proof-of-concept midler på universiteterne, adgang til "soft loans" og mulighed for indskud af ansvarlig kapital i vækstvirksomheder.

Herudover eksisterer der nogle mere branche- og regionspecifikke huller i erhvervsfremmesystemet. Det gælder fx inden for detailhandel og kreative erhverv og små rådgivningsvirksomheder med begrænsede vækstambitioner. Disse huller er dog formentlig lidt mindre alvorlige i et regionalt vækstperspektiv.

Brugen af erhvervsfremmesystemet

De største aktørtyper med hensyn til antal brugere er lokal erhvervsservice (ca. 5.800 1-1 vejledte brugere årligt og ca. 18.000 brugere samlet), Væksthusene (ca. 950 vækstkortlægninger i 2013 plus en række projektdeltagere) samt innovationsnetværkene og Eksportrådet (ca. 6.000 brugere årligt på landsplan i begge organisationer, hvoraf ca. halvdelen kommer fra Copenhagen).

Sammenlignet med resten af landet er brugen af systemet ikke imponerende. Ca. fire procent af virksomhederne i Copenhagen vejledes fx i den lokale erhvervsservice, mens denne andel er 7-11 procent i de øvrige regioner.

Når det gælder deltagelse i offentligt finansierede erhvervs- og innovationsfremmeordninger kommer ca. 38 procent af de deltagende virksomheder fra Copenhagen. Til sammenligning ligger 51,5 procent af virksomhederne i Copenhagen.

Det er også bemærkelsesværdigt, at kun ca. en ud tre brugere af Eksportrådet kommer fra Copenhagen.

I sammenhæng med at mange ordninger vedrører samarbejde med videninstitutioner, og da en meget stor del af videninstitutionerne ligger i Copenhagen, er disse tal ikke imponerende. Det ser ikke ud til, at regionen kapitaliserer på nærheden til de mange videninstitutioner.

Vi vurderer, at den relativt svage udbygning af lokal erhvervsservice og den beskedne henvisningskultur er en væsentlig del af forklaringen.

Internationalisering

Der findes en række aktører i Copenhagen, der arbejder med internationalisering – i form af turisme, eksportfremme, investeringsfremme og talenttiltrækning.

Som Danmarks eneste metropolregion er stærke rammer på disse områder af afgørende betydning i konkurrencen med andre storbyer om at tiltrække talenter, investeringer, begivenheder og turister.

Kortlægningen viser, at de væsentligste opgaver løftes, og at der generelt er et tæt samarbejde og fornuftige snitflader på disse områder. Fx mellem Eksportrådet og væksthuse inden for eksportfremme, mellem Invest in Denmark og Copenhagen Capacity inden for investeringsfremme samt mellem de regionale og lokale turismefremmeaktører.

Der peges dog også på nogle mindre huller og overlap, fx;

Sammenfatning - fortsat

- Uklar rollefordeling – og muligheder for at styrke samarbejdet mellem CopCap, Invest in Denmark, Femern Belt Development og kommunerne i Sjælland vedrørende investeringsfremme og talenttiltrækning.
- At nogle brancher har behov for mere specialiseret eksportfremmerådgivning end Eksportrådets generelle ydelser.
- At der i turismefremmeindsatsen mangler målrettede erhvervsservicetilbud rettet mod de mange små virksomheder med lavt uddannelsesniveau, og som kan løfte niveauet på områder som digitalisering, markedsføring, serviceudvikling, ledelse og forretningsudvikling.

Udbud af lokal erhvervsservice

Et sidste opmærksomhedspunkt er, at der er markante forskelle på, hvordan lokal erhvervsservice udbydes mellem kommunerne og på tværs af regionen.

Den udbydes af enten lokale erhvervsråd, enheder i forvaltningen, fælleskommunale enheder eller af *Iværksætterhuset* under Væksthus Hovedstadsregionen.

I forhold til målet om et overskueligt og gennemskueligt erhvervsfremmesystem er det vigtigt at overveje, om det er hensigtsmæssigt med så mange modeller. Og hvorvidt det er fornuftigt at have en markant strukturforskel mellem Region Hovedstadsregionen (hvor væksthuset har overtaget lokal erhvervsservice i et stigende antal kommuner) og Region Sjælland.

I forhold til Væksthus Hovedstadsregionens udbud af lokal erhvervsservice i hovedstadskommuner kan det konstateres, at det faktisk er lykkedes at skabe et stort kendskab blandt iværksætterne til ydelserne. Men det kan også konstateres, at væksthuses rolle er at fokusere på iværksættere i den lokale erhvervsservice. Og at valget af Iværksætterhuset således i dag ikke indebærer, at der i de pågældende kommuner er erhvervsservicetilbud til etablerede virksomheder.



1. Introduktion til erhvervsfremmesystemet i Copenhagen

Det regionale erhvervsfremmesystem består af de operatører i en region, der har til formål at styrke erhvervslivets udvikling og vækst. Det består for det første af operatører, der har et lokalt eller regionalt fokus (fx lokale erhvervsserviceenheder og væksthuse). For det andet af nationale aktører, der er lokaliseret i regionen, og som udbyder virksomhedsrettede aktiviteter og services (fx universiteter, Eksportrådet og Vækstfonden).

Operatørerne kan både være offentlige og private (fx lokale erhvervsråd og forskerparker). Fællesnævneren er, at de er finansieret af kommunale, regionale eller statslige midler.

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

- Erhvervsfremme (iværksætter, erhvervsservice, tiltrækning af talent og virksomheder, turisme, etc.)
- Innovationsfremme (klyngeudvikling, intelligent offentlig efterspørgsel, vidensamarbejde, innovationsprojekter, etc.)
- Beskæftigelsespolitik (jobcenterfunktioner, kurser for ledige, etc.)
- Uddannelse (videregående uddannelser, erhvervsuddannelser, udvikling af entreprenelle kompetencer i forskellige dele af uddannelsessystemet, VEU-enheder, etc.)
- By- og regionaludvikling.
- Generel myndighedsbetjening.

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

Det skal dog understreges, at et effektivt erhvervsfremmesystem også indebærer et betydeligt samarbejde med aktører på de øvrige områder. Ofte krydser de forskellige politikområder, når kommuner og regioner designer erhvervspolitiske initiativer. Samtidig udfører aktører i erhvervsfremmesystemet også aktiviteter, der har betydning for de øvrige politikområder.

Københavns Kommunes Vækstakademikerordning

Et eksempel på et erhvervspolitisk initiativ, der går på tværs af politikområder er Københavns Kommunes Vækstakademikerinitiativ. Hovedformålet er at hjælpe små og mellemstore virksomheder til vækst vha. ansættelsen af en akademiker.

Baggrunden for projektet er bl.a., at

- flere analyser har vist, at akademikere kan bidrage til at øge væksten i SMV'er.
- København har haft en overledighed blandt de mange akademikere, der er bosat i kommunen.

Projektet sammenkobler disse udfordringer, så akademikerledighed defineres som en ressource, der kan anvendes som middel til målet om højere vækst. Det sker ved en opsøgende vækstrådgivning rettet mod SMV'er i kombination med en SMV-rettet kompetenceudvikling af akademikerne.

Kortlægningen fokuserer alene på aktørerne i erhvervsfremmesystemet. Men det skal altså understreges, at aktører på de øvrige områder også er vigtige brikker i at designe stærke erhvervsmæssige rammebetingelser.

1.1. Kendetegn ved et velfungerende erhvervsfremmesystem

For at kortlægge og vurdere erhvervsfremmesystemet i Copenhagen er det nødvendigt at definere nogle standarder for, hvad der kendetegner et velfungerende erhvervsfremmesystem.

Kvaliteten af erhvervsfremmesystemet skal vurderes ud fra den værdi, det skaber for brugerne. Derimod er det svært at opstille klare standarder for fx antallet af operatører eller for de ressourcer, der afsættes til erhvervsfremme. Den optimale sammensætning på *udbudssiden* vil variere fra region til region og afhænger også af erhvervsstrukturen.

Men ud fra en efterspørgselsbetragtning mener vi, at der kan opstilles følgende generelle krav til et velfungerende og sammenhængende erhvervsfremmesystem;

1. At det adresserer centrale (vækst)udfordringer og vækstpotentialer blandt iværksættere og SMV'er i regionen. Og at ydelserne er designet på en måde, hvor de reelt kan bidrage til at løse disse udfordringer.
2. At det er sammenhængende og sømløst. Det vil sige, at det har klare snitflader mellem aktører og ydelser, og at aktørerne henviser til hinanden, når andre aktører har bedre forudsætninger for at løse en konkret virksomhedsudfordring eller for at arbejde videre med virksomheden. Det vil sige, at systemet kan karakteriseres ved "no wrong door".
3. At der på tilsvarende vis henvises til det private rådgivermarked, og at fremme af virksomhedernes motivation til at gøre brug af privat rådgivning er et selvstændigt mål inden for erhvervs-serviceindsatsen.
4. At der er højt kompetenceniveau blandt operatørerne.

5. At der er høj tilgængelighed og højt informationsniveau – og dermed højt kendskabsniveau i målgruppen. Det vil sige, at ydelserne reelt står til rådighed for målgrupperne.
6. At der er tilstrækkeligt med ressourcer til at yde god service til alle de virksomheder i målgruppen, der efterspørger de forskellige ydelser.

Kortlægningen forholder sig ikke til punkt 4, der forudsætter dybdegående evalueringer af de enkelte aktører.

Men det har været ambitionen med kortlægningen at vurdere i hvilket omfang, at de øvrige "standarder" kendetegner erhvervsfremmesystemet i Copenhagen.

Det skal i den sammenhæng understreges, at erhvervsfremmesystemet i Copenhagen i dag på mange måder består af tre delsystemer – for henholdsvis Region Sjælland, Region Hovedstaden og Bornholm.

Det betyder også, at vurderingerne af fx snitflader og overlap i en vis grad beskriver forholdene på del-regionalt niveau.

Men samtidig er kortlægningen designet med det udgangspunkt, at den også skal kunne danne udgangspunkt for at optimere den fremtidige erhvervsfremmeindsats i hele Copenhagen.



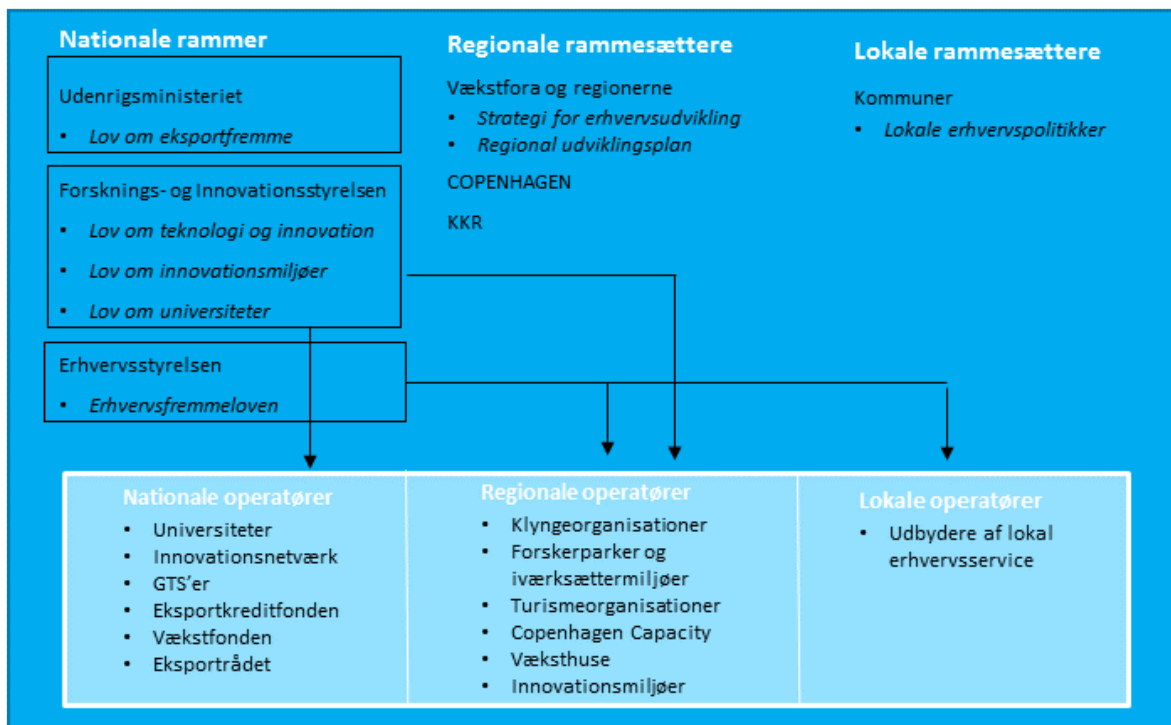
1.2. Styringen af erhvervsfremmesystemet

En hovedudfordring i forhold til at skabe et sammenhængende og velfungerende erhvervsfremmesystem er, at finansiering og ejerskab til operatører og ydelser er spredt på mange forskellige rammesættere – ministerier, styrelser, vækstfora/regioner, kommuner og private aktører.

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

Et væsentligt karakteristika ved systemet er endvidere, at lokal erhvervsfremme er en frivillig opgave for kommunerne. Det gælder både i forhold til, om kommunerne vil udbyde erhvervsfremme eller ikke. Og i givet fald hvem målgruppen skal være og hvor mange ressourcer, der skal bruges på området.

Disse forhold indebærer naturligvis, at de opstillede standarder i afsnit 1.1 er temmelig komplekse at realisere. Og at et stærkt erhvervsfremmesystem kun kan realiseres gennem politisk prioritering samt tæt samarbejde og koordination på både rammesæterniveau og operatørniveau. Figuren neden for giver et overblik over de forskellige operatørgrupper og deres relation til rammesættere, strategier og love. Som det fremgår er en række af de lokale og regionale operatørers aktiviteter reguleret af love (også den frivillige lokale erhvervsfremme).



1.3. Den strategiske koordinering mellem rammesætterne

Som det fremgår af kapitel 2 består erhvervsfremmesystemet af ca. 20 forskellige operatørgrupper. Bag disse operatørers mål og aktiviteter ligger en række forskellige strategier, der i høj grad er styrende for aktiviteterne (bl.a. via resultatkontrakter), herunder;

- De regionale vækst- og udviklingsstrategier
- Lokale erhvervs politikker og erhvervsstrategier
- Regeringens Innovationsstrategi
- Regeringens vækstpolitik
- Eksportrådets strategi
- Universiteternes strategier for erhvervssamarbejde
- Strategi for teknologisk service.

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

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

Samtidig peger en ny analyse i Hovedstadsregionen på, at strategiudvikling ofte er en løbende proces, hvor strategier og mål løbende tilpasses de erfaringer, der opnås i erhvervsfremmearbejdet.

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

Det er samtidig vores vurdering – på baggrund af de gennemførte interview – at strategierne reelt udvikles med et forholdsvis begrænset kendskab til de øvrige aktørers strategier. Måske med de regionale vækst- og udviklingsstrategier som den væsentligste undtagelse.

Disse forhold kan indebære en risiko for;

- At der kan være uhensigtsmæssige overlap i ydelsernes indhold og i aktørernes opsøgende aktiviteter.
- At der kan være uklare snitflader mellem aktørerne.
- At det samlede system ikke håndterer alle centrale virksomhedsudfordringer – det vil sige, at der kan være huller i det samlede system, fx fordi man forventer at andre systemer/operatører håndterer disse udfordringer.
- At aktørerne ikke henviser til hinanden i det omfang, der er ønskværdigt.
- At der kan opstå knopskydning, hvor operatørerne bevæger sig ind på hinandens områder.

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

1.3. Den strategiske koordinering mellem rammesætterne - fortsat

Den eksisterende koordinering

Der foregår dog reelt en både formel og uformel koordinering af aktiviteterne, som det også fremgår af nyere analyser. Det uformelle består i, at både rammesættere og operatører generelt har et relativt godt kendskab til hinandens arbejdsfelter (se også kapitel 3). På den måde skeler operatørerne naturligvis til hinandens arbejdsfelter, når de fastlægger deres aktiviteter og søger projektmidler.

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

Regionale vækstpartnerskaber

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

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

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

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

Vækstaftaler i Region Sjælland

Vækstforum Sjælland har indgået fem vækstaftaler med centrale operatører i Vækstforums erhvervsstrategi. Vækstaftalerne skal fokusere på de områder, hvor der er behov for en langsigtet, vedholdende og fleksibel vækstindsats.

Målet er at sikre større sammenhæng, koordination og synliggørelse af indsatsen. Aftalerne er treårige og indgås med de operatører, der spiller en væsentlig rolle i udmøntningen af den regionale erhvervsstrategi.

På hvert område er udvalgt en leadpartner, der er hovedansvarlig for at sikre opfyldelsen af resultatmålene og for at sikre koordination mellem operatørerne (der er regionale erhvervs- og innovationsfremmeaktører samt nationale operatører). Aftalerne omfatter ikke lokale operatører.

1.3. Den strategiske koordinering mellem rammesætterne - fortsat

Vækstfalterne i Region Sjælland fokuserer på følgende områder: Investeringsfremme, udnyttelse af store anlægsinvesteringer, innovation, turisme og den direkte, virksomhedsrettede indsats.

Væksthusenes knudepunktsfunktion

Som det fremgår af bilag 1, har de to væksthuse også en koordinerende funktion. Væksthusene fungerer som et "knudepunkt" for regional udvikling, og der er i den sammenhæng etableret samarbejdsfora i både Sjælland og Hovedstadsregionen, hvor samarbejde og arbejdsdeling mellem specielt den lokale erhvervsservice og Væksthusene er et vigtigt tema.

Herudover indgås samarbejdsaftaler mellem Væksthusene og de enkelte kommuner, der på det overordnede plan beskriver snitfladerne mellem den lokale erhvervsservice og den specialiserede erhvervsservice, og som samtidig beskriver konkrete samarbejdsområder.

Opsamling

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

På den anden side er det vigtigt, at systemet reelt fungerer som et samlet system med klare snitflader, overgange, mindst muligt overlap, og hvor centrale vækststudfordringer adresseres.

Der foregår ikke en samlet koordinering af aktiviteterne og af grænsefladerne mellem operatørerne.

Men der er udviklet forskellige aftalekoncepter, der skal bidrage til koordinering og samarbejde. Det er dog kun samarbejdsaftalerne mellem Væksthusene og kommunerne, der beskæftiger sig med de konkrete snitflader mellem operatørerne.

Med andre ord foregår der på den ene side en del koordinering og dialog om opgaver og snitflader. På den anden side har det været uklart, hvorvidt denne koordinering og dialog er tilstrækkelig til at sikre, at erhvervsfremmesystemet lever op til de skitserede standarder i afsnit 1.1.

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

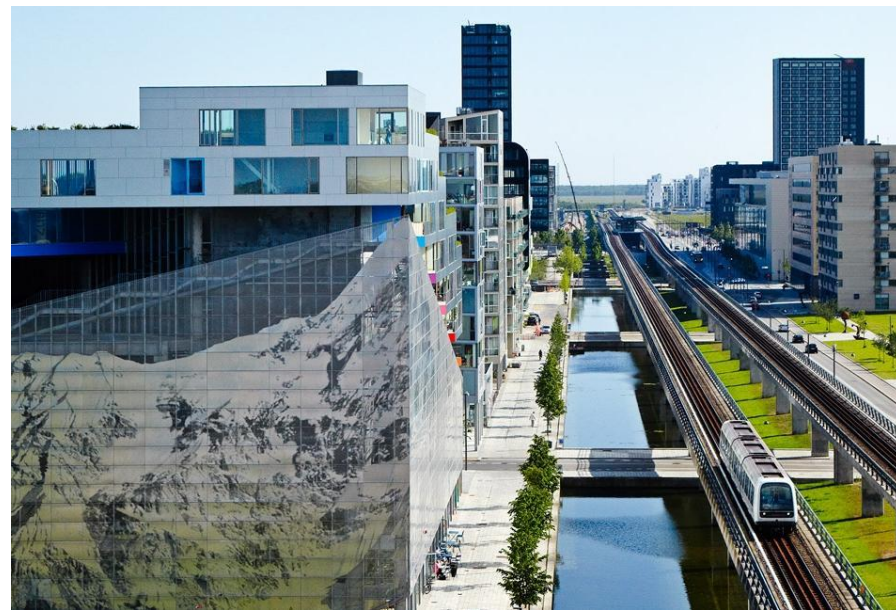


2. Hvem er erhvervsfremmeaktører i Copenhagen? Introduktion

Konstellationen af erhvervsfremmeaktører i Region Hovedstaden og Region Sjælland er kompleks med mange forskellige operatører, der har hver sine målgrupper, aktiviteter og funktioner. Endvidere er flere aktører organisatorisk sammenvævede, fx innovationsnetværk, der er forankret på universiteter eller GTS-institutter.

I det følgende vil vi gennemgå hovedaktørerne i Copenhagen – deres kerneydelser, formål, aktiviteter målgrupper, mv. Endelig har vi foretaget en geografisk kortlægning af aktørerne. Der henvises til bilagene for en uddybning af de enkelte aktører.

Overordnet er der betydeligt flere operatører i Region Hovedstaden end i Region Sjælland. Det skyldes blandt andet, at Region Hovedstaden huser flere universiteter og videnmiljøer (fx hovedafdelinger af GTS-institutterne). Endvidere har det en betydning, at ministerier og andre nationale rammesættere ligger i København – fx Udenrigsministeriet, som huser Eksportrådet og Invest in Denmark.



2.1 Typer af operatører

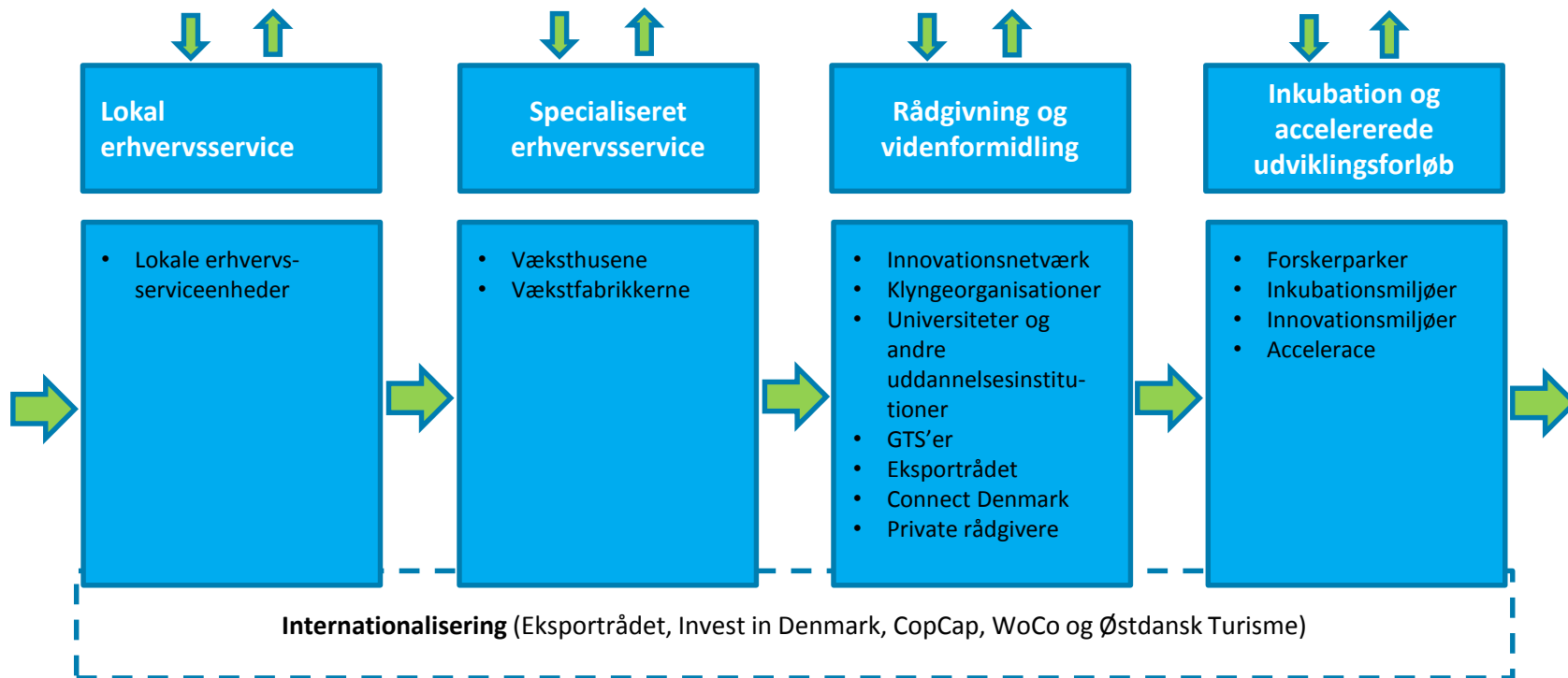
Man kan godt få det indtryk, at der er et næsten uoverskueligt antal erhvervsfremmeoperatører i Copenhagen (se også senere i afsnittet). Der er dog i høj grad tale om et system bestående af operatører, der udbyder relaterede ydelser til iværksættere og virksomheder i forskellige udviklingsfaser.

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

- Den lokale erhvervsservice, der som udgangspunkt er for alle typer virksomheder og tilbyder basal vejledning sparring for iværksættere og etablerede virksomheder.

- Den specialiserede vejledning, der er for iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale og vækstambitioner.
- Rådgivning og videnformidling, der fokuserer på løsning af konkrete problemstillinger i virksomhederne.
- Accelererede udviklingsforløb, hvor målet er at tilbyde intensive forløb (og kapital) til virksomheder med stort vækstpotentiale.
- Endelig er der en række aktører, der arbejder med internationalisering. Fokusområder er investerings- og eksportfremme, talenttiltrækning og turisme.

Pilene i figuren illustrerer, at virksomhederne kan starte mange forskellige steder i systemet, og at henvisningerne mellem operatørerne typisk (men langt fra altid) går fra venstre mod højre. De enkelte operatørgrupper er gennemgået på de følgende sider.



2.1 Typer af operatører – fortsat

Lokal Erhvervsservice

Den kommunale erhvervsservice udgør en hovedindgang til erhvervsfremmesystemet for virksomhederne. Formålet er at sikre kompetent vejledning til alle iværksættere og virksomheder om basale problemstillinger vedr. virksomhedernes udvikling og drift. De fleste kommuner har alle iværksættere og førstartere som målgruppe for den basale erhvervsservice. Herudover tilbyder nogle kommuner også basal erhvervsservice til etablerede SMV'er.

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

Sammensætningen af aktiviteter/ydelser varierer meget fra kommune til kommune. Overordnet findes der tre kategorier af aktiviteter inden for lokal erhvervsservice.

Basal Erhvervsservice

Den basale erhvervsservice indbefatter generel information-/vejledning, der som udgangspunkt retter sig mod alle typer af iværksættere og virksomheder. Kerneydelserne indbefatter blandt

andet 1-1 vejledning, fx om forretningsplan, lovgivning og problemafklaring, henvisning til andre erhvervsfremmeaktører og private rådgivere samt iværksætterkurser med fokus på drift og udvikling af virksomhed.

Fokuseret erhvervsservice

Adresserer bestemte målgrupper eller erhverv, der har stor betydning for vækst og beskæftigelse i den enkelte kommune. Det er ikke alle kommuner, som tilbyder fokuseret erhvervsservice, men ydelser indbefatter bl.a. mentorordninger, målrettede netværk og særlige forløb for etniske iværksættere.

Lokal erhvervsudvikling

Endelig arbejder nogle kommuner med erhvervsudvikling, som adresserer behovene hos særlige styrkepositioner eller vigtige erhverv/klynger i kommunen. Fokus er på at udvikle og forbedre rammevilkårene for vækst i erhvervene. Det kan fx være via talenttiltrækning, investeringer i infrastruktur, klyngeudvikling mv.

Hvem er de?	Finansiering	Brugere
<ul style="list-style-type: none">Erhvervsserviceenheder i forvaltningen, fx Københavns ErhvervsserviceVæksthuset (via Iværksætterhuset)Erhvervsråd, fx Business Lolland FalsterIværksætterkontaktpunktet	<ul style="list-style-type: none">Kommunale tilskudMedlemsbidrag (erhvervsråd)Kommunale og regionale tilskud til projektaktiviteter	<ul style="list-style-type: none">Region Hovedstaden: 9.960 brugere i alt i 2013, hvilket udgør ca. 12 procent af den samlede virksomhedsbestand i Region Hovedstaden.Region Sjælland: 8.044 brugere i alt i 2013, hvilket udgør ca. 19 procent af den samlede virksomhedsbestand i Region Sjælland.

2.1. Typer af operatører – fortsat

Specialiseret erhvervsservice

Væksthusene står for den specialiserede erhvervsservice, som bygger oven på den lokale erhvervsservice og består i mere intensive tilbud målrettet vækstiværksættere og vækstvirksomheder. Væksthusene assisterer bl.a. med afklaring af komplekse vækstudfordringer og individuel vækstkortlægning for virksomheder med vækstpotentiale.

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

Der udarbejdes en vækstplan som led i vejledningen af virksomheden.

Derudover udbyder de to Væksthuse mere end 10 programmer og projekter, der er finansieret af regionerne eller staten (se bilag 1).

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

Derudover har væksthusene en central rolle i at henvise til rådgivning og videnformidling.

Hvem er de?	Finansiering	Brugere
<ul style="list-style-type: none">• Væksthus Hovedstaden• Væksthus Sjælland	Kommunal basisfinansiering EU/regional finansiering af programmer og projekter Egenbetaling for deltagelse i visse projekter	De to Væksthuse vejledte i alt 949 virksomheder i 2013. I perioden 2010-2012 gjorde 2,2 procent af alle vækstvirksomheder* i Region Hovedstaden brug af væksthusets tilbud. Det tilsvarende tal for Region Sjælland i perioden var 4,8 procent.

*Vækstvirksomheder er her virksomheder, der i mindst to på hinanden følgende år har haft en årlig vækst i omsætningen på over 20 procent, og at de i slutåret har mindst 10 ansatte. Det vil sige, at vækstsens har resulteret i, at der er beskæftiget mindst 10 personer i virksomheden på sluttidspunktet for opgørelsen.

2.1. Typer af operatører – fortsat

Rådgivning og videnformidling

Denne kategori af operatører omfatter den største og bredeste vifte af aktører, som har det til fælles, at de bringer viden i anvendelse i erhvervslivet, fx i form af rådgivning, vidensamarbejdsprojekter og klyngesamarbejde.

Universiteterne er først og fremmest forsknings- og uddannelsesinstitutioner, men universiteterne i Copenhagen har opbygget erhvervsindgange, der skal fremme samarbejde mellem forskere og erhvervslivet.

Universitets-erhvervssamarbejde består i høj grad også af forsknings- og udviklingsprojekter med virksomheder, men også af forskningsbaseret vidensservice, hvor forskere hjælper virksomheder med konkrete udfordringer.

Målgruppen for universiteterne er overvejende større forskningsaktive virksomheder, omend universiteter specielt RUC og CBS også har fokus på videnudveksling med små- og mellemstore virksomheder.

GTS-institutternes hovedopgave er at opbygge og formidle *teknologisk* viden - primært til små- og mellemstore virksomheder.

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

Innovationsnetværk og **klyngeorganisationer** samler virksomheder og videnaktører inden for bestemte erhvervmæssige styrke-

positioner, fx clean tech, life science og fødevarer. Formålet er blandt andet at styrke videnudveksling mellem videninstitutioner og erhvervsliv med henblik på at styrke vækst og innovation i klyngen.

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

I Region Sjælland beskæftiger de to organisationer **Femern Belt Delevopment** og **Grønt Center** sig med en bred vifte af erhvervsudviklingsaktiviteter.

Førstnævnte relaterer sig til udviklingsmulighederne, som den kommende forbindelse over Femern Bælt skaber, herunder rådgivning og klyngeudvikling.

Endelig findes der en stor underskov af private rådgivere, herunder konsulentvirksomheder.

Målgruppen varierer fra aktør til aktør, men er generelt domineret af videnbaserede, innovative virksomheder. Kerneaktiviteten består i matchmaking og brobygning mellem erhvervslivet og videninstitutionerne, bl.a. gennem events, netværk og facilitering af samarbejdsprojekter.



2.1. Typer af operatører – fortsat

Hvem er de?	Finansiering	Brugere
<p>Universiteter og virksomhedsindgange til universiteter</p> <ul style="list-style-type: none"> KU, DTU, RUC, ITU og CBS. Desuden har AAU, AU og SDU afdelinger i København. 	<ul style="list-style-type: none"> Statslig finansiering af universiteter (basisfinansiering). Statslige konkurrenceudsatte forsknings- og innovationsordninger. EU/regionale midler. Indtægter fra forskningsbaseret vidensservice. 	<ul style="list-style-type: none"> De fem universiteter i Copenhagen indgik i alt 1.225 forskningsaftaler med private virksomheder i 2013. Hertil kommer et ukendt antal projekter, der ikke er omfattet af kontrakter. Samtidig udspandt de 10 nye virksomheder (spin outs).
<p>Klyngeorganisationer og innovationsnetværk</p> <ul style="list-style-type: none"> Der er ikke en entydig definition på en klyngeorganisation. Baseret på optællinger hos <i>Netmatch</i> og <i>RegX</i>, har ca. 37 klynge- og netværksorganisationer hovedsæde i København. Ud af dem har ca. 11 status af innovationsnetværk. Dertil er en del organisationer med hovedsæde andre steder i landet aktive eller har brugere i hovedstaden. 	<ul style="list-style-type: none"> Statslig og eller regional finansiering af innovationsnetværkenes kerneaktiviteter. EU/regionale midler til projektaktiviteter. Medlemsbidrag i visse klyngeorganisationer, fx Copenhagen Cleantech Cluster. 	<ul style="list-style-type: none"> Der deltager på landsbasis ca. 6.000 virksomheder årligt i aktiviteter i klynger og netværk.
<p>Ni GTS-institutter</p> <p>Syv har hovedsæde i Copenhagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Teknologisk Institut, Force Technology, Bioneer, DELTA, DFM, DBI og DHI. <p>De to øvrige har afdelinger i Copenhagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alexandra Institut; AgroTech 	<ul style="list-style-type: none"> Brugerindtægter. Resultatkontraktmidler fra Uddannelses- og Forskningsministeriet (ca. ni procent af samlet omsætning). Statslige tilskud til innovationsagentordningen, Innoboosterprogrammet og opfinderrådgivningen. 	<ul style="list-style-type: none"> I perioden 2007-2012 har der været 818 virksomhedsdeltagelser i innovationsagentordningen blandt virksomheder i Copenhagen. 602 virksomheder har i perioden 2007-2012 benyttet sig af videnkuponordningen i Copenhagen. Ca. 90 procent af disse har haft deltagelse af et GTS-institut. Resten har haft deltagelse af universiteter.

2.1. Typer af operatører – fortsat

Inkubation og accelererede udviklingsforløb

Inkubation og accelererede udviklingsforløb dækker over skræddersyede, intensive forløb, som har til formål at styrke (fortrinsvis videnbaserede) iværksættere med udviklingsambitioner og vækstpotentiale. Virkemidlerne er typisk en blanding af rådgivning, coaching og adgang til kapital.

Forskerparkernes hovedmålgruppe er videnbaserede iværksættere, og kerneydelsen er primært udlejning af kontorer samt i varierende grad rådgivning.

I flere tilfælde er forskerparker koblet med **innovationsmiljøerne**, som på vegne af staten investerer risikovillig kapital i videnbaserede opstartsvirksomheder i kombination med sparring og rådgivning.

Formålet er at få virksomhederne igennem de første risiko- og omkostningsfyldte udviklingstrin, hvor der fx endnu ikke foreligger et produkt med dokumenteret markedspotentiale. Innovationsmiljøerne har mulighed for at indskyde op til seks mio. kr. i statsmidler i deres porteføljevirksomheder.

Innovationsmiljøerne arbejder typisk med virksomhederne indtil den såkaldte "seed-fase", hvor virksomhederne har opnået en tilstrækkelig modenhed til, at private investorer vil gå ind med finansiering.

Acceleraces målgruppe er de ca. 10 procent af alle opstartsvirksomheder, der vurderes at have det største potentiale for at realisere udvikling og vækst.

De mangler typisk ressourcer, kompetencer og netværk til at bringe deres produkter til markedet. Forløbet beror på et intensivt milepælsbaseret udskilningsløb, hvor iværksætterne skal have opfyldt de fastsatte mål for hver milepæl for at kunne fortsætte.

I Region Sjælland har de såkaldte **Vækstfabrikker** til formål at understøtte vækstlaget af iværksættere og mindre virksomheder i Region Sjælland for at sikre, at flere virksomheder overlever og udnytter deres vækstpotentiale optimalt.

Vækstfabrikkerne stiller arealer til rådighed for virksomhederne – samt sparring og rådgivning. Den enkelte Vækstfabriks fokus tager udgangspunkt i lokale erhvervsmæssige styrker og klynger.

Endelig huser universiteterne såkaldte **studenterinkubationsmiljøer**, hvor spirende studenter-iværksættere kan få plads og sparring til at udvikle en forretningsidé. I nogle tilfælde er der også adgang til finansiering af fx proof-of-concept.



2.1 Typer af operatører – fortsat

Hvem er de?	Finansiering	Brugere
Forskerparker <ul style="list-style-type: none"> • CAT • Scion DTU • Symbion • COBIS 	<ul style="list-style-type: none"> • Indtægter fra brugerne • EU/Regionalfondsmidler • Investeringer fra universiteterne 	<ul style="list-style-type: none"> • Der bor sammenlagt over 500 virksomheder i de fire forskerparker.
Innovationsmiljøer <ul style="list-style-type: none"> • CAPNOVA • Pre-Seed Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilskud fra Uddannelses- og Forskningsministeriet • Privat kapital fra eksterne investorer • Afkast fra ejerandele i porteføljevirkosomheder 	<ul style="list-style-type: none"> • Ca. 160 virksomheder deltog i perioden 2007-2012 i innovationsmiljøernes tilbud i Region Hovedstaden og Region Sjælland.
Inkubationsmiljøer <ul style="list-style-type: none"> • Det Grønne Iværksætterhus • 13 Vækstfabrikker. 	<ul style="list-style-type: none"> • EU/Regionalfondsmidler • Kommunale midler 	<ul style="list-style-type: none"> • Ca. 165 virksomheder bor pt. på vækstfabrikkerne.
Studenterinkubatorer <ul style="list-style-type: none"> • CSE Lab • Katapult • Skylab • CPH Business Inkubatoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Universiteterne 	<ul style="list-style-type: none"> • Mere end 400 studerende er på årsbasis i kontakt med inkubationsmiljøerne for studerende, fordi de bor i miljøet eller deltager i miljøets aktiviteter.

2.1. Typer af operatører – fortsat

International erhvervsfremme

Foruden de fire hovedaktørtyper findes en række erhvervsfremmeaktører, hvis fællesnævner er internationalisering. Det drejer sig om eksportfremme, investeringsfremme, talenttiltrækning og turisme.

Det er ikke ensbetydende med at de øvrige erhvervsfremmeaktører ikke arbejder med internationalisering. Snarere er internationalisering et tværgående element i erhvervsfremmesystemet, fx for væksthuse og innovationsnetværkene. De nævnte aktører er specialiserede serviceenheder for resten af erhvervsfremmesystemet.

Eksportrådet, som er en del af Udenrigsministeriet, assisterer virksomheder med udfordringer forbundet med eksport og international ekspansion.

Eksportrådet samarbejder i den forbindelse med væksthuse og trækker på de danske repræsentationer i udlandet, dvs. ambassader, handelskontorer og innovationscentre, for at hjælpe danske virksomheder med fx markedskendskab og netværk i udlandet.

Invest in Denmark er ligeledes en del af Udenrigsministeriet, og arbejder med tiltrækning af udenlandske investeringer til Danmark. **Copenhagen Capacity** arbejder også med investeringsfremme, men med et særligt fokus på Hovedstadens styrkepositioner.

De to aktører har lavet en samarbejdsaftale, som indebærer, at Copenhagen Capacity fokuserer på udenlandske virksomheder, der specifikt efterspørger kendskab og netværk i hhv. København.

Copenhagen Capacity arbejder desuden med **talenttiltrækning** via projektet ” **Copenhagen Talent Bridge**” i samarbejde med de videregående uddannelsesinstitutioner, offentlige myndigheder og virksomheder – herunder med henblik på at lette administrative byrder i forbindelse med arbejds- eller studieophold i Danmark, øge sprogkundskaber og fremme netværk for udlændinge.

De videregående uddannelsesinstitutioner har desuden internationale kontorer, som arbejder direkte med tiltrækning af dygtige studerende og forskere. Nogle innovationsnetværk og kommuner arbejder også med talenttiltrækning. Sidstnævnte som led i lokal erhvervsudvikling.

Endelig arbejder organisationerne **Wonderful Copenhagen** , og **Østdansk Turisme** med at fremme turisme i Copenhagen. Organisationerne arbejder både med tiltrækning af turisme til området samt erhvervsudvikling i turismerelaterede brancher.



2.1. Typer af operatører – fortsat

Hvem er de?	Finansiering	Brugere
Eksportrådet	<ul style="list-style-type: none"> • Finansieres af Udenrigsministeriets finanslovsbevilling • Brugerbetaling for konkrete ydelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Ca. 6.000 unikke kunder i 2013. Heraf var omkring 2200 beliggende i Copenhagen.
Investeringsfremme <ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Capacity • Invest in Denmark (Eksportrådet) 	Copenhagen Capacity; <ul style="list-style-type: none"> • Basisbevilling fra Vækstforum Hovedstaden • Gearing med eksterne projektmidler (123 procent af basisbevilling i 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Capacity har årligt kontakt til over 1.000 virksomheder. Organisationen varetog ca. 30 konkrete sager med investeringer i København i 2013.
Talents tiltrækning <ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Talent Bridge • Talent Attraction • Uddannelsesinstitutioner 	<ul style="list-style-type: none"> • (CTH) EU's Socialfond (40 mio. kr.) • (T.A) Markedsføringsfonden 	<ul style="list-style-type: none"> • NA
Turisme Wonderful Copenhagen Østdansk Turisme	Wonderful Copenhagen ; <ul style="list-style-type: none"> • Region Hovedstaden • Gearing af eksterne projektmidler (200 procent) Østdansk Turisme <ul style="list-style-type: none"> • Vækstforum Sjælland • Budget: ca. 5 mio. kr. årligt i perioden 2014-2016 	<ul style="list-style-type: none"> • Wonderful Copenhagen havde i 2012 500 samarbejdspartnere. • Østdansk Turisme: NA.

2.2. Geografisk fordeling af erhvervsfremmeaktører i Copenhagen

Indledning

Hvis der ses bort fra den lokale erhvervsservice, er langt de fleste aktører lokaliseret i Københavnsområdet, Nordsjælland og omkring Roskilde. Der er dog også enkelte aktører i Vestsjælland og i Sydsjælland.

Kortene på de to næste sider giver et overblik over, hvor aktørerne er lokaliseret (eksklusiv lokal erhvervsservice), idet aktørerne er inddelt i otte hovedgrupper.



2.2 Geografisk fordeling af erhvervsfremmeaktører i København - fortsat

Symbol	Aktør
●	Specialiseret erhvervsservice
➔	Eksportfremme
▲	Investeringsfremme
★	Klynger og netværk
■	Innovation og vidensamarbejde
▲	Inkubation
⬡	Turismeudviklingselskaber
+	Vækstfonden

Note: Da alle kommuner i Danmark udbyder lokal erhvervsservice, er disse udeladt.

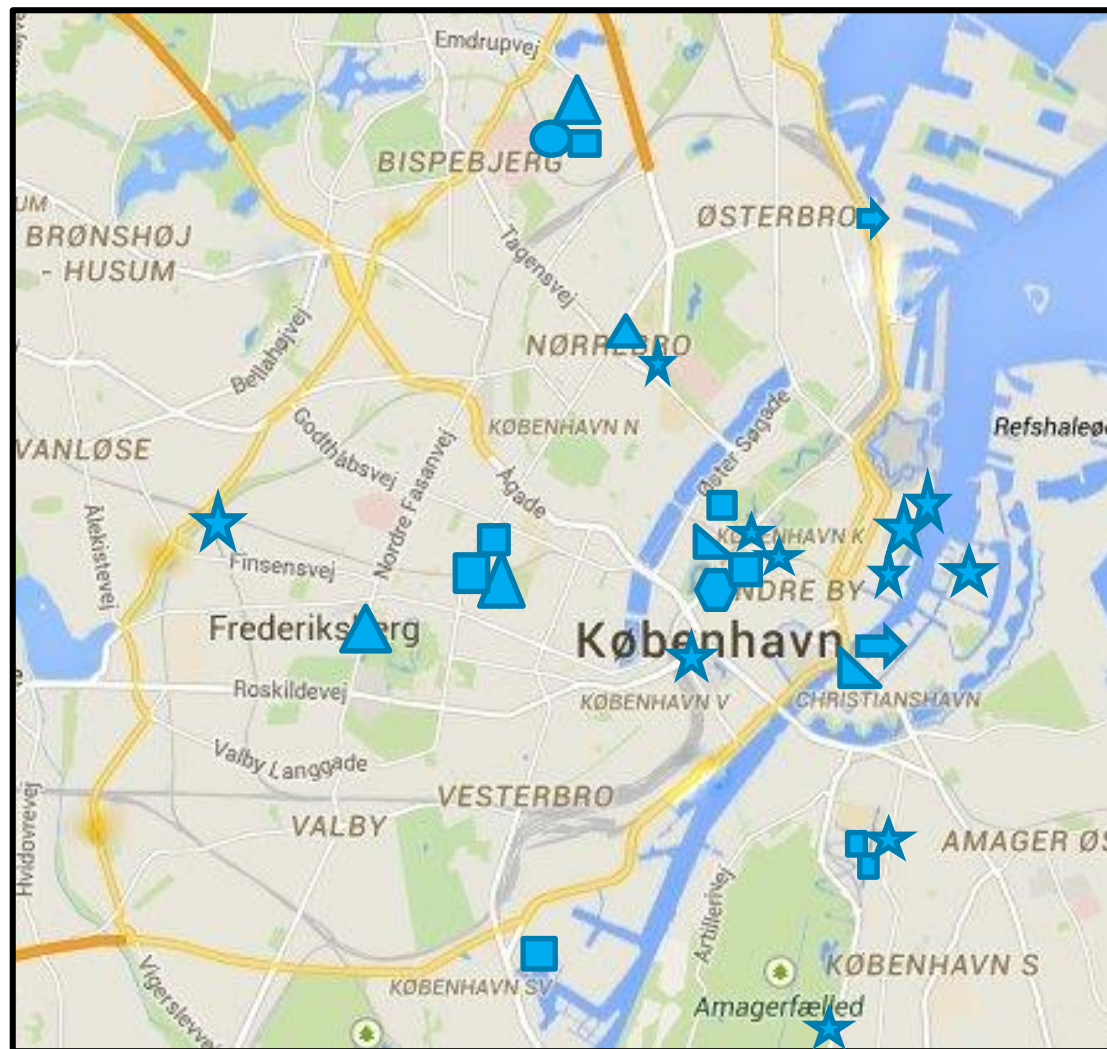
Oversigt over aktører i København findes på næste slide.



Øversigt over aktøernes geografiske placering (København)

Symbol	Aktør
	Specialiseret erhvervsservice
	Eksportfremme
	Investeringsfremme
	Klynger og netværk
	Innovation og vidensamarbejde
	Inkubation
	Turisme
	Vækstfonden

Note: Da alle kommuner i Danmark udbyder lokal erhvervsservice, er disse udeladt.

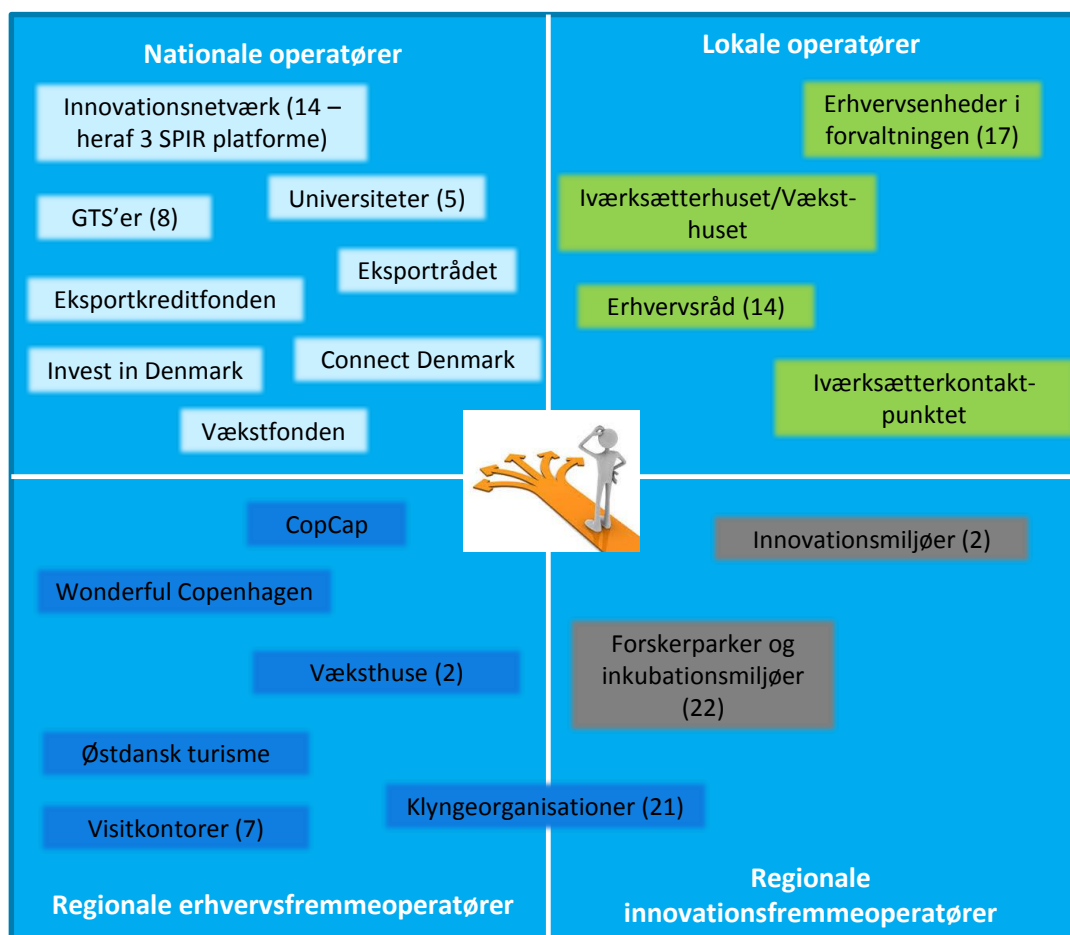


2.3. Erhvervsfremmeaktørerne fordelt efter geografisk målgruppe

Aktørerne i erhvervsfremmesystemet kan også inddeles efter den geografi, de arbejder ud fra. Der kan skelnes mellem lokale operatører, regionale operatører og nationale operatører, der er lokaliseret i regionen (eller som udbydes ydelser af stor betydning for regionens virksomheder).

Figuren giver ud fra denne inddeling et samlet overblik over det regionale erhvervsfremmesystem, idet antallet af aktører inden for hvert område er angivet i parentes.

Vi har i alt opgjort ca. 120 erhvervsfremmeoperatører i Copenhagen. Det skal dog understreges, at det reelle tal nok er lidt større, da flere uddannelsesinstitutioner end universiteterne udbyder aktiviteter, der kan betragtes som erhvervsfremme. Disse aktører er ikke talt med.



2.4. Effekter

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

En evaluering af **Væksthusene** konkluderer, at en årgang væksthusbrugere skaber mellem 570-750, der kan tilskrives brugen af væksthusene. Evalueringen estimerer endvidere, at der på samfundsniveau skabes en stigning i værditilvæksten, der skønsmæssigt kan opgøres til 660 mio. kr. Det svarer til, at en offentlig krone investeret i Væksthusene genererer en positiv samfundsøkonomisk værdi på 2,6 kroner.

Næsten 100 % af væksthuskunderne i de to væksthuse i Copenhagen angiver endvidere, at de er meget tilfredse eller tilfredse med vejledningen.

Med hensyn til **innovationsnetværkene** viser de årlige performanceregnskaber, at mange af de deltagende virksomheder får udbytte af deltagelsen. For deltagere i 2013 gælder;

- At 780 udviklede nye produkter eller ydelser på grund af deltagelsen i netværket.
- At 2.434 udviklede nye idéer, som senere kan blive til nye produkter eller ydelser.
- At 1.747 opbyggede nye kompetencer på grund af deltagelsen i netværkene.

Da halvdelen af brugerne af Innovationsnetværkene kommer fra Copenhagen kan det forsigtigt estimeres, at ca. 50 % af ovenstående effekter er effekter realiseret i Copenhagen.

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

På samme vis oplever op til 57 % af iværksætterne (det tidligere Innovation Midt Vest), at innovationsmiljøernes rådgivning har haft stor eller afgørende betydning for virksomheden. Her præsterer innovationsmiljøerne i Copenhagen dog mindre godt – eksempelvis mener kun 9 % af brugerne af Pre-Seed Innovation, at deres rådgivning har haft afgørende betydning, hvor det samme gør sig gældende for 13 % af CAP-Novas brugere.

Wonderful Copenhagen og **Copenhagen Capacity** har begge indgået resultatkontrakter med Region Hovedstaden i perioden 2011-2013. En evaluering fra 2012 viser, at de to aktører på de fleste parametre var på vej til at indfri målene. Neden for fremgår et udpluk af deres resultater.

Copenhagen Capacity;

- 2012: Skabte 530 nye jobs og fastholdt 298 jobs.
- 2011-2012: Realiserede 62 investeringer, virksomhedsekspansioner eller virksomhedsfastholdelser.

Wonderful Copenhagen;

- 2011: Vandt udbud af 4 store, internationale sportsbegivenheder.
- 2012: Servicerede over 4 mio. brugere.
- 2012: Havde 500 samarbejdspartnere.

2.4. Effekter – fortsat

Den seneste evaluering af **Vækstfonden** viser ligeledes en effekt blandt danske virksomheder. Eksempelvis er mere end 50 % af brugerne enige eller meget enige i, at Vækstfonden har hjulpet dem med at foretage nye investeringer samt øge deres indtægter eller antal medarbejdere. Det er sandsynligt, at det kun er en mindre del af de positive effekter, som er realiseret i Copenhagen, idet 22 % af vækstgarantierne og 33 % af opstartslåne blev bevilget til virksomheder placeret øst for Storebælt i perioden 2010-2012. Det estimeres, at Vækstfondens investeringer i perioden fra 2000-2012 sammenlagt har skabt 7236 nye jobs.

På samme vis peger den seneste effektmåling af **Eksportrådets** tilbud om (tilskud til) eksportfremstød på betydelige effekter - fx opnåede de deltagende virksomheder en gennemsnitlig eksporteffekt på 1,4 mio. kr. i 2010 og 1,9 mio. kr. i 2011. For hele perioden estimeres den samlede eksporteffekt være på ca. 4,5 mia. kr. Generelt oplever mange af virksomhederne (omkring halvdelen), at eksportfremstødene har stor betydning for den opnåede eksporteffekt, om end tendensen er særlig udtalt blandt de mindre virksomheder.

Der er ikke data for effekterne af de mange lokale og regionale **klyngeorganisationer**.



2.5. Brugen af erhvervsfremmesystemet

Kapitlet viser, at et væsentligt antal virksomheder gør brug af erhvervsfremmesystemet;

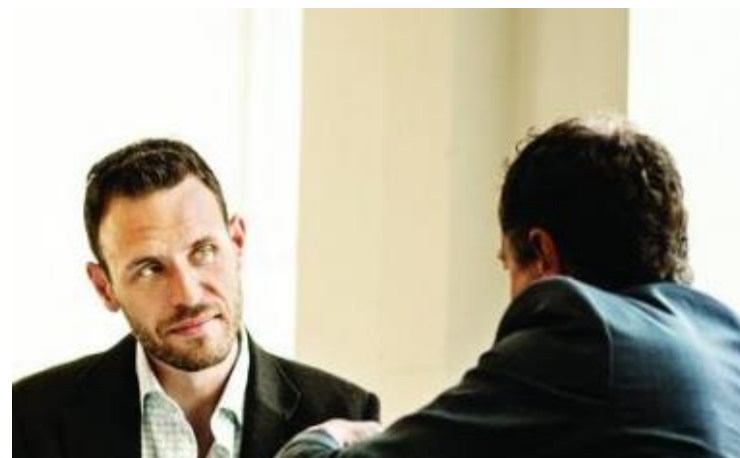
- Lokal erhvervsservice; ca. 18.000 virksomheder (herunder også førstartere)
- 1-1 vejledning i den lokale erhvervsservice; ca. 5.800 virksomheder (herunder også førstartere)
- Væksthusene; ca. 950 vækstkortlægninger (hertil kommer deltagere i programmer).
- Universiteterne; ca. 1.300 samarbejdsaftaler om forsknings- og innovationsprojekter. Hertil kommer et ukendt antal samarbejder, der ikke er kontraktrelateret.
- Innovationsnetværkene; ca. 3.000 deltagere fra COPENHAGEN
- GTS'erne. ca. 140 innovationstjek årligt samt knapt 100 videnkuponprojekter årligt. Hertil kommer et meget stort antal brugere af GTS'ernes almindelige teknologiske rådgivning.
- Inkubationsmiljøer; mere end 1.000 brugere af forskerparker, studenterinkubatorer og vækstfabrikker.
- Eksportrådet; ca. 3.000 brugere fra Copenhagen.

Der findes ikke samlede opgørelser over antallet af deltagere i regionale klyngeorganisationer i Copenhagen.

Selv om der er tale om forholdsvis mange deltagelser, er tallene mindre end i resten af landet.

Ca. fire procent af virksomhederne i Copenhagen blev i 2013 vejledt i den lokale erhvervsservice, mens denne andel er 7-11 procent i de øvrige regioner.

Når det gælder deltagelse i offentligt finansierede erhvervs- og innovationsfremmeordninger (væksthuse, innovationsnetværk, innovationsmiljøer, programmer inden for vidensamarbejde, Eksportrådet, Vækstfonden, etc.) kommer 38 procent af de deltagende virksomheder fra Copenhagen. Til sammenligning ligger 51,5 procent af alle virksomheder i Copenhagen.



3. Analyse af erhvervsfremmesystemet

Vi har i forlængelse af diskussionen af god erhvervs- og innovationsfremme i kapitel 1 valgt at fokusere på fem områder i vores analyse af erhvervsfremmesystemet i Copenhagen.

Det drejer sig om;

- **Effektivitet og variationer i den basale erhvervsservice.**
Den basale erhvervsservice er som nævnt en vigtig indgang til det samlede erhvervsfremmesystem. Samtidig er den lokale erhvervsfremme det eneste område, hvor indhold, målgrupper mv. ikke er defineret i love eller aftaler på regionalt eller nationalt niveau. Det skaber et stort lokalt råderum og et behov for at kigge nærmere på effektivitet og lokale prioriteringer i denne del af det regionale erhvervsfremmesystem.
- **Virksomhedernes kendskab til erhvervsfremme-aktørerne.**
Det er som tidligere nævnt afgørende for et effektivt og velfungerende erhvervsfremmesystem, at de enkelte aktørers målgrupper rent faktisk har et godt kendskab til, hvad de kan hente af ydelser og services i erhvervsfremmesystemet.
- **Samarbejde, indbyrdes kendskab og henvisningspraksis mellem aktørerne.**
Specielt i den lokale erhvervsservice og i Væksthusene er det en vigtig opgave at henvise brugerne til rådgivning, videnformidling mv. i andre dele af systemet. Endvidere

har få virksomheder et dybt kendskab til alle aktører. Derfor er det vigtigt, at de enkelte aktører henviser til hinanden, hvis andre aktører er bedre til at løse udfordringerne for de virksomheder, der henvender sig (no-wrong-door).

- **Snitflader og overlap.**
Endvidere er det centralt element i et velfungerende erhvervsfremmesystem, at der er klare og naturlige snitflader mellem aktørerne. Og at unødvendige overlap undgås.
- **Huller i erhvervsfremmesystemet.**
Et væsentligt element i kortlægningen har også været at undersøge, om der er særlige virksomhedsudfordringer, der ikke eller kun i begrænset omfang adresseres i det nuværende udbud af aktiviteter, ydelser og projekter. Og om der i forlængelse heraf er erhverv eller virksomhedstyper, som har sværere end andre ved at finde frem til relevant vejledning og rådgivning.



3.1. Effektivitet og variationer i den basale erhvervsservice

Store variationer i funktion og dækning

Kortlægningen viser, at der er ekstremt store forskelle i den rolle, som den lokale erhvervsservice spiller i de forskellige kommuner.

Det kommer til udtryk ved;

- At lokale iværksætteres og virksomheders *kendskab* til den lokale erhvervsservice varierer meget – fra mindre end 10 procent i nogle kommuner til næsten 100 procent i andre.
- At målgruppen varierer. I nogle kommuner er målgruppen alle virksomheder, mens andre kommuner *alene* fokuserer på førstartere og nystartede virksomheder (specielt i Hovedstadsområdet).
- At nogle erhvervsserviceenheder bruger op til 40 procent af ressourcerne på opsøgende aktivitet, mens andre udelukkende er reaktive.
- At brugen af lokal erhvervsservice varierer fra under en procent til 30-40 procent af de virksomheder, der befinder sig i målgruppen.
- At nogle aktører henviser et betydeligt antal brugere til andre aktører, herunder Væksthusene, mens andre stort set ikke henviser.

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

Omvendt har kommuner som Kalundborg og Holbæk op mod 1.000 brugere. Også Københavns Kommune har mange brugere – specielt blandt iværksætterne.

Årsager til variationerne

Der kan ikke konstateres én entydig forklaring på de skitserede forskelle. Men følgende forhold er væsentlige at trække frem;

- De lokale budgetter afsat til lokal erhvervsservice betyder naturligvis forskelle i aktivitetsniveauet. Blandt de interviewede kommuner har to aktører afsat 0,2 årsværk til vejledning. Andre kommuner har afsat 3,4 årsværk, mens Københavns Kommune har afsat 7 årsværk til iværksætterrådgivning.
- Lokale erhvervsråd har generelt bedre kontakt til det lokale erhvervsliv og kan samtidig geare de kommunale midler med egne medlemsbidrag. Hvor den lokale erhvervsservice udbydes af medlemsbaserede erhvervsråd, er kendskabet derfor typisk relativt højt.
- Væksthus Hovedstadsregionen har også været i stand til at opnå et højt kendskabsniveau i de kommuner, hvor de udfører lokal erhvervsservice – blandt pga. en betydelig markedsføringsindsats over for iværksætterne.
- Nogle af de erhvervsserviceenheder, der er forankret i forvaltningen, har udfordringer med at nå effektivt ud til målgruppen (men ikke alle).
- Der er forskelle i enhedernes kendskab til de øvrige aktører i erhvervsfremmesystemet (se næste afsnit).

Ligheder mellem kommunerne

På trods af de markante forskelle er der også fællestræk. Det kan således konstateres, at ydelserne i den basale erhvervsservice stort set er de samme på tværs af kommunerne;

- Informationsmøder om start af virksomhed.
- 1-1 vejledning om opstart, forretningsplan, henvisning til privat rådgivning, vejledning om - og henvisning til – andre erhvervsfremmeaktører, fx Væksthuset.

3.1. Effektivitet og variationer i den basale erhvervsservice - fortsat

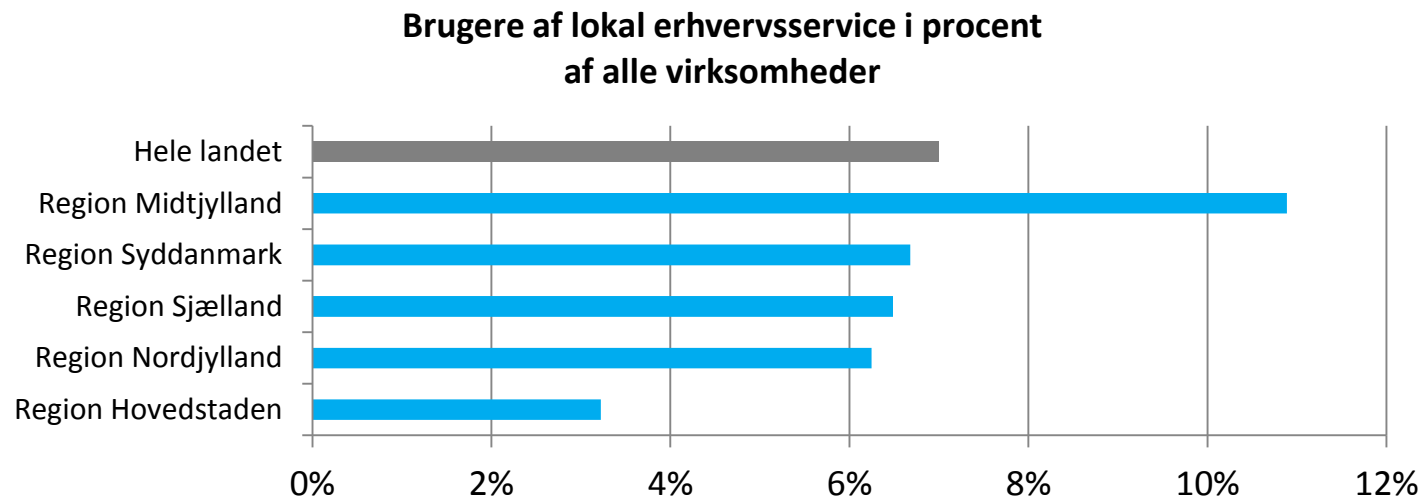
- Tilbud om korte, gratis rådgivningsseancer hos private rådgivere, fx revisorer, markedsføringseksperter, konsulenter med speciale i work/life balance, mv.
- Iværksætterkurser med fokus på drift og udvikling af virksomhed.
- ...og til dels arrangementer, temamøder og netværk for iværksættere (udbydes dog kun af nogle kommuner).

Der er til gengæld store forskelle i aktiviteterne på tværs af kommunerne, når det gælder *fokuseret erhvervsservice og erhvervsudvikling* (se bilag 1). Det afspejler, at disse aktiviteter tager afsæt i den enkelte kommunes erhvervs politik eller erhvervsstrategi, herunder at de erhvervsmæssige udfordringer og perspektiver naturligvis varierer i regionen.

Regionale variationer

Også på tværs af regioner er der forskelle i den lokale erhvervsservice' udbredelse og dækningsgrad. Det fremgår af nedenstående figur, hvor antallet af 1-1 vejledninger i den lokale erhvervsservice er sat i forhold til den samlede virksomhedsbestand.

Den samme analyse viser i øvrigt, at kommuner i Hovedstadsregionen i gennemsnit bruger 33 kr. pr. indbygger til lokale erhvervsfremmeaktiviteter. I Region Sjælland er tallet 82 kr. pr. indbygger. Landsgennemsnittet er 79 kr. pr. indbygger.



3.2. Virksomhedernes kendskab til erhvervsfremmeaktører

Stor variation i kendskabsniveauet

Målgruppernes kendskab til de forskellige operatører og deres ydelser varierer betydeligt. Det er således vanskeligt at give en generel karakteristik af, hvor godt virksomhederne kender erhvervsfremmesystemet. Kendskabet til de enkelte aktørtyper er kort gennemgået neden for (se også bilag 1).

Basal erhvervsservice

Der er meget stor forskel på målgruppens kendskab på tværs af de kommunale erhvervsserviceenheder. Hvor det i nogle kommuner er lavt, er der i andre kommuner et meget højt kendskab til den basale erhvervsservice. Se afsnit 3.1.

Specialiseret erhvervsservice

Der er et forholdsvis stort kendskab til de to Væksthuse i København på ca. 50 procent i målgruppen. Denne kendskabsgrad svarer nogenlunde til målgruppens generelle kendskabsniveau på tværs af landets væksthuse.

Rådgivning og videnformidling

Målgruppens kendskab til de udvalgte klyngeorganisationer og innovationsnetværk er generelt pænt, men dækker over en betydelig variation fra ca. 30 procent til langt over 50 procent. Særligt blandt de større og etablerede klyngeorganisationer er målgruppens kendskab højt.

På samme vis er der stor forskel på målgruppernes kendskab

til universiteterne. Både KU og DTU vurderer, at kendskabet er meget højt blandt deres primære målgruppe (større, forskningsbaserede virksomheder), hvor RUC omvendt vurderer målgruppekendskabet til at være lavere (men RUC har også en bredere målgruppe).

Omvendt er der mange virksomheder, der generelt kender til universiteterne, men som langt fra har et overblik over de ydelser, som universiteterne kan tilbyde virksomhederne.

Generelt er kendskabet blandt SMV'er til Eksportrådets tilbud på ambassaderne højt, men mindre når det kommer til Eksportrådets øvrige ydelser.

Accelererende udviklingsforløb

Der er generelt et pænt kendskab til forskerparkerne. Eksempelvis er omtrent halvdelen af alle biotekopstarts-virksomheder lokaliseret i COBIS.



3.2. Virksomhedernes kendskab til erhvervsfremmeaktørerne – fortsat

På linje hermed ansøger ca. 50 procent af alle opstarts-virksomheder inden for velfærdsteknologi om at komme med i Accelerace – der drives af forskerparken Symbion – hvilket tyder på et udbredt kendskab i denne del af målgruppen.

Kendskabet til inkubationsmiljøerne er derimod meget forskelligt. Hvor studenterinkubatoren Katapult oplever det som en udfordring at få udbredt kendskabet, oplever CSE Lab et stort kendskab i målgruppen.

Faktorer der påvirker kendskabet

Selvom der er store forskelle på kendskabsniveauet, kan der udledes en række – mere eller mindre generiske – faktorer, som påvirker kendskabsniveauet på tværs af målgrupperne;

- **Graden af markedsføring og opsøgende virksomhedskontakt.** Målgruppens kendskab til erhvervsfremmeoperatørerne påvirkes af hvor mange ressourcer, der bruges på markedsføring og opsøgende arbejde. Tilsvarende ses en meget stor forskel på kendskabsniveauet fra kommune til kommune.
- **Hvor velkonsolideret aktøren er.** Her spiller flere faktorer ind bl.a. alder og geografi. Fx oplever flere af de nyetablerede erhvervsfremmeaktører et begrænset – om end stigende – kendskab i målgruppen, fordi de ikke har eksisteret så længe.

- **Virksomhedens størrelse og alder.** Målgruppens karakter har også en betydning for kendskabet, da større virksomheder generelt gør mere brug af innovations- og erhvervsfremmesystemet end små virksomheder. Fx vurderer DTU og KU, at der er et meget højt kendskabsniveau blandt større, videnintensive virksomheder, som er deres primære målgruppe. Omvendt er der i enkelte kommuner et meget lavt kendskab til den lokale erhvervs-serviceenhed, hvor denne primært henvender sig til iværksættere.

Kendskab til det samlede system

At kendskab er en udfordring illustreres af, at en del operatører ikke har et dækkende billede af, hvad andre operatører i erhvervsfremmesystemet udbyder (se næste afsnit).

Der er næppe tvivl om, at brugerne har de samme udfordringer. De kender måske til en enkelt eller nogle få operatører, men ved ikke, hvad systemet samlet tilbyder.

En ny analyse viser, at 28 procent af brugerne af offentlige erhvervs- og innovationsfremmeordninger anser kendskab til aktørerne som en barriere for at bruge systemet. Blandt ikke-brugere anser hele 55 procent manglende kendskab som en barriere for at gøre brug af systemet. Fx er denne andel markant højere end andelen, der angiver, at de ikke har et behov.

Med den beskudte udbygning af den lokale erhvervs-service i København er det ikke usandsynligt, at kendskabsudfordringen er betydeligt større her end i resten af landet.

3.3. Indbyrdes kendskab, henvisningspraksis og samarbejde mellem aktørerne

Betydeligt indbyrdes kendskab

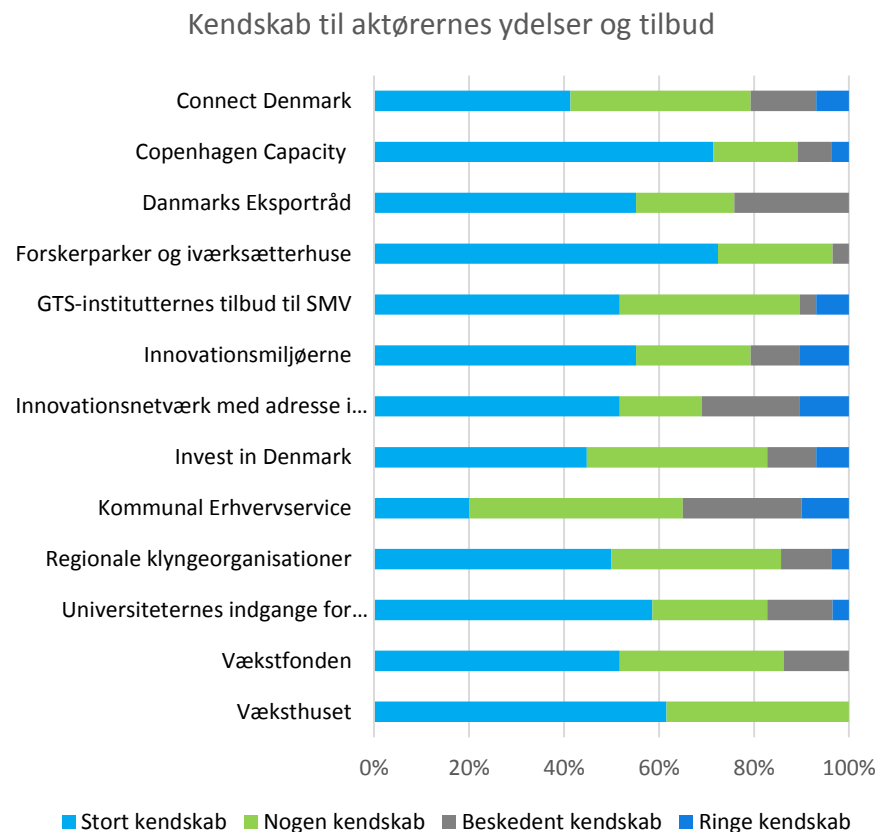
I et velfungerende erhvervsfremmesystem henviser aktørerne til hinanden, når andre aktører har bedre forudsætninger for at for at arbejde videre med virksomheden, jf. kapitel 1. Et grundigt kendskab til de øvrige aktører er imidlertid forudsætningen for, at henvisningspraksis fungerer optimalt.

Som det fremgår af figuren i næste spalte, er der en pæn indbyrdes kendskabsgrad mellem erhvervsfremmeaktørerne i København. Langt størstedelen af de adspurgte angiver således, at de har et stort eller nogen kendskab til de øvrige erhvervsaktørers ydelser og tilbud. Det er dog også væsentligt at påpege, at den gennemsnitlige aktør kun har et stort kendskab til halvdelen af de øvrige aktører.

Det generelle kendskab er lavest til den kommunale erhvervs-service, hvor kun 20 procent angiver stort kendskab.

Det hænger formentlig sammen med, at kommunale erhvervs-serviceenheder typisk er de mest henvisende ved at sende virksomheder videre i systemet til mere specialiserede aktører, hvor de øvrige aktører sjældnere henviser virksomheder "nedad" i systemet for at få imødekommet virksomhedens behov.

Det er imidlertid vigtigt, at de specialiserede aktører også kan henviser til de lokale enheder, jf. "no wrong door princippet". Ikke mindst i lyset af, at virksomhedernes kendskab til de specialiserede aktører mange steder i regionen er større end kendskabet til de lokale aktører.



3.3. Indbyrdes kendskab, henvisningspraksis og samarbejde mellem aktørerne – fortsat

Henvisningspraksis

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

Fx henviser de lokale erhvervsserviceenheder primært til Væksthusene og private rådgivere, som ligger i naturlig forlængelse af den basale erhvervsservice.

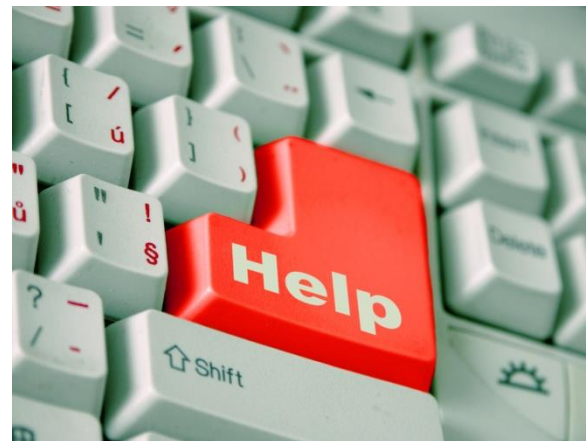
På samme vis henviser innovationsnetværk, klynger, GTS'er, forskerparker, innovationsmiljøer og universiteter primært til hinanden, ligesom de i mange tilfælde indgår som samarbejdspartnere i forbindelse med forsknings- og innovationsprojekter.

Især henviser GTS'er til universiteterne, ligesom universiteterne i betydeligt omfang samarbejder med og henviser til forskerparkerne og innovationsmiljøerne.

Selvom der altså kan identificeres typiske henvisningsmønstre fra henholdsvis basal til specialiseret erhvervsservice og fra videnaktører til de accelererende udviklingsforløb, er det generelle billede, at aktørerne i for lille omfang henviser til hinanden.

Dette fremhæves således også som en udfordring i stort set alle gennemførte interview. Der peges blandt andet på følgende;

- Få af væksthuses brugere henvises fra den lokale erhvervsservice (i både Sjælland og Hovedstaden).
- Den basale erhvervsservice og Væksthusene henviser i forholdsvist beskedent omfang til universiteterne, lige som universiteterne sjældent henviser til andre end videninstitutioner, forskerparker og innovationsmiljøer.
- Væksthuses henvisninger har frem til i dag været passive henvisninger, og der følges i for beskedent omfang op på, om der rent faktisk tages kontakt. Således viser evalueringen af væksthuse, at der er betydeligt flere virksomheder, der henvises til rådgivning, end der er virksomheder, der rent faktisk gør brug af rådgivning.



3.3. Indbyrdes kendskab, henvisningspraksis og samarbejde mellem aktørerne – fortsat

Udfordringer

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

Kortlægningen peger på tre hovedforklaringer;

- **Resultatmål og finansiering skaber konkurrencen mellem aktørerne.** Flere erhvervsfremmeaktørers finansiering afhænger af, hvorvidt indfrier forskellige aktivitetsmål. Der kan derfor være en tendens til at "holde på" virksomheder, selvom det måske vil være i virksomhedens interesse at blive henvist til en anden operatør. Det er kun væksthuse, som måles på omfanget af henvisninger til de øvrige erhvervsfremmeaktører.
- **Der mangler overblik.** Erhvervsfremmesystemet er karakteriseret ved mange aktører, hvis ydelser og aktiviteter løbende justeres. Det er derfor svært at bevare et overblik over de enkelte aktørers ydelser og henvise virksomheder på den baggrund. Når mange operatører svarer "nogen kendskab" er det ofte udtryk for, at de har et overordnet kendskab til operatøren og dens målgruppe, men ikke er ajour med de konkrete aktiviteter og ydelser.

- **Henvisninger er ofte personbårne.** Flere erhvervsfremmeaktører fremhæver, at personlige relationer og tillid mellem operatørerne er afgørende for en velfungerende henvisningspraksis, men at aktørerne ikke i tilstrækkelig grad prioriterer at skabe de nødvendige relationer – hvilket til dels skyldes indbyrdes konkurrence.

Samarbejde

Selvom kortlægningen således peger på et forbedringspotentiale, når det kommer til kendskab og henvisningspraksis mellem aktørerne, samarbejder aktørerne også om en række aktiviteter.

En analyse fra LB Analyse viser eksempelvis, at over 90 procent af erhvervsfremmeaktørerne i Region Hovedstaden samarbejder med hinanden. Samarbejdet består ofte i udvikling og gennemførelse af konkrete projekter.

Den høje samarbejdsprocent skal dog ses i lyset af, at Region Hovedstaden stiller krav om samarbejde mellem relevante aktører, når de bevilger midler til projekter. Derudover har meget af samarbejdet en relativt løs karakter og centrerer sig fx omkring ad hoc møder indbyrdes mellem aktørerne.

Der knytter sig dog også en række udfordringer til samarbejdet ifølge analysen. I nogle tilfælde opleves et mismatch mellem, hvor tids- og ressourcekrævende samarbejdet er i forhold til de resultater, der kommer ud af det, og der mangler ofte en forventningsafstemning til samarbejdet og dets fremdrift.

3.4. Snitflader og overlap

Indledning

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

Omvendt er en vis grad af overlap i systemet uundgåelig og ikke per definition uhensigtsmæssig. Der vil være visse snitflader i erhvervsfremmesystemet, hvor den præcise arbejdsdeling i sagens natur vil være flydende. Det gælder fx Væksthusenes indsats for at motivere iværksættere til at gøre brug af privat rådgivning, der ifølge evalueringen af Væksthusene i nogle tilfælde kan være overlappende med privat rådgivning, men som ikke desto er med til at øge brugen af private rådgivere.

Tilsvarende kan det fremme kvalitet i ydelserne, at aktørerne konkurrerer indbydes om at udvikle de bedste tilbud – hvis konkurrencen vel og mærke ikke tager overhånd, og aktørerne ikke går på strandhugst hos hinanden.

Det generelle billede

Overordnet er der en fornuftig arbejdsdeling og relativt klare snitflader i erhvervsfremmesystemet. Systemet har, som beskrevet i kapitel 2, en indbyrdes arbejdsdeling, hvor den kommunale erhvervsservice bredt henvender sig til iværksættere uden forudgående berøring med erhvervsfremme. Her er vejledningen af generel karakter og rettet mod lokale

udfordringer.

Væksthusenes målgruppe er vækstvirksomheder – og kerneydelsen er her vækstsparring eller vækstkortlægning.

Herudover er der en lang række specialiserede aktører, der udbyder rådgivning og problemløsning – både i form af private rådgivere og offentligt finansierede erhvervsfremmeaktører, jf. kapitel 3. Disse aktører er typisk specialiserede inden for specifikke klynger eller vækststudfordringer.

Udfordringen er som nævnt i kapitel 1, at disse aktører og deres ydelser udspringer af forskellige strategier, og at der derfor kan opstå konkurrence, overlap og måske knopskydning.

De gennemførte interview tyder ikke på et udpræget overlap. Men der er steder, hvor ydelser og målgruppe kan minde en del om hinanden. Der er således udfordringer inden for følgende områder.

- Visse overlap mellem fokuseret og specialiseret erhvervsservice.
- Mange aktører arbejder med erhvervsudvikling og tilbud til iværksættere.
- Overlap inden for videnudveksling
- Tematiske overlap inden for klyngeorganisationer/innovationsnetværk
- Andre specifikke overlap.

3.4. Snitflader og overlap (fortsat)

De erhvervsfremmeaktører, vi har talt med, lægger forskelligt vægt på udfordringer forbundet med snitflader og overlap. Nogle oplever en vis grad af unødvendigt overlap, mens andre ikke gør. Derudover er der aktører som anerkender, at der er overlap, men at de er uundgåelige og ikke medfører problemer for virksomhederne – men at der også er en stor grad af samarbejde mellem individuelle aktører om at afklare arbejdsdelinger.



Fokuseret erhvervsservice vs specialiseret erhvervsservice

Nogle kommuner udbyder fokuserede erhvervsservicetilbud, der fx har fokus på særligt prioriterede iværksættere eller brancher i kommunen. I den sammenhæng er der enkelte steder overlap i forhold til væksthuses specialiserede erhvervsservice, målrettet vækstiværksættere.

Fx har enkelte kommuner tilbud til innovative iværksættere i form af fx advisory boards eller mentorordninger. Det kan være velfungerende tilbud, men vi vurderer også, at der i nogle kommuner kan være en tendens til at holde på de vækstorienterede iværksættere i for lang tid i den lokale vejledning.

Tilbud til iværksættere

Et andet område, hvor aktørerne peger på en vis grad af uoverskuelighed i tilbuddene er iværksætteri. Om end målgrupperne på papiret er forskellige, skaber det forvirring, at iværksætteri både er i fokus i den basale og specialiserede erhvervsservice, i inkubationstilbud, i vækstfabrikker, i innovationsmiljøerne, i studentervæksthuse, i Connect, i Accelerace mv. Også innovationsnetværk og klynger er involveret i at hjælpe iværksættere inden for bestemte brancher/erhverv.

Desuden er universiteterne også involveret i at udklække forskningsbaserede iværksættere gennem innovationsenhederne og tech-trans kontorerne.

Der er med andre ord en masse små operatører, der arbejder med vejledning, rådgivning, opstartsforløb, kurser for iværksættere mv. Selv om målgruppen varierer, virker det uhensigtsmæssigt, at så mange aktører uafhængigt af hinanden arbejder med at udvikle koncepter til at hjælpe iværksættere.

3.4. Snitflader og overlap (fortsat)

Overlap inden for videnudveksling

Både universiteter, GTS-institutter og innovationsnetværk/klyngeorganisationer beskæftiger sig med forskningsbaseret videnudveksling. Dette kan skabe en vis uklarhed omsnitflader og arbejdsdeling.

Traditionelt har universiteternes aktiviteter i højere grad været tættere på den grundlagsskabende forskning, hvor GTS'ernes rolle har været at bringe forskning i anvendelse blandt små- og mellemstore virksomheder.

Det stigende fokus på innovation og videnudveksling på universiteterne, der samtidigt er et fokusområde i den nationale innovationspolitik, og som universiteterne måles på via udviklingskontrakter, rummer imidlertid en risiko for uklare snitflader.

Nogle af aktørerne peger endvidere på, at innovationsnetværkene af egen drift arbejder med videnudveksling ved at facilitere kontakt mellem forskere og virksomheder uden om GTS-nettet og universiteternes videnudvekslingsenheder. Det tyder på, at der er behov for en større grad af dialog mellem parterne, så der undgås en knopskydning af aktiviteter, der overlapper.

Det er i den forbindelse værd at nævne, at Københavns Universitet har lavet en samarbejdsaftale med GTS-nettet, som forsøger at klargøre arbejdsdeling og opgaver mellem de to parter.

GTS-institutterne giver således udtryk for, at der er vist et pres fra universiteternes videnudvekslingsenheder, der også beskæftiger sig med forskningsbaseret vidensservice.

Det er kun naturligt, at universiteterne arbejder for at bringe deres viden i spil gennem forsknings- og innovationsprojekter, studenterprojekter, mv. Og på den måde påtager sig en vigtig rolle som videnformidlere sammen – og i koordination - med GTS-institutterne.

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

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

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

3.4. Snitflader og overlap (fortsat)

Tematiske overlap mellem innovationsnetværk/klyngeorganisationer

Det kan konstateres, at der i dag er en del aktører (videncentre, regionale klyngeorganisationer og innovationsnetværk), der beskæftiger sig med energi/miljø og life science.

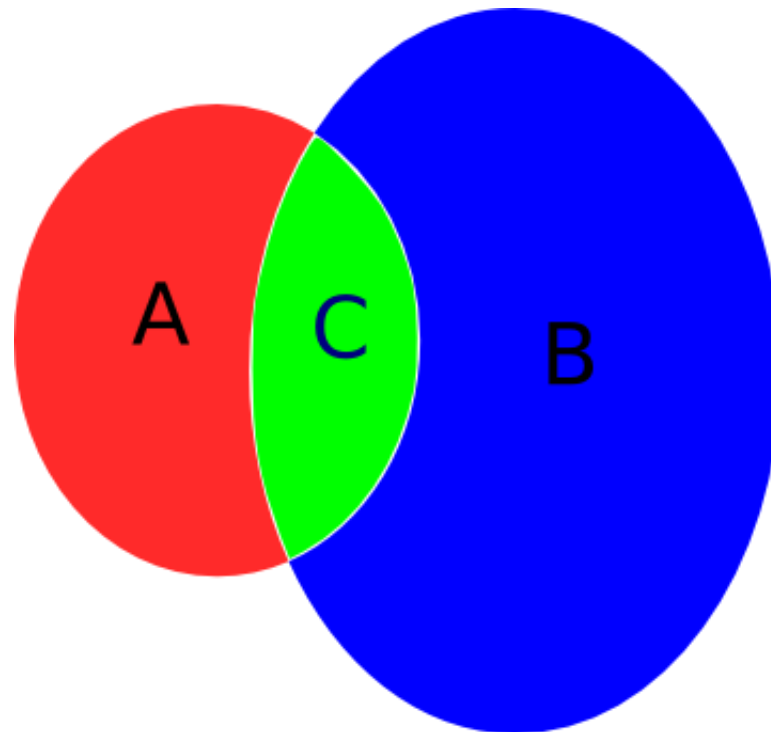
Hele 12 klynge- og netværksorganisationer opererer inden for energi og miljø. Fem beskæftiger sig med life science.

Selv om målgrupper, fagligt fokus og formål varierer mellem netværkene, er det formentlig en vis grad af overlap mellem aktørernes aktiviteter.

Andre specifikke overlap

Herudover er vi blevet opmærksomme på følgende mindre overlap og snitfladeudfordringer:

- Der er en oplevelse af, at der er mange små projekter og for mange operatører inden for offentlig-private samarbejde og velfærdsinnovation, som kunne koordineres bedre.
- Nationale programmer er ikke koordineret med hinanden og med Væksthusenes arbejde. Virksomheder skal starte forfra i ansøgningsprocesser, fx når de går fra væksthusenes tilbud til nationale innovationsordninger.
- Flere nationale programmer med samme målgruppe er ikke tænkt sammen med væksthusenes indsats.



3.4. Snitflader og overlap (fortsat)

Årsager til overlap

Der kan peges på tre hovedårsager til de identificerede overlap.

Målemetoder

Mange erhvervsfremmeaktører måles på antallet af brugere frem for effekten hos brugerne. Det skaber et incitament til at brede porteføljen af tilbud og aktiviteter ud for at lokke flere virksomheder til. Dermed er der en risiko for, at aktører bevæger sig ind på hinandens områder. Og at henvisningsomfanget bliver begrænset, jf. afsnit 3.3.

Projekter og ”projektitis”

En udfordring, som er blevet påpeget fra flere sider, er en for stor vægtning af projektbaserede aktiviteter, set i forhold til basisfinansiering til kerneydelserne.

Hvis erhvervsfremmeaktører bliver for afhængige af projekter, kan det have den konsekvens, at aktørerne løber efter midler, der er bundet til formål, som ikke harmonerer med aktørens kerneaktiviteter.

Det kan have negative implikationer for kvaliteten og prioriteringen af kerneaktiviteterne.

Det er ikke ensbetydende med, at projekter ikke kan have positive effekter. En del af de succesfulde klynge- og netværksamarbejder, som i dag eksisterer i hovedstaden fx CLEAN, er startet på midlertidige projektbevillinger.

Men projekter og programmer stiller generelt krav til de rammesættere, som udbyder midler, og deres evne til at sætte projekterne ind i en erhvervspolitisk strategisk sammenhæng på både regionalt og nationalt plan.

Endelig udtrykker flere interviewede operatører en tendens til ”projektitis” – at projekter får lov til at knopskyde for derefter at blive lukket ned uden, at aktiviteterne er blevet forankret eller søgt videreført i andet regi. Det synes indlysende, at projekter, der ikke har skabt samfundsmæssig effekt (eller forventes at gøre det på sigt) ikke bør videreføres, men aktørerne nævner omvendt eksempler på velfungerende projekter, der ikke blev videreført efter projektbevillingens udløb.

Beskeden strategisk koordination

En væsentlig udfordring er i forlængelse af kapitel 1, at initiativer og operatører udspringer af forskellige strategier. Overlappene inden for klynger/netværk og opsøgende aktiviteter inden for innovation afspejler, at flere ministerier, styrelser og regioner arbejder med disse temaer.

3.5. Huller i erhvervsfremmesystemet

Indledning

Gennem vores kortlægning og interview har vi identificeret flere huller i det eksisterende erhvervsfremmesystem.

Som nævnt i afsnit 2 er det velfungerende erhvervsfremmesystem kendetegnet ved en række ”standarder”, der relaterer sig til systemets evne til at favne virksomhedernes behov.

Når vi taler om huller i systemet handler det især om to forhold:

- Hvorvidt der er centrale (vækst)udfordringer blandt iværksættere og SMV’er i regionen, der ikke adresseres i det nuværende system.
- Hvorvidt der er tilstrækkeligt med ressourcer til at yde god service til alle de virksomheder i målgruppen, der efterspørger de forskellige ydelser.

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

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

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

På flere områder er der en god dækning i erhvervs- og innovationsfremmesystemet. Særligt de branchemæssige styrkepositioner i København er godt dækket af klynge- og netværksorganisationer, som også adresserer centrale vækstudfordringer – baseret på grundige analyser.

Nogle af klyngeorganisationerne, herunder CLEAN, Biopeople og Innovationsnetværket for Livsstil, Bolig og Beklædning har endvidere opnået et såkaldt ”gold label” i det europæiske benchmarkingsystem for særlig god klyngeledelse, ECEI.

Kortlægningen viser, at hullerne i erhvervsfremmesystemet primært vedrører håndtering af generelle vækst- og udviklingsudfordringer i regionens små- og mellemstore virksomheder samt ikke-videnbaserede iværksættere i de tidlige stadier.

Huller i erhvervsfremmesystemet i København

- Manglende tilbud for etablerede SMV’er uden dokumenteret vækstpotentiale.
- Manglende overblik over systemet for både virksomheder og erhvervsfremmeaktører.
- Mangel på risikovillig kapital
- Specifikke delregionale eller branchemæssige mangler, fx inden for de kreative erhverv.

3.5. Huller i erhvervsfremmesystemet

Erhvervservice for SMV'er

Den største udfordring er, at den basale og specialiserede erhvervs-service i kommuner og Væksthuse (samlet set) kun i meget beskedent omfang adresserer etablerede SMV'er uden stort vækstpotentiale.

Kun få kommuner udbyder erhvervs-service til etablerede SMV'er. Denne gruppe udgør en meget væsentlig del af regionens erhvervsliv og har gennemgående en række udfordringer vedr. fx generationsskifte, automatisering, håndtering af international konkurrence etc.

Desuden udgør det beskedne kendskab til den basale erhvervs-service i mange kommuner, som vist i 3.1, i sig selv et problematisk hul i systemet, fordi ydelserne således reelt ikke står til rådighed for virksomhederne. Det efterlader et indtryk af, at der stadig kan gøres meget mere for at skabe kendskab blandt særligt de små- og mellemstore virksomheder.

Systemet er svært at overskue

På det overordnede plan er det en udfordring, at erhvervsfremmesystemet er uoverskueligt for mange virksomheder – og selv for de enkelte erhvervsfremmeaktører, jf. afsnit 3.3.

Antallet af aktører og uklarhed om de enkelte aktørers arbejdsdeling kan hindre nogle virksomheder i at deltage i relevante erhvervsfremmetilbud, da det tager tid og ressourcer at sætte sig ind i de enkelte tilbud. Dette er særligt en udfordring for SMV'er med lavt eller ingen forudgående kendskab til erhvervs- og innovationsfremmesystemet.

Udfordringen ligger primært i, at mange aktører ikke lever op til "no-wrong-door" princippet. Kendskabsniveauet er, som beskrevet i 3.2, relativt varierende mellem aktørerne i systemet, hvorfor aktørerne ofte ikke er i stand til at henvise til hinanden.

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

Mangel på risikovillig kapital

Flere erhvervsfremmeaktører peger på, at det er en generel udfordring for virksomhederne at skaffe risikovillig kapital. Mere konkret handler det især om finansiering af vækst i de tidlige stadier af virksomhedens liv, hvor egenkapitalen er beskedent eller ikke-eksisterende. Tilsvarende kan der være brug for såkaldt "soft-funding" på kritiske tidspunkter i virksomhedernes liv, dvs. mindre beløb, der er nemme og ubureaukratiske at søge, fx til at omstille til en ny forretningsmodel, digitalisering mv.



3.5. Huller i erhvervsfremmesystemet - fortsat

Der findes flere initiativer, der retter sig mod at lette adgangen til kapital. Fx Innovationsmiljøerne, Vækstfonden samt projektet FinanceZealand (se bilag 1). Men flere af disse finansieringsmuligheder henvender sig enten til virksomheder, der har opnået en vis modenhed eller omsætning, eller til forskningsbaserede iværksættere. Samtidig er de langt fra tilstrækkelige til at løse finansieringsudfordringerne for unge vækstvirksomheder.

For de forskningsbaserede iværksættere er der mangel på proof-of-concept midler efter at den tidlige statslige ordning blev nedlagt. Der er etableret regionale initiativer i Hovedstadsregionen, der sikrer proof-of-concept finansiering inden for life science og cleantech. Men behovet er bredere, og der er i begge tilfælde tale om midlertidige ordninger.

Dette udgør en markedsfejl, da mange private investorer ikke ønsker at gå ind i projekter eller virksomheder, som ikke har nået et tilstrækkeligt modningsstadium.

For "studeriværksættere", der netop har dimitteret, er det en udfordring, at man mister dagpengere retten, hvis man starter egen virksomhed. Den nye iværksætterpilotordning adresserer denne mulighed ved, at man i op til et år kan få en månedlig ydelse på 14.473 kr. Der er dog kun ca. 40 pladser inden for denne ordning.



3.5. Huller i erhvervsfremmesystemet - fortsat

Branche- og regionsspecifikke mangler

Endelig har vi i kortlægningen identificeret nogle branchespecifikke områder, hvor de eksisterende erhvervstilbud ikke matcher virksomhedernes efterspørgsel efter erhvervsfremme. Se boksen.



- Tværfaglige erhverv som finans-it sektoren er ofte ikke adresseret inden for de eksisterende finansieringstilbud, og der mangler rådgivere med viden og kompetencer på feltet.
- De kreative erhverv, som har en relativt stor vægt i Hovedstaden, mangler skræddersyede tilbud. Disse virksomheder fungerer ofte langt mere projektbaserede end fx industrivirksomheder og startes af fx arkitekter, designere mv. som har relativt lille markedskendskab. Generiske tilbud som fx væksthjulet er mindre egnede til disse virksomheder. I stedet efterspørges hjælp til at opbygge netværk, partnersøgning og hvordan de kommer til markedet.
- Detailhandlen er en betydningsfuld branche i nogle områder – fx på Lolland og Falster, men også i København. Erhvervsfremmesystemet mangler tilbud, der adresserer detailhandlens specifikke udfordringer, fx behovet for nye forretningsmodeller, E-handel mv.
- Iværksætterpiloten giver mulighed for et engangsbeløb på 35.000 kr. for særlige udgifter såsom leje af udstyr, ekstern rådgivning, test af prototype. Fra GTS'ernes side påpeges det, at beløbet er for lavt fx ift. kunne udføre komplekse teknologiske tests.

4. Særligt om internationalisering

Introduktion

Som vist i kædemodellen i kapitel 2 er internationalisering et tværgående tema for mange operatører. Når det behandles særskilt i det følgende skyldes det, at internationalisering har en særlig status for Copenhagen, der - som Danmarks eneste metropolregion – er i konstant konkurrence med andre storbyer om at tiltrække talenter, investeringer, begivenheder og turister. Desuden er der en række aktører, der har et særligt fokus på internationalisering.

Overordnet er det ikke vurderingen fra aktørerne, at der er større udfordringer forbundet med snitflader/huller inden for internationalisering. Der peges dog på nogle centrale opmærksomhedspunkter. De er listet i boksen på næste side.



- Der er uklarhed omkring arbejdsdelingen mellem nationale aktører og regionale samt lokale aktører i Region Sjælland på områderne investeringsfremme og talenttiltrækning. Nogle kommuner – især i Region Sjælland – arbejder selv med området som led i erhvervsudvikling, men den strategiske koordinering og afklaring af snitflader med de nationale aktører er mangelfuld.
- Det strategiske fokus på eksportfremme står ikke stærkt nok i Region Sjælland.
- Eksportrådets tilbud har i nogle tilfælde en for generisk karakter til at adressere branche- eller klyngespecifikke udfordringer.
- Der er et vist overlap mellem Femern Belt Developments talenttiltrækning og investeringsfremmeindsats og CopCaps indsats.
- Inden for turisme er der et klart behov for at styrke den virksomhedsnære servicering af især mindre turismevirksomheder ude i kommunerne. Samtidig mangler der tilbud, der kan understøtte videndeling og videnudvikling i branchen

4. Særligt om internationalisering - fortsat

Investeringsfremme

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

De to aktører har indbyrdes lavet en samarbejdsaftale, har etableret en løbende dialog og henviser til hinanden.

I grove træk er arbejdsdelingen, at CopCap har dybdekendskab til Hovedstadens styrkepositioner og har et særligt stærkt netværk inden for cleantech, IKT og life science. Invest in Denmark har en bredere viden om sektorer og forhold i resten af landet.

Dette kan fx være nyttigt i tilfælde, hvor en udenlandsk virksomhed ønsker at etablere et hovedkvarter i København, men ønsker sig samarbejdspartnere i andre dele af landet.

Det er generelt vurderingen, at CopCap og Udenrigsministeriet har et fornuftigt samarbejde inden for investeringsfremme, der dog er under stadig udvikling. Dette underbygges af en evaluering af Copenhagen Capacity fra 2013.

Derimod vurderer vi, at der kan være snitfladeudfordringer inden for investeringsfremme i forholdet mellem København og resten af Sjælland, hvor relativt mange kommuner selv er

engageret i erhvervsudvikling (hvor investeringsfremme på forskellig vis også indgår).

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



4. Særligt om internationalisering - fortsat

Eksportfremme

Eksportrådet er den nationale aktør inden for eksportfremme. Enheden – som er en del af Udenrigsministeriet – har både i Danmark og via Danmarks repræsentationer i udlandet en række tilbud for virksomheder med eksportpotentiale. Endvidere fungerer væksthuse – i samarbejde med Eksportrådet – som en ”screener”, via et tilbud om eksportafklaring. Det vurderes, at der er et godt samspil mellem Eksportrådene og væksthuse på området.

Tilsvarende er der et stort kendskab til Eksportrådet hos mange klynge- og netværksorganisationer, som ofte arbejder med internationalisering blandt klyngens virksomheder.

Fra nogle aktører vurderes det dog, at nogle af Eksportrådets tilbud er for generiske i forhold til at adressere særlige branche- eller klyngespecifikke udfordringer med eksport – fx at finde de rette partnere i udlandet. Dette hænger naturligt sammen med de kompetencer og netværk, som ambassaderne besidder i udlandet.

Eksportkreditfonden stiller forskellige finansieringsmuligheder til rådighed for virksomheder, som ønsker at eksportere. Det påpeges i den forbindelse, at der er et finansieringshul for SMV'er, som ønsker at eksportere. Eksportkreditfondens tilbud er i høj grad målrettet større virksomheder.

Endelig står Region Sjælland svagt på eksportområdet, hvilket

understreges af en analyse fra Vækstforum Sjælland fra 2012. Af alle danske regioner udgør eksporten i Region Sjælland den mindste andel af den samlede omsætning.



4. Særligt om internationalisering – fortsat

Talentsiltrækning og -fastholdelse

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

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

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

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

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

Som ved investeringsfremme er der også inden for talentsiltrækning uklarhed om arbejdsdelingen mellem København og resten af Sjælland. En række kommuner og

erhvervsudviklingsorganisationer forsøger således selv at tiltrække talenter til nærområderne. Dette er naturligt – især i "udkantsområder", der i disse år oplever en stor fraflytning, særligt af veluddannede.

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



4. Særligt om internationalisering - fortsat

Turisme – det generelle billede

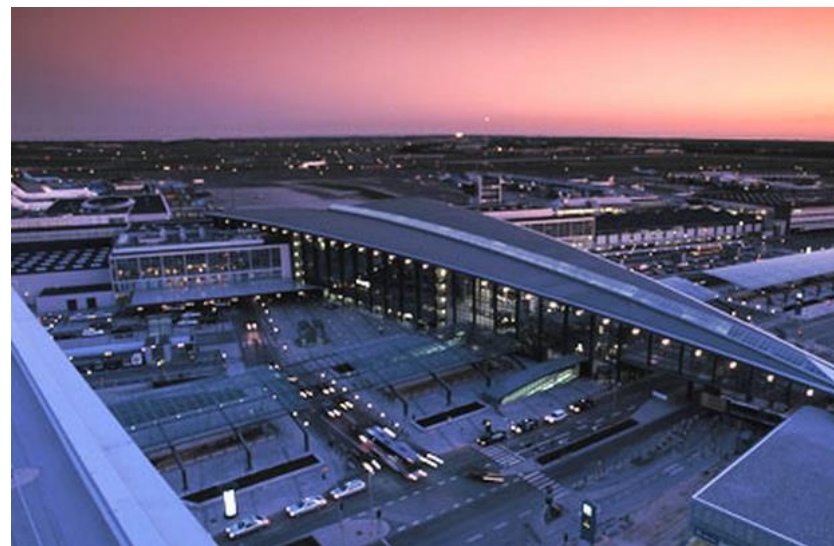
Erhvervsfremmesystemet for turismeerhvervet i Copenhagen er centreret om de to regionale turismeudviklingselskaber Wonderful Copenhagen og Østdansk Turisme samt de kommunale og tværkommunale Visit-organisationer (Visit Nordsjælland, Visit Odsherred, Business Lolland-Falster, Visit Roskilde m.fl.).

Visit-organisationerne fokuserer på den stednære udvikling af turismeerhvervet og opererer fortrinsvist kommunalt og tværkommunalt. Wonderful Copenhagen og Østdansk Turisme er regionale netværksorganisationer, der har til formål at udvikle og markedsføre regionernes samlede rejsemål i samarbejde med relevante turismeaktører.

De to regionale turismeorganisationer skal bidrage til at inspirere og facilitere innovation, sikre kompetenceudvikling og arbejde for en økonomisk og social bæredygtig udvikling i turismeerhvervet.

Begge aktører opererer i høj grad som tværgående aktører mellem turismeerhvervets aktører og øvrige relevante interessenter. Konkret udarbejder de markedsanalyser og gennemfører internationale fremstød for regionens samlede turismeerhverv. Dertil kommer en lange række specifikke projekter rettet mod bl.a. kompetenceudvikling i turismeerhvervets virksomheder. Disse projekter er typisk finansierede gennem diverse EU-programmer og gennemføres i

tæt samarbejde med erhvervet, der typisk indgår som partnere. Blandt organisationernes centrale samarbejdspartnere kan nævnes VisitDenmark, regionerne, kommunerne, viden- og uddannelsesinstitutioner, væksthuse, kulturinstitutioner samt ikke mindst turisterhvervets virksomheder og brancheorganisationer. Dertil kommer en række internationale relationer i kraft af mediepartnerskaber, samarbejder med internationale turoperatører, rejseselskaber, internationale kongresser osv.



4. Særligt om internationalisering – fortsat

Turisme - Snitflader og huller

Turisterhvervet er kendetegnet ved at bestå af en kompleks værdikæde af virksomheder, operatører og udbydere, som indgår i gensidige relationer på kryds og tværs. Turismeproduktet produceres af alle disse aktører, og på den baggrund er tværgående koordination blandt de forskellige organisationer, der skal understøtte erhvervet, en afgørende faktor. Som eksempel kan nævnes den igangværende opgavefordeling mellem Wonderful Copenhagen og Københavns Kommune i forbindelse med, at Københavns Kommune i 2015 overtager den officielle turistinformation i København fra Wonderful Copenhagen.

Det er centralt at have en velfungerende infrastruktur for indholdsdeling på tværs af aktører, således at booking- og informationssystemer kan arbejde sammen. Dette udgør i dag et væsentligt opmærksomhedspunkt for de eksisterende aktører i branchen og er et af de områder, som vil være i fokus i forbindelse med implementeringen af den nyligt vedtagne vækstplan for dansk turisme.

Servicering af turismeerhvervet

Mindre virksomheder i turismeerhvervet har en række udfordringer i forhold til at forløse deres vækst- og innovationspotentiale.

Udfordringerne knytter sig til en række strukturelle forhold i

branchen. Turismeerhvervet er, sammenlignet med andre erhverv, kendetegnet ved et lavere uddannelsesniveau og meget store sæsonudsving, hvilket medfører en meget stor andel korttidsansatte i branchen. Det betyder, at der er et stort behov for tilbud, som er specifikt udviklet til og målrettet turismeerhvervet, og som kan løfte niveauet på områder som eksempelvis den digitale udvikling, international markedsføring, kvalitets- og serviceudvikling samt ledelse og generel forretningsudvikling.

Ifølge de interviewede aktører er det vigtigt, at der i højere grad arbejdes for at udvikle regionale tilbud, der kan facilitere videnudvikling og -deling i erhvervet samt yde virksomhedsnær rådgivning med specialiseret viden om de specifikke erhvervsmæssige dynamikker i turistbranchen.

En væsentlig snitflade i den offentlige servicering af turisterhvervet er sammenhængen mellem de tværkommunale og de regionale og nationale indsatser. Der er ifølge de adspurgte aktører et behov for større grad af virksomhedsnær servicering af især mindre turismevirksomheder ude i kommunerne.

I dag tilbyder både de regionale turismeaktører og de kommunale og tværkommunale Visit-kontorer kompetenceudvikling målrettet turismeerhvervets virksomheder. Eksempelvis medvirker Wonderful Copenhagen i pilotprojektet NICE, der tilbyder netværk, videndeling og videnformidling med fokus på serviceudvikling i turismeerhvervet.

4. Særligt om internationalisering – fortsat

I regionalt regi er disse aktiviteter dog typisk projektbaserede, hvilket betyder, at når projektet er slut, så falder tilbuddet bort. Samtidig har den regionale og den kommunale erhvervsservice sjældent tilbud, der er skræddersyet til at imødekomme de ovennævnte erhvervsmæssige udfordringer – og generelt har virksomhederne behov for flere målrettede erhvervsservicetilbud, hvis erhvervet skal udvikles.

Samtidig er der behov for at koble de regionale og nationale strategier, så der bygges bro mellem det virksomhedsnære og det nationale og internationale perspektiv. Her er det centralt, at der opnås synergi mellem henholdsvis de regionale aktører og VisitDenmark, fordi denne snitflade ofte er uklar for virksomhederne.

Det skal bemærkes, at der aktuelt er iværksat en omorganisering af den offentlige danske turismeindsats, som skal skabe øget vækst i turismeerhvervet. Som opfølgning på regeringens vækstplan for dansk turisme har regeringen og Danske Regioner således netop indgået en aftale om etableringen af tre regionale udviklingsselskaber for hhv. kyst og naturturisme, erhvervs- og mødeturisme samt storbyturisme. De tre selskaber skal styrke organiseringen af turismeindsatsen i Danmark og tilbyde en række ydelser med henblik både at styrke videngrundlaget og

udviklingen af erhvervet.

Det betyder at fremtiden for både Østdansk Turisme og Wonderful Copenhagen pt. er uafklaret, og det må forventes, at omorganiseringen af turismeindsatsen vil resultere i nye samarbejdskonstellationer og erhvervsservicetilbud.



Metode

Kortlægningen af erhvervsfremmesystemet er baseret på en kombination af kvalitative og kvantitative metoder, og den er gennemført i fire faser;

1. Desk research. Indledningsvist blev eksisterende analyser på området indhentet og gennemgået. Dernæst blev alle erhvervsfremmeaktører i Copenhagen identificeret, og på den baggrund blev et repræsentativt udvalg af aktører inkluderet i undersøgelsen. De udvalgte aktører og deres fordeling fremgår neden for;

- **Basal erhvervsservice:** 9 kommuner.
- **Specialiseret erhvervsservice:** 2 Væksthuse.
- **Rådgivning og videnformidling:** 3 universiteter, 3 GTS'er, 2 klyngeorganisationer, 3 innovationsnetværk, Femern Belt Development og Grønt Center.
- **Accelererede udviklingsforløb:** 2 forskerparker, Accelerace, 2 inkubationsmiljøer, 1 innovationsmiljø.
- **Internationalisering:** 2 eksport- og investeringsfremmeaktører, 2 turismeorganisationer.

2. Udvikling af analysekoncept. Dernæst er der udarbejdet en standardbeskrivelse af regionens erhvervsfremmeydelser. Med afsæt heri er der udarbejdet et kortere spørgeskema samt en interviewguide.

3. Dataindsamling. Der er gennemført telefoninterview af en halv time til tre kvarters varighed med samtlige 34 erhvervsfremmeaktører, som indgår i undersøgelsen. I tillæg hertil er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de ni udvalgte kommuners erhvervsserviceenheder. I både interview og spørgeskema har fokus været på at afdække aktørernes ydelser og målgrupper, indbyrdes kendskab og henvisning mellem aktørerne samt huller og overlap i det samlede system.

4. Analyse og afrapportering. Endelig er der gennemført en tværgående analyse af de indsamlede data, som er sammenfattet i nærværende rapport.

Litteraturliste

- COWI (2013): *Evaluering af Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity*. Udarbejdet for Region Hovedstaden.
- Damvad (2012): *Effekter af fælles eksportfremstød gennemført i 2010-2011*. Udarbejdet for Eksportrådet.
- Damvad (2014): *Evaluation of the Danish Growth Fund*. Udarbejdet for Vækstfonden.
- IRIS Group (2014): *De kommunale rammer for vækst og erhvervsudvikling i Danmark*. Udarbejdet for KL og Erhvervs- og Vækstministeriet.
- IRIS Group (2013): *Evaluering af Væksthusene*. Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen og KL
- IRIS Group (2013): *Evaluering af Vækstforum Hovedstadens virke 2010-2013*. Udarbejdet for Vækstforum Hovedstaden.
- LB Analyse (2014): *Kortlægning og analyse af erhvervsfremmesystemet i Region Hovedstaden*. Udarbejdet for Region Hovedstaden.
- Netmatch (2012): *Væsentlige klynger og innovationsnetværk*. Udarbejdet for Styrelsen for Forskning og Innovation.
- Oxford Research (2012): *Evaluering af innovationsmiljøerne*. Udarbejdet for Styrelsen for Forskning og Innovation
- Region Midtjylland (2012): *Entreprenørskab og forretningsudvikling i Region Midtjylland. Sådan arbejder Region Midtjylland med at styrke nye virksomheders udvikling og vækst*.
- Styrelsen for Forskning og Innovation (2013): *Performanceregnskab for Innovationsnetværk Danmark 2013*.
- Styrelsen for Forskning og Innovation (2014): *Sammenhæng for vækst og innovation. En databaseret kortlægning af sammenhænge i udbud og efterspørgsel i det danske innovations- og erhvervsfremmesystem*. Udarbejdet af Damvad.
- Styrelsen for Forskning og Innovation og Rådet for Teknologi (2013): *Performanceregnskab for innovationsmiljøerne 2013*.
- Vækstforum Sjælland (2012): *Ajour: Eksport & Internationalisering*.