

JUNI 2022

VILJE TIL VÆKST

SLUTEVALUERING



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00
FAX +45 56 40 99 99
WWW cowi.dk

JUNI 2022

VILJE TIL VÆKST

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	113.S & 126.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	09.06.2022
UDARBEJDET	SISR
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	MOBR

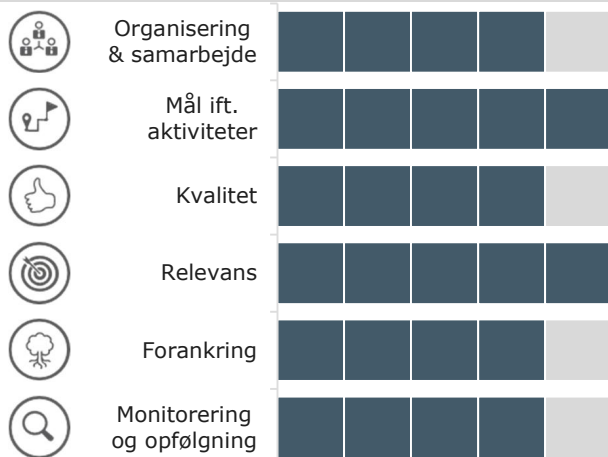
INDHOLD

1	Resumé: Vilje til vækst	1
2	Fakta om projektet	3
2.1	Projektets effektkæde	4
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	6
5	Fremdrift og målopnåelse	11
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	11
5.2	Målopnåelse i forhold til output	13
6	Effektvurdering	15
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	15
6.2	Forventninger til effekter	17
6.3	Indsatsens effektmål	21
7	Anbefalinger og læring	23
Bilag A	Sådan scorer vi	26

1 Resumé: Vilje til vækst

Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4,3**

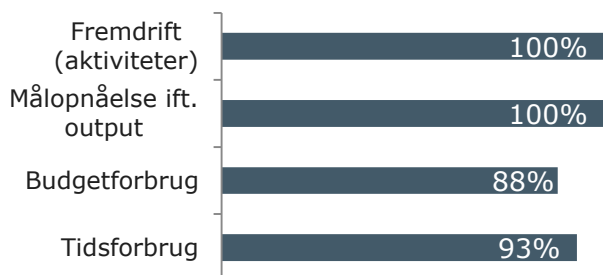


Projektet har været velorganiseret, med en tydelig udnyttelse af partnernes lokale kendskab. På tværs af de to bevillinger er det lykkedes med at skabe synergi mellem vækstplaner og kompetenceforløb, og bidrager til at virksomhederne kan udnytte mega-trends som grøn omstilling og digitalisering. I screeningen af virksomhederne er det lykkedes at adressere kendte og ukendte behov for virksomhederne, men det har vist sig svært at ramme en god formel for de kollektive forløb. Indsatsens aktiviteter rammer et centralt behov for de deltagende virksomheder og har haft et tydeligt værditilbud. Herudover har en fleksibel aktivitetsstruktur styrket relevansen for den enkelte virksomhed yderligere. Forankringen er stærk for virksomheder, som har deltaget i begge hovedaktiviteter på tværs af de to bevillinger, men en klarere exit-strategi kunne sikre større fremtidig værdi for virksomhederne. Herudover har opfølgning med virksomhederne været en integreret del af indsatsens aktiviteter, hvilket har ført til hensigtsmæssige tilpasninger af projektet.

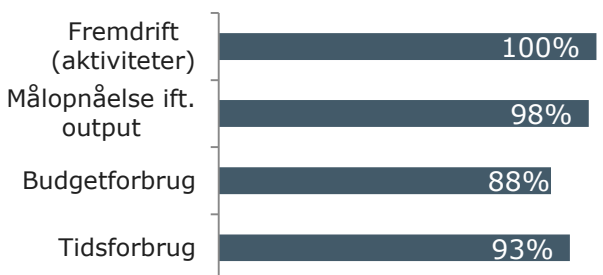
Målopnåelse



Socialfonden:



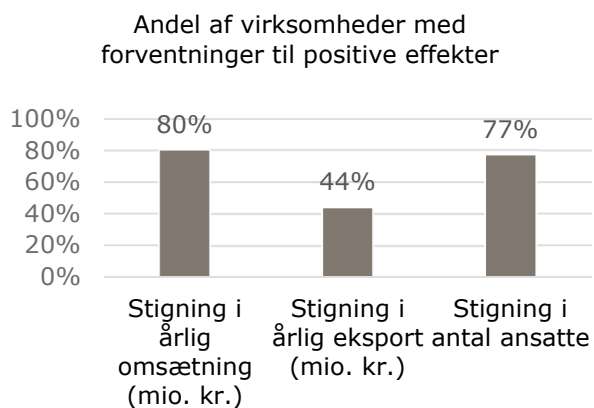
Regionalfonden:



For Socialfondsdelen ser vi en fuld målopnåelse på tværs af aktiviteter- og outputmål, hvilket blandt andet afspejler, at 362 virksomheder er blevet screenet, og at de alle har gennemført og afsluttet deres kompetenceudviklingsforløb. Den høje gennemførselsprocent vidner om en høj oplevet relevans for virksomhederne, og en god understøttelse af virksomhederne undervejs af Erhvervshuset. For Regionalfondsdelen noterer vi os særligt, at virksomhedernes anslåede jobskabelse er langt over det opstillede mål, hvilket også gælder for den anslåede årlige omsætning. Det eneste mål, som ikke er blevet opnået på evalueringstidspunktet, er private investeringer. Dog er målopnåelsen ikke endelig opgjort, så det er ikke usandsynligt, at indsatsen også her indfrier det opstillede outputmål. Indsatsen har aktuelt et markant underforbrug af midler målt i forhold til tidsforbruget. Det hænger dog sammen med, at der fortsat er mange midler ude og arbejde i virksomhederne, og som dermed endnu ikke er afrapporteret og refunderet. Projektholder har endnu ikke overblik over, hvad det endelige budgetforbrug ender med at være, men de forventer, at der bliver et tilbageløb af midler fra socialfondsdelen.

Effektvurdering

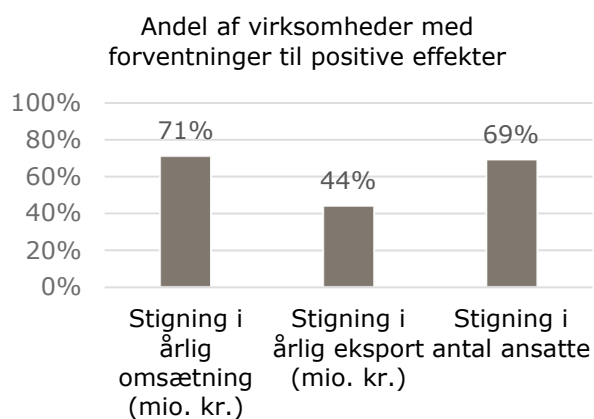
Socialfonden:



Overordnet kan vi pba. survey konkludere, at virksomhederne har store forventninger til de fremadrettede effekter, særligt ift. årlig omsætning og stigning i antal ansatte.

Socialfondsdelens har indfriet det ene effektmål, som de på nuværende tidspunkt har data på. Samtidig indikerer resultaterne for den udsendte survey, at det kan forventes, at indsatsen også indfrier målopnåelsen på de tre andre mål: Den samlede estimerede effektskabelse for årlig omsætning er 341,4 mio. kr. i det mest positive scenarie, mens dette tal er 296 for antallet af nye ansatte. På trods af et solidt datagrundlag er vurderingen dog forbundet med usikkerhed.

Regionalfonden:



Regionalfondsdelens forventes at skabe et højere antal af nye vækstvirksomheder end forventet. Herudover ser vi også, at der i udviklingen af virksomhederne er sket en høj innovationsaktivitet, målt med antallet af nye produkter, koncepter eller løsninger. Antallet af nye virksomheder, som indtræder på nye markeder, er midlertidigt lavere end forventet. I vores interviews med virksomhederne har der tegnet sig et billede af, at dele af deres vækststrategi i højere grad har handlet om at udvide på allerede eksisterende markeder, og i mindre grad på at penetrere nye markeder. Samtidig forklarer flere virksomheder, at de i deres forløb faktisk er gået væk fra tidligere markedssatninger, fordi de har fået klarlagt konkurrentbilledet og dermed ikke længere finder det favorabelt at satse her.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekst-boks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.

Overordnet
projektbeskrivelse

Formålet med Vilje til Vækst er at indfri de nordjyske SMV'ers vækstpotentiale, ved sikre at flere virksomheder ledes ind i et vækstforløb. Målgruppen for programmet er primært etablerede virksomheder (over 3 år gamle), der rummer såvel motivationen for vækst samt et betydeligt potentiale herfor. For at identificere og rekruttere de nordjyske virksomheder med det største vækstpotentiale foretages en screening på baggrund af deres vækstpotentiale, evne til at indfri det hurtigt og endeligt deres motivation herfor. Den endelige godkendelse foretages af en kernegruppe. Godkendte virksomheder vil få udarbejdet en individuel handleplan, der kortlægger det forløb, der skal gøre virksomheden i stand til at indfri sit vækstpotentiale efterfølgende. Handleplanen vil bl.a. omfatte:

- > Skitsering af virksomhedens udfordringer og potentialer
- > Rådgivning / Camps som virkemiddel
- > Henvisning til øvrige regionale og nationale programmer og initiativer

Virksomheder, der bliver godkendt til programmet vil få tildelt en fast kontaktperson hos henholdsvis det lokale erhvervskontor og Erhvervshus Nordjylland, der sammen vil følge virksomheden tæt i forløbet samt være en uvildig sparingspartner under forløbet, mv. Som en afsluttende del af forløbet i den regionalfondsfinansierede del af Vilje til Vækst ender hver virksomhed ud med en individuel vækstplan, der kortlægger, hvordan denne efterfølgende kan indfri sit vækstpotentiale dels via den nye viden og de kompetencer, den har fået tilført og dels ved at implementere øvrige tiltag og investeringer, der måtte fremgå af vækstplanen. For den del af virksomhederne udmøntes dele af vækstplanen i et kompetenceudviklingsforløb (Den socialfondsfinansierede del af projektet). Virksomhederne kan dog også indgå i denne del af projektet, uden at deltage i den regionalfondsfinansierede del. Projektet er forankret hos Erhvervshus Nordjylland og bliver udført i tæt samarbejde med særligt de lokale erhvervskontorer men også øvrige relevante aktører på området. I nærværende evaluering evalueres de to bevillinger (ESF & ERDF) samlet, da de to bevillinger i praksis har fungeret som én samlet indsats, dog fremgår det eksplicit, hvis der er forskel på de to bevillinger. Samtidig behandles de to bevillinger særskilt i forhold til mål- og effektopnåelse.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Nordjylland (tidligere Væksthus Nordjylland)
Sagsbehandler:	Camilla Wilms Jensen (ESF) Klaus Gunnestrup (ERDF)
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF) og Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2) og Flere vækstvirksomheder (ERDF-3)
Samlet budget:	DKK 118,6 mio.
Bevillingsperiode:	01.01.2016 - 31.08.2022

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	Output	Effekter
• Identifikation og screening af virksomheder • Udarbejdelse af handlingsplan (godkendelse af kernegruppe) • Hovedforløb: › Kompetenceudviklingsforløb (ESF) › Ekstern rådgivning (ERDF) › Faglige camps (ERDF) • To gange opfølgning med virksomheden – efter projektperioden (Ikke finansieret via projektet) • Udarbejdelse af vækstplan (ERDF og ESF)	• Øget indsigt i kompetencebehov og barrierer samt muligheder for vækst i virksomhederne • Øgede kompetencer hos virksomhedernes medarbejdere (ESF) • Udviklede vækstplaner (ERDF)	• Flere vækstvirksomheder • Virksomhederne har større fokus på eksport og/eller internationalisering • Øget omsætning • Øget jobskabelse

3 Overordnet status

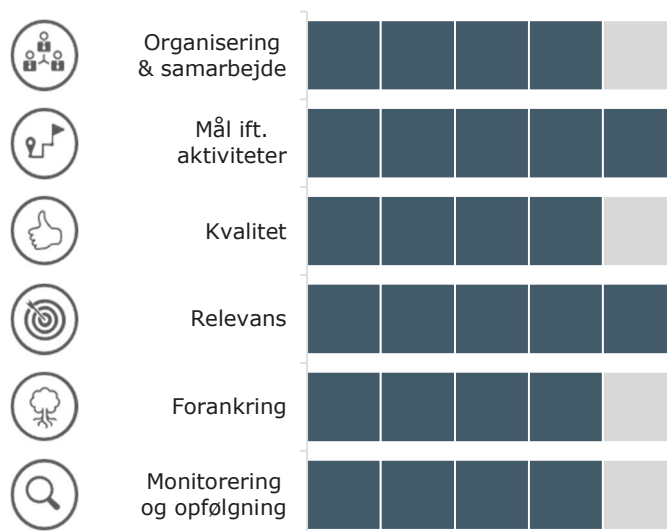
Indsatsen bygger på det tidligere nordjyske projekt Vækst 2.0. En af de centrale udfordringer i Vækst 2.0 var, at man ikke direkte kunne understøtte implementeringen af virksomhedens vækstplan. I Vilje til Vækst har man forsøgt at løse denne udfordring ved at kombinere forløb med private rådgivere med vækstrettet kompetenceudvikling, fordelt på hhv. den regionalfond- og socialfondsfinansierede del af indsatsen. Oprindeligt blev Vækst 2.0 forlænget, hvilket gav et overudbud af private rådgivningsforløb. Det gav udfordringer med at rekruttere virksomheder til rådgivningsforløb under Vilje til Vækst. Denne udfordring er dog løst i løbet af projektperioden. En af årsagerne er, at man udvidede projektets målgruppe. Oprindeligt var det kun virksomheder, som minimum havde

eksisteret i tre år, som kunne være deltagere, men denne begrænsning blev udfaset, så også nystartede virksomheder kunne deltage.

Indsatsen er blevet forlænget af flere omgange, blandt andet modtog projektholder en tillægsbevilling for socialfondsdelene under den særlige COVID-19 pulje til justeringer af eksisterende projekter. Derfor har indsatsen også haft en længere projektperiode end vi normalt observerer i lignende evalueringer, og der har i perioden været foretaget en række ændringer for de to bevillinger.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



Projektet er velorganiseret med en tydelig ansvarsfordeling mellem partnerne, men kunne med fordel have nedjusteret potentielle bias i samarbejdet med private rådgivere.

I indsatsen har de lokale erhvervskontorer spillet en central rolle, særligt i forhold til at rekruttere deltagere og sikre en regional spredning af virksomheder. Generelt vurderer disse partnere, at der har været en tæt involvering af dem igennem hele projektperioden, og at de i høj grad er blevet klædt på til at kunne rekruttere virksomheder til indsatsen af Erhvervshuset. Samtidig er det vores vurdering, at de lokale erhvervskontorer, der har været en del af Vilje til Vækst, har et dybdegående indblik i regionale – såvel som nationale – støtteordninger, hvilket efter vores vurdering, styrker forudsætningerne for, at virksomhederne bliver tilbudt de mest relevante ordninger, som tager udgangspunkt i deres behov (se læringspunkt 2).

Partnerne finder, at det har været vigtigt for dem at kunne tilbyde virksomhederne deltagelse i et bredt rammeprogram, og samtidig at kunne give dem en "pakkeløsning", som både involverer vækstplan og kompetenceløft. Samarbejdet med den lokale erhvervsservice har også sikret en regional spredning af deltagende virksomheder, hvilket er centralt for at sikre et bredere løft af regionens virksomheder. På baggrund af interviews med virksomheder og partnere, er det vores vurdering, at det er lykkedes at udleve indsatsens originale ambition om "no-wrong-door", hvor virksomhederne kan "komme ind" i indsatsen gennem flere forskellige kanaler. Årsagen til dette er særligt, at der har – og stadig er – tradition for, at Erhvervshuset kontakter de lokale erhvervsservice, hvis de kontakter en virksomhed i deres område, for på den måde ikke at negligere deres rolle, og støtte og udnytte den mere lokale autonomi (se læringspunkt 2).

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål

I screeningen af virksomhederne har de lokale erhvervskontorer i samarbejde med projektholdet screenet virksomheden gennem et strigent screeningsværktøj. De private rådgivere har også spillet en aktiv rolle i rekrutteringen af virksomheder. I indsatsens midtvejsevaluering så vi med en vis skepsis på dette, da de private rådgivere har en egeninteresse i forhold til virksomhedens deltagelse, og anbefalede at der var en grundigere screening for de virksomheder, som blev rekrutteret gennem rådgiverne for at nedjustere eventuelle bias. Vi registrerer, at man ikke har fundet det nødvendigt fra projektholdets side.



Indsatsen er lykkedes med at skabe synergier mellem aktiviteterne i de to bevillinger, og bidrager til virksomhedernes evne til at udnytte mulighederne i den grønne omstilling og digitalisering. Indsatsen bygger på kumulativ viden fra tidligere rammeprogrammer, og på baggrund af de erfaringer er indsatsen udviklet til at adressere tidligere huller og optimere virksomhedernes udbytte. Dette har bl.a. gjort, at der i gennemførelsen af aktiviteterne er en tydelig sammenhæng mellem aktiviteterne på tværs af de to bevillinger. Ifølge de interviewede virksomheder er de ofte startet i en kollektiv camp, forsat i forløb med en privat rådgiver, og til sidst deltaget i at kompetenceudvikle udvalgte medarbejdere, på baggrund af den udviklede vækstplan. Det særlige består i, at aktiviteterne fra start er tilrettelagt som et sammenhængende forløb med et klart sigte om at realisere vækstpotentialet i den deltagende virksomhed. Synergien mellem de to dele af indsatsen understøtter dels implementeringen af virksomhedens vækstplan; dels at kompetenceudviklingen har et tydeligt strategisk ophæng. Dette styrker efter vores vurdering forudsætningerne for at realisere den enkelte virksomheds vækstpotentiale, og dermed sammenhængen mellem projektets aktiviteter og målet om vækst i deltagervirksomhederne. Projektholdet skal have ros for, at de er lykkedes med at forene de to prioritetsakser, og at der er udviklet skræddersyede forløb for den enkelte virksomhed, hvilket løfter virksomhederne der, hvor de er på det givne tidspunkt (se læringspunkt 1).

Ifølge virksomhederne opnår de gennem deres deltagelse et løft inden for de mere *klassiske vækstkompetencer*, som eksempelvis salg, markedsføring og lederskab. Ifølge projektholdet og virksomhederne giver de mere klassiske vækstkompetencer dem mulighed for at "tappe-ind" i de mere *politisk styrede vækstkompetencer*, som eksempelvis grøn omstilling, digitalisering etc. Derfor er flere af virksomhederne også søgt ind i andre rammeprogrammer som eksempelvis SMV:Digital og SMV:Grøn efterfølgende. De forklarer, at de klassiske vækstkompetencer har været et vigtigt grundlag for, at de kan udvikle deres forretning i en mere digital eller grøn retning. Da disse områder i høj grad karakteriseres som vækstmarkeder, er det vores vurdering, at indsatsen også har potentiale til at styrke fremtidig vækst i virksomhederne, og samtidig bidrager til et velkordineret erhvervsfremmesystem (se læringspunkt 3).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Indsatsen har adresseret kendte og ukendte behov for virksomhederne, men det har vist sig vanskeligt at ramme en god formel for de kollektive forløb. På et overordnet niveau vurderer virksomhederne indsatsens aktiviteter højt på tværs af de to bevillinger. I forhold til vækstforløbene fremhæver virksomhederne, at de gennem samarbejdet med den eksterne

rådgiver har fået kortlagt deres styrker og svagheder i forhold til at skabe en mere fokuseret vækstvirksomhed. Flere fremhæver, at de er blevet udfordret til at se deres virksomhed i et nyt lys, og de gennem deres deltagelse har fået øjnene op for "pains" i deres virksomhed, som de ikke var klar over. Det har særligt bidraget til en række strategiske omprioriteringer i forhold til virksomhedens fremadrettede virke, særligt i forhold til, hvilke markeder og områder, som virksomheden kan forvente at vækste i. Flere af virksomhederne forklarer, at de har fået optimeret deres interne processer særligt i forhold til produktion, som særligt har været værdifuldt, fordi de herigennem kan opnå en ISO-certificering, som ofte er et krav for at blive underleverandør for større virksomheder, og som blev en central del af virksomhedens vækststrategi.

Det er vores vurdering, at der er et strategisk ophæng i den vækstplan, som virksomhederne har fået udviklet, og at det dermed også har haft en effekt på et mere strategisk og operationelt niveau. Dette gør sig særligt gældende for de virksomheder, som både har fået udviklet en vækstplan og som samtidig har fået opkvalificeret deres medarbejdere. De forklarer, at de efter deres vækstplan har erkendt, at de har behov for nye kompetencer for at kunne eksekvere på deres vækstplan, hvilket styrker virksomhedens udviklingspotentiale i et langsigtet perspektiv. I de gennemførte interviews er det blevet tydeligt, at kompetenceudviklingen i flere tilfælde har skærpet centrale funktioner i virksomheden.

Som vi fandt i indsatsens midtvejsevaluering, oplevede flere virksomheder, at de kollektive camps i mindre grad havde den stærke knytning til virksomhedens kerneaktiviteter, som vi registrerer i indsatsens hovedaktiviteter. Projektholdet forklarer også, at det har været svært at ramme en form for de kollektive aktiviteter, som kan ramme alle behov i de deltagende virksomheder. Det understreger, at det er vanskeligt at tilrettelægge kollektive aktiviteter, der kan udmønte sig i en konkret vækstplan for den enkelte virksomhed. Vi anerkender i denne sammenhæng, at projektholdet har forsøgt sig med en række af forskellige temaer og niveauer i de kollektive camps, men at det til trods for dette, ikke er lykkedes at finde det helt optimale format og setup.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Indsatsens aktiviteter rammer et centralt behov i de deltagende virksomheder, og et fleksibelt tilbud har styrket relevansen yderligere. På baggrund af vores tidligere evalueringer kan vi konkludere, at det økonomiske opsving generelt indsnævrer den margin SMV'erne har til strategisk udvikling. Det stiller større krav til projekternes indhold, og kræver et klart værditilbud til virksomhederne for, at de vil prioritere at deltage i indsatsen. I nærværende projekt observerer vi, at det i mindre grad har vist sig udfordrende at rekruttere virksomheder. Dette indikerer, at man har formået at synliggøre relevansen af projektet over for målgruppen. Dette billede genkender de interviewede virksomhedsrepræsentanter, som beskriver, hvordan projektets brede rammer har givet mulighed for en tilpasning til virksomhedens specifikke behov. Indsatsen har arbejdet med meget fleksible rammer for forløbene, hvilket ifølge virksomhederne har været en central styrke, særligt i samarbejdet med den eksterne rådgiver. Både fleksibiliteten og forløbenes længde har givet mulighed for flere iterationer over længere tid, hvilket har givet virksomhederne mulighed for løbende at indarbejde og arbejde med den viden, som de løbende fik igennem deres deltagelse. Ifølge virksomhederne har det været en central årsag til,

at de har fået implementeret ændringerne i virksomheden i et tilpas tempo. Flere af de interviewede virksomheder har oplevet, at de forud for deres deltagelse stod i en brydningstid, hvor det har været nødvendigt at foretage større strategiske ændringer for virksomhedens virke. Det er bl.a. i forhold til ejerskifte/generationsskifte, ifm. COVID-19 eller af mere personlig karakter, hvor ejeren har oplevet massive stresssymptomer, og har haft behov for at opkvalificere medarbejdere for at skabe et mere fordelt ejerskab/arbejdsbyrde i virksomheden. Her har udviklingen af en vækstplan og et strategisk kompetenceløft af virksomhederne været central, og dermed har indsatsen adresseret et unikt behov i den enkelte virksomhed.

Herudover forklarer virksomhederne, at de gennem deres deltagelse har haft mulighed for at prioritere kompetenceudvikling og strategisk rådgivning, hvilket de ofte finder svært, da de i udgangspunktet er fokuseret på drift af virksomheden. Flere virksomheder forklarer, at de ikke selv ville have haft midlerne til denne prioritering, hvilket vidner om et tydeligt værditilbud til virksomhederne og herigennem en øget oplevelse af relevans.

Forankring af
output



Forankringen er særligt stærk for virksomheder, som har deltaget i begge hovedaktiviteter, men en klarere exit-strategi kunne sikre et større potentiale for fremtidig forankring. I vores interview med virksomhederne tegner der sig et klart billede af, at forankringspotentialet er størst for de virksomheder, som har deltaget inden for begge bevillinger, fordi det har medvirket til et mere strategisk løft af virksomheden. Samtidig forklarer flere af virksomhederne, at de har sendt flere medarbejdere af sted på opkvalificering. Det er vores vurdering, at dette styrker forankringen af den tillærte viden i virksomheden, fordi de nye kompetencer i højere grad diskuteres og anvendes, når flere medarbejdere har deltaget. Det højner sandsynligheden for et mere strategisk kompetenceløft af hele virksomheden, i stedet for, at de nye kompetencer udelukkende gives den enkelte medarbejder, hvilket også gør virksomheden mere skrøbelig i forhold til brain-drain, hvis medarbejderen forlader virksomheden.

Herudover anvender Erhvervshuset løbende den læring, som de har opnået gennem indsatsen i tilrettelæggelsen af de nye nationale projekter. Blandt andet arbejder de aktivt med at involvere de lokale erhvervskontorer i de nationale projekter, for på den måde at sikre et bredt løft af regionens virksomheder. Her har samarbejdsmodellen for nærværende projekt været et vigtigt udgangspunkt. Ifølge projektholdet har der ikke altid været en stringent exit-samtale, når virksomheden har færdiggjort et forløb. Ifølge virksomhederne står de efter deres deltagelse med nye behov, eksempelvis inden for finansiering, men også behov for udvikling og innovation af deres produkter. Flere virksomheder forklarer, at det kunne have været frugtbart, hvis Erhvervshuset i højere grad, havde taget en dialog omkring de nye behov, og hvilke støtteordninger de ville kunne søge for at sikre kontinuerlig udvikling i virksomheden.

Monitorering og
opfølgning



Opfølgning med virksomhederne er en integreret del af indsatsens aktiviteter, hvilket har udmundet i hensigtsmæssige ændringer. Flere af de interviewede virksomheder fremhæver, at de igennem hele forløbet har fået faglig sparring gennem Erhvervshuset. I indsatsens egen udsendte

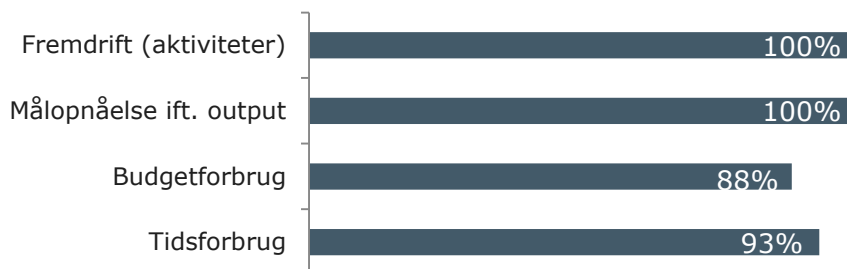
survey ses også, at 84% af virksomhederne under regionalfondens, har været tilfredse med den faglige sparring de har fået af Erhvervshuset. De oplever særligt en høj værdi i den sparring de har fået i forbindelse med ansøgningen, som de oplever har givet et fyldestgørende overblik over deres styrker og svagheder, og hvordan indsatsen kan styrke virksomheden yderligere. Ifølge virksomhederne står denne sparring i kontrast til deres oplevelse af de nationale projekter, som i mindre grad gør brug af "nærhedsprincippet", men i højere grad lader det være op til den enkelte virksomhed at indsende ansøgninger, uden den samme forudgående faglige sparring, som de har oplevet i nærværende projekt (se læringspunkt 4).

I dialogen med virksomhederne har projektholdet også foretaget relevante justeringer – blandt andet har de udskiftet oplægsholdere på de kollektive camps, hvis virksomhederne ikke vurderede, at de havde den fornødne kvalitet. Det er dog vores vurdering, at der med fordel kunne have været et mere stringent målingsværktøj i forhold til løbende at indsamle data om virksomhedernes oplevede kvalitet, som var forbundet til indsatsens aktiviteter. Der er vores vurdering, at det i endnu højere grad, kunne have styrket projektholdets evne til at foretage løbende justeringer på indsatsniveau.

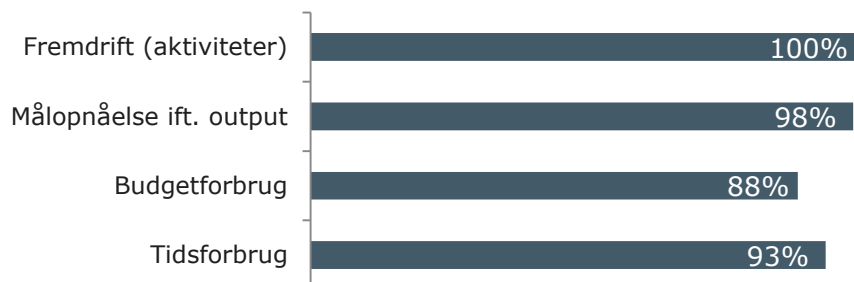
5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).

Figur 3: Socialfonden: Fremdrift



Figur 4: Regionalfonden: Fremdrift



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort indsatsens overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for indsatsen. I afsnittet behandler vi indsatsens Socialfond- og Regionalfond bevilling separat for at sikre transparens.

Status på evalueringstidspunktet for Socialfondsbevillingen er, at 100 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 5 **Socialfonden:** Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Screening	345	362	+100%
Udarbejdelse af handlingsplan	345	362	+100%
Kompetenceudviklingsforløb	345	362	+100%
Afsluttede kompetenceudviklingsforløb	345	362	+100%

Som det fremgår af ovenstående tabel, registrerer vi en tilfredsstillende målopnåelse på de opstillede aktivitetsmål for indsatsens socialfondsdel. Det dækker blandt andet over, at 362 virksomheder er blevet screenet, og at de alle har gennemført og afsluttet deres kompetenceudviklingsforløb. Den høje gennemførelsesprocent vidner om en høj oplevet relevans for virksomhederne, og en god understøttelse af virksomhederne undervejs af Erhvervshuset. Herudover er det vores vurdering, at de fleksible forløb har været en medvirkende årsag til, at et stort antal af virksomheder har gennemført forløbene. Efterspørgslen efter kompetenceudviklingsforløb indikerer efter vores vurdering, at Erhvervshuset har formået at skabe dynamik mellem de private rådgivningsforløb og kompetenceudviklingsforløbene. Dette understøtter vores konklusion i afsnittet 'Implementering af indsatsen' om, at kompetenceudviklingsforløbene understøtter implementeringen af vækstplanerne, og dermed styrker sammenhængen til projektets overordnede mål.

Figur 6 **Regionalfonden:** Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Screening	600	922	+100%
Udarbejdelse af handlingsplan	520	549	+100%
Faglige camps	30	30	+100%
Udarbejdelse af vækstplan	520	517	99%

I forhold til indsatsens regionalfondsdel registrerer vi en fremdrift som er tilfredsstillende på evalueringstidspunktet. Dette dækker bl.a. over screening af 922 virksomheder, hvorigennem 549 har fået udarbejdet en handleplan, mens 517 har udarbejdet en vækstplan. Da projektet fortsat kører, er det projektholders vurdering, at der også kommer til at være en fuld målopnåelse på antallet af udarbejdede vækstplaner.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres indsatsens **samlede** budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 7 Samlet for både Regionalfonden og Socialfonden: Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	118,6	104,7	88 %
Tidsforbrug (måneder)	76	71	93,4 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har indsatsen aktuelt et markant underforbrug af midler målt i forhold til tidsforbruget. Det hænger dog sammen med, at der forsat er mange midler ude og arbejde i virksomhederne på nuværende tidspunkt, og som dermed endnu ikke er afrapporteret og refunderet. Projektholder har endnu ikke overblik over, hvad det endelige budgetforbrug ender med at være, men de forventer, at der bliver et tilbageløb af midler fra socialfondsdelen.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet. I afsnittet anvender vi igen sondringen mellem indsatsens regionale- og socialfondsdelen.

På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 8 **Socialfonden:** Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Antal virksomheder, som har modtaget støtte	345	362	+100%
Antal deltagere	1.380	1.702	+100%

Indsatsen har for socialfondsdelen opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer, der blandt andet omfatter, at 362 virksomheder modtager støtte, mens 1.702 har deltaget i opkvalificering. Forholdet mellem antal virksomheder og antal deltagere understøtter vores konklusion i evalueringen, nemlig at virksomhederne i høj grad har prioriteret at sende flere medarbejdere af sted på opkvalificering. Det styrker vores vurdering af indsatsens fremtidige forankring i virksomhederne, da viden på den måde er mere fordelt i hele virksomheden, og dermed nedjusterer brain-drain ved eventuelle udskiftninger i virksomheden. Samtidig vidner målopnåelsen også om en oplevet høj relevans for virksomhederne, og at det er lykkedes for projektholdet at præsentere et klart og favorabelt værditilbud til virksomhederne.

Figur 9 **Regionalfonden:** Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
Antal virksomheder, som har modtaget støtte	520	549	+100%
Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (Kr.)	33.093.000	30.558.558	92,3%
Anslået antal nye vækstvirksomheder	78	85	+100%
Anslået jobskabelse	552	4.788	+100%
Anslået skabt omsætning (Kr.)	483.000.000	8.800.000.000	+100%

På lignende vis registrerer vi en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputmål for indsatsens regionalfondsdel. Vi noterer særligt, at virksomhedernes anslåede jobskabelse er langt over det opstillede mål, hvilket også gælder for den anslåede årlige omsætning. Dog finder vi samtidig, at det er en høj målopnåelse sammenlignet med antallet af nye vækstvirksomheder. Det eneste mål, som ikke er blevet opnået på evalueringstidspunktet, er private investeringer. Dog er målopnåelsen ikke endelig, så det er ikke usandsynligt, at indsatsen også her indfrier det opstillede outputmål.

6 Effektvurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale. I effektvurderingen gennemgår vi de to bevillinger særskilt.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har Erhvervshus Nordjylland udsendt elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. Erhvervshuset har leveret data i rå form, og derefter har vi rensat og ensartet data for at sikre den højeste datakvalitet. I spørgeskemaet indgår både deltagernes forventede samt allerede opnåede effekter, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen. Erhvervshuset har siden midtvejsevalueringen skiftet survey-udbyder, og herudover registrerer vi, at der er små forskelle på de surveys, som virksomhederne har modtaget undervejs i forløbet. Disse forskelle er dog minimale, og har ikke konsekvenser for vores evne til at foretage en effektvurdering pba. det tilgængelige materiale.

- > **Regionfonden:** Undersøgelsen er sendt ud til 397 deltagere, hvoraf 185 har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 47.
- > **Socialfonden:** Undersøgelsen er sendt ud til 193 deltagere, hvoraf 94 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 49.

Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti- ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning. Vi starter med at dykke ned i regionalfondsdelen, og behandler efterfølgende socialfondsdelen særskilt.

Figur 10 Regionalfonden: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
de har en højere vækstambition end før deltagelsen	70 %
de er tilfreds med deres udbytte af rådgivning/de private rådgivere/undervisere	83 %
de er tilfreds med den faglige sparring fra Erhvervshus Nordjylland	84 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=185)

Som ovenstående data illustrerer, oplever virksomhederne, at de har været tilfredse med den faglige sparring, som de har modtaget fra Erhvervshus Nordjylland. I vores interview med virksomhederne, har det særligt været værdiskabende ifm. ansøgningen, og at klarlægge de behov, som virksomhederne har haft – både på et erfaret og ikke-erfaret niveau. Samtidig viser svarene, at en stor del har været tilfreds med den eksterne rådgivning med et svar på 83 pct., hvilket blandt særlig har skabt værdi grundet forløbet fleksibilitet, og muligheden for at arbejde med den nye viden fra gang til gang selvstændigt, hvilket styrker forudsætningerne for et godt udbytte for virksomhederne. 70 pct. af virksomhederne angiver, at de har en højere vækstambition end før deltagelsen. Det viser, at indsatsen i overvejende grad har styrket ambitionerne for vækst, hvilket en central forudsætning for skabelsen af flere vækstvirksomheder, og på sigt jobskabelse og en stigende omsætning. I nedenstående gennemgår vi effektforudsætningerne for socialfondsdelens.

Figur 11 Socialfonden: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
de har en højere vækstambition end før deltagelsen	76 %
de har fået nye kompetencer på lederniveau	77 %
de har fået nye kompetencer på medarbejderniveau	76 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=94)

På linje med vores konklusioner i foregående afsnit, har en stor del af virksomhederne også i socialfondsdelens fået højere vækstambitioner ifm. deres deltagelse i indsatsen (76 pct.). Herudover bemærker vi, at en stor del af virksomhederne både har fået nye kompetencer på lederniveau og medarbejderniveau, hvilket styrker forudsætningerne for et mere strategisk kompetenceløft af hele virksomheden.

6.2 Forventninger til effekter

Regionalfonden: Svarene på spørgeskemaet viser, at 60 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 29 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Socialfonden: Svarene på spørgeskemaet viser, at 70 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 27 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Overordnet kan vi hermed konkludere, at langt størstedelen af virksomhederne på tværs af de to bevillinger enten har opnået en effektskabelse, eller har forventninger hertil. I nedenstående gennemgår vi de to bevillinger særskilt.

Figur 12 **Regionalfonden:** Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	71%
Årlig eksport	44%
Antal ansatte	69%

(n=185)

For deltagerne i den regionalfondsforsfinansierede del forventer, 71 pct. en stigning i årlig omsætning, 44 pct. i eksport og 69 pct. forventer en stigning i antal ansatte. Som vi senere behandler i nærværende evaluering af "Indsatsens effektmål" er det færre virksomheder end forventet, som har indtrådt på nye markeder, hvilket også afspejles deres forventninger til eksport i ovenstående tabel.

Figur 13 **Socialfonden:** Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	80%
Årlig eksport	44%
Antal ansatte	77%

(n=94)

For socialfondsdelen forventer virksomhederne særligt end stigning i den årlige omsætning, og en stigning i antallet af ansatte. En forventning, som overgår de, som vi observerede i regionalfondsdelen. Ifølge de interviewede virksomheder har de gennem forløbet også fået kortlagt behovet for nye kompetencer, som de har behov for, og som vil kræve en ny profil/ansættelse. Svarene indikerer også, at det er lykkedes at rekruttere mulige vækstvirksomheder også i socialfondsdelen.

Figur 114 **Regionalfonden:** Deltagernes gennemsnitlige effektforsventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	6,4
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	1,8
Antal nyansatte	8,2

(n=185)

I ovenstående tabel registrerer vi en høj forventning til både antallet af ansatte og stigning i den årlige omsætninger, mens stigning i eksport er en del lavere. Det vidner om, at selvom færre virksomheder forventede effekter på de tre parametre, så vurderer de gennemsnitligt det fremtidige udbytte højere end virksomhederne fra socialfondsbevillingen. Deltagerne i socialfondsbevillingen gennemgår vi i nedenstående tabel.

Figur 125 Socialfonden: Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	3,6
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	1,48
Antal nyansatte	3,1

(n=94)

Gennemsnitligt ser vi en lavere forventning til effekter, når vi sammenligner med deltagerne fra regionalfondsbevillingen. Det er i sig selv ikke overraskende, da opkvalificering ikke i samme grad har en direkte forbindelse til stigning i årlig omsætning og eksport som udviklingen af vækstplanen har. Dog registrerer vi for socialfondsdelens også en fin gennemsnitlig forventning på baggrund af de opstillede effektparametre.

Samlede effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figurerne herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af delta-gelse fordelt på de to bevillinger.

Figur 136 *Regionalfonden: Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse*

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT
Årlig omsætningsstigning (<i>Maksimum</i> ¹)	103 mio.	1.060 mio.	1.163 mio.
Årlig omsætningsstigning (<i>Minimum</i> ²)	86 mio.	885 mio.	971 mio.
Antal nyansatte (<i>Maksimum</i> ¹)	246	1389	1640
Antal nyansatte (<i>Minimum</i> ²)	206	1161	1367

Note: Estimaterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-responderne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-responderne har samme gennemsnitlige forventninger som responderne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-responderne svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.(n=185)

Figur 147 *Socialfonden: Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse*

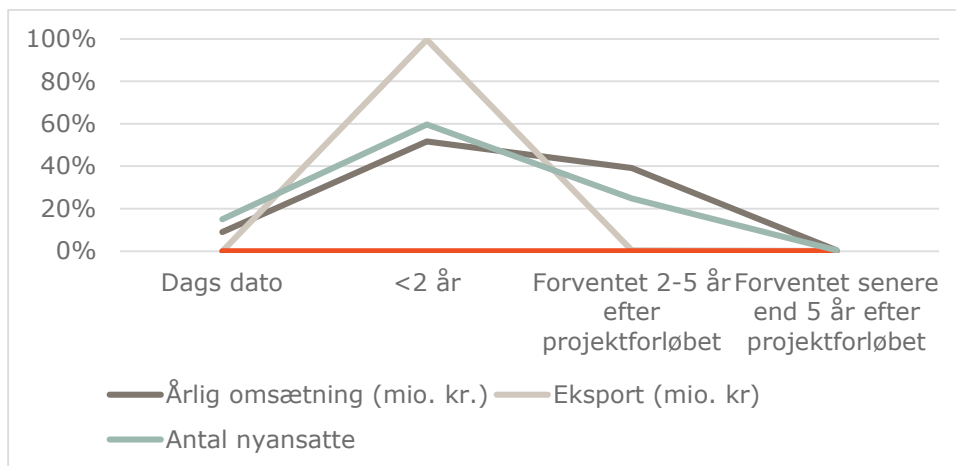
Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT
Årlig omsætningsstigning (<i>Maksimum</i> ¹)	27 mio.	314 mio.	341 mio.
Årlig omsætningsstigning (<i>Minimum</i> ²)	25 mio.	292 mio.	318 mio.
Antal nyansatte (<i>Maksimum</i> ¹)	38	257	296
Antal nyansatte (<i>Minimum</i> ²)	36	240	275

Note: Estimaterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-responderne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-responderne har samme gennemsnitlige forventninger som responderne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-responderne svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.(n=94)

Tidshorisont for effekter

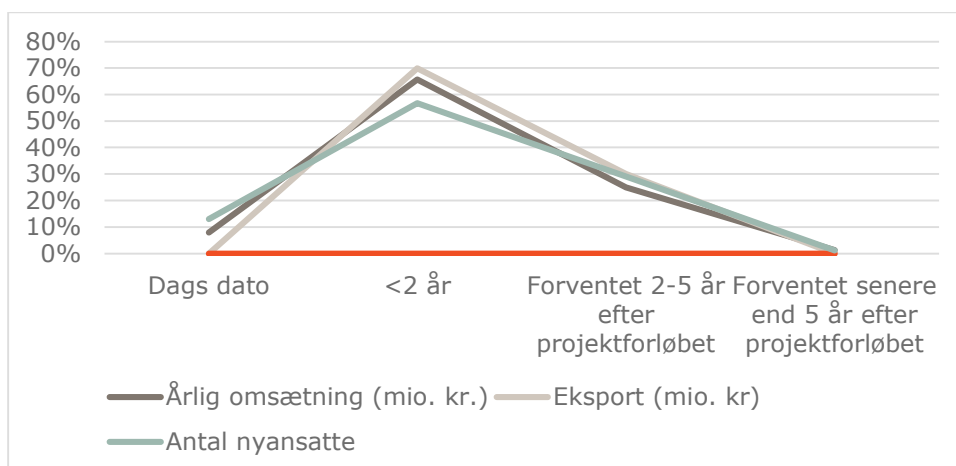
Deltagernes forventninger til tidshorisonten for effektskabelsen adskiller sig ved, at effekten forventes senere i den regionalfondsfinansierede del af projektet. Som de to nedenstående figurer viser, er timingen for effektskabelsen fordelt over en længere periode for regionalfondsdelen sammenlignet med socialfondsdelen, hvor størstedelen af effekterne forventes at være indtrådt inden for 2 år.

Figur 158 Regionalfonden: Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



Note: Estimerne i ovenstående figur er baseret på deltagernes forventninger angivet via survey.

Figur 169 Socialfonden: Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



Note: Estimerne i ovenstående figur er baseret på deltagernes forventninger angivet via survey.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 20 **Socialfonden:** Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperi- oden	Målsætning efter pro- jektperioden	Status	Procent- vis målop- nåelse
Deltagere med forøget kompetenceni- veau umiddelbart efter deltagelsen	1.173	0	1.400	+100%
Jobskabelse hos deltagende virksomheder 5 år efter deltagelse (fuldtidsjobs)	0	219	-	-
Skabt meromsætning hos deltagende virk- somheder 2 år efter deltagelse (Kr.)	158.700.000	0	-	-
Skabt meromsætning hos deltagende virk- somheder 5 år efter deltagelse (Kr.)	182.850.000	0	-	-

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Som det ses i ovenstående tabel har indsatsen ift. socialfondsdelen indfriet det ene effektmål, som de på nuværende tidspunkt har data på. Samtidig indikerer resultaterne for den udsendte survey, at det kan forventes, at indsatsen også indfrier målopnåelsen på de tre andre mål. Som gennemgået i foregående afsnit er den samlede estimerede effektskabelse for årlig omsætning 341,4 mio. kr. i det mest positive scenarie, mens dette tal er 296 for antallet af nye ansatte. Da datagrundlaget er relativt stort, finder vi, at der er klare indikationer for, at disse mål bliver indfriet – dog er det farligt at foretage endelige konklusioner på baggrund af det tilgængelige materiale.

Figur 21 **Regionalfonden:** Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperi- oden	Målsætning efter pro- jektperioden	Status	Procent- vis målop- nåelse
Antal nye vækstvirksomheder	0	78	85	+100%
Nye produkter, koncepter eller løsninger	333	0	612	+100%
Virksomheder indtræder på nye markeder	198	0	78	39%

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Som det fremgår i ovenstående tabel har indsatsen ift. regionalfondsdelen skabt et højere antal af nye vækstvirksomheder end det forventede mål. Herudover ser vi også, at der i udviklingen af virksomhederne er sket en høj innovationsaktivitet, målt med antallet af nye produkter, koncepter eller løsninger. Antallet af nye virksomheder, som indtræder på nye markeder, er midlertidigt lavere end forventet. I vores snak med virksomhederne har der tegnet sig et billede af, at

dele af deres vækststrategi i højere grad har handlet om at udvide på allerede eksisterende markeder, og i mindre grad på at penetrere nye markeder. Samtidig forklarer flere virksomheder, at de i deres forløb faktisk er gået væk fra tidligere markedssatsninger, fordi de har fået klarlagt konkurrentbilledet og dermed ikke længere finder det favorabelt at satse.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Der er et klart synergipotential ved at kombinere vækstplaner og kompetenceudviklingsforløb. I indsatsen er det i høj grad lykkedes at skabe synergier mellem de to hovedaktiviteter under de to bevillinger, som forenet øger forudsætningerne for et mere strategisk vækstløft af virksomheden, og som skaber et øget potentiale for at vækstplanerne implementeres i praksis. Vi har i tidligere evalueringer – særligt ifm. vækstplaner konstateret, at der er relativt få tilfælde, hvor projekterne er tilrettelagt med henblik på sammenhængende forløb for virksomhederne. Herudover har det traditionelt vist sig svært og betændt, at der ikke har kunne ydes støtte til aktiviteter, der understøtter selve implementeringen af vækstplanen i deltagervirksomhederne. Det har ofte haft den konsekvens, at der har været et uudnyttet potentiale for at sikre og facilitere virksomhedens vækst. Det har både skyldtes forskellige fortolkninger for projektaktører og for indsatsernes sagsbehandlere, som ofte har fortolket reglen mere restriktivt end tiltænkt.

Denne sondring mellem udvikling af vækstplan og implementering er dog i praksis sjældent to uafhængige størrelser i virksomhederne. Interview med virksomhederne i nærværende indsats understreger, at processen er langt mere dynamisk, og at udvikling og implementering reelt foregår parallelt. Kombinationen mellem de to prioritetsakser blødgør i høj grad denne sondring, og giver virksomhederne mulighed for at arbejde parallelt med at få udviklet vækstplanen og samtidig opkvalificere medarbejdere så implementeringen reelt kan foregå i praksis.

På baggrund af disse observationer er det vores anbefaling, at man i forbindelse med fremadrettede bevillinger lægger større vægt på projekter, der er indbyrdes koordineret. Således kan nogle vækstplaner eksempelvis delvist udmøntes via "vækstrettet kompetenceudvikling" eller opkvalificering af medarbejdere. Omvendt kan "vækstrettet kompetenceudvikling" også bruges til at kvalificere virksomhedens ledelse til at udvælge og gennemføre samarbejde med en privat rådgiver med sigte på et vækstforløb.

Læringspunkt 2

Involvering af de lokale erhvervskontorer kan sikre et mere bredt løft af hele regionen, men kræver en klar organiseringsmodel og veldefinerede ansvarsområder. Siden den nye lov for erhvervsfremme i 2018 har særligt de lokale erhvervsservice haft svært ved at finde deres plads i den nye struktur og organisering. Erfaringerne fra nærværende indsats peger dog på, at samarbejdet med de lokale erhvervskontorer kan være værdiskabende – særligt i forhold til at få rekrutteret virksomheder fra hele regionen, og samtidig sikre nye virksomheder, som ikke tidligere har været en del af erhvervsfremme. Samtidig fremhæver virksomheden, at de nære relationer er vigtige for et velfungerende

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

samarbejde, og at den tætte relation til deres lokale erhvervsservice har været en vigtig forudsætning for deres deltagelse i indsatsen.

Det er vores vurdering, at de lokale erhvervskontorer også *kan* spille en central rolle i rekrutteringen i de nye nationale projekter, men det kræver, at det regionale erhvervshus er i stand til at udnytte potentialet, udnytte det lokale kendskab ind i projektet og ikke mindst sikre gode overgange for virksomhederne. I nærværende projekt er det lykkedes at involvere de lokale erhvervsservice kontorer, hvilket skyldes en række faktorer, som fremtidige projekter med fordel kan søge inspiration fra:

- 1 Erhvervshuset har hjulpet de lokale kontorer med at videreformidle de tilbud, som der er til virksomhederne på regionalt og nationalt niveau. Ifølge de lokale kontorer har det gjort, at de har været endnu bedre klædt på til at sikre et optimalt match mellem tilbud og virksomhedens kerneudfordringer. Det styrker rekrutteringsmulighederne og kvalificeringen af denne på et mere lokalt niveau.
- 2 Ofte har konsulenter fra både erhvervshuset og det lokale kontor sammen besøgt virksomhederne, for at afdække og screene virksomhedernes udfordringer. Ifølge virksomhederne har det givet følelsen af "ikke at skifte hænder", fordi der rent relationelt er sket et overlap før de skulle i gang med et faktisk forløb. Det har ifølge virksomhederne sikret en langt mere glidende overgang.
- 3 Erhvervshuset har en politik om at kontakte det lokale erhvervsservicekontor, hvis de kontakter en virksomhed i deres nærområde. Ifølge de lokale erhvervskontorer signalerer det en respekt for den lokale autonomi, og giver samtidig vigtigt indblik i, hvilke virksomheder som allerede er blevet kontaktet i regionen, og et overblik over, hvilke virksomheder, som er tilknyttet hvilke indsatser.

Læringspunkt 3

Generelle vækstkompetencer er centrale for at virksomheden kan udnytte potentialet i mega-trends. Ifølge de interviewede virksomheder så har deres deltagelse styrket deres kompetencer inden for vækst, hvilket er et centralt output for socialfondsdelens af indsatsen. Dog viser vores interview med virksomhederne også, at kompetencer inden for vækst er en central forudsætning for at kunne spotte potentialet i fremtidige mega-trends, som eksempelvis digitalisering og grøn omstilling, og kunne forstå virksomhedernes muligheder inden for en række af disse nye vækstområder.

Rent politisk er der i Danmark taget en beslutning om, at kompetencer og indsatser inden for grøn omstilling og digitalisering har et særligt fokus. Derfor er en række af de nye og store nationale indsatser også særligt fokuseret på de to områder. Erfaringerne fra nærværende projekt viser, at der kan være et potentiale i at kanalisere virksomhederne over i et grønt eller digitalt kompetenceløft, efter de har deltaget i et kompetenceforløb eller et rådgivningsforløb med fokus på mere generelle vækstkompetencer. For det første står virksomhederne efter endt forløb ofte med et behov for mere specialiserede kompetencer, og for det andet er det en gylden mulighed for i endnu højere grad at høste frugten af den

vækstspirring, som er forekommet i forløbet, men som har behov for at blive endnu tættere knyttet op på faktiske og fremtidige vækstmarkeder.

Læringspunkt 4

Nærhedsprincippet understøtter evnen til at rådgive virksomheden bedst muligt. Virksomhederne i indsatsen vurderer generelt samarbejdet med Erhvervshuset og de lokale erhvervskontorer højt. En af hovedårsagerne hertil er beskrevet i læringspunkt 2, som afspejler den organiseringsstruktur, som er blevet anvendt i indsatsen. En anden primær grund er, at virksomhederne har oplevet, at de har fået støtte i ansøgningsprocessen, og at der løbende har været hjælp at hente hos enten Erhvervshuset eller de lokale erhvervskontorer. Det drejer sig både om de praktiske omstændigheder i forbindelse med ansøgning, men også den mere faglige sparring og herigennem en undersøgelse af kendte og ikke-kendte behov.

Flere af de deltagende virksomheder har efterfølgende ansøgt flere af de nationale indsatser, som eksempelvis SMV: Digital og SMV: Grøn. De nationale indsatser er karakteriseret ved definerede ansøgningsvinduer, hvor virksomheden kan søge om midler i en bestemt tidsperiode. Ifølge virksomhederne har de fundet det svært at gennemskue ansøgningsstrukturen, og hvordan de skal udfylde ansøgningen for at tale ind i indsatsernes fokusområder. Det står for virksomhederne i kontrast til den vejledning de har fået i nærværende projekt. Indsatsens erfaringer er en alternativ til den ansøgningsstruktur, som anvendes i de nye nationale indsatser, men rummer også potentiale for, at operatørerne i endnu højere grad end i dag, bistår virksomhederne ifm. ansøgninger til de nye nationale indsatser, for på den måde smidiggør rekrutteringen og ikke "tabe" interesserede virksomheder på gulvet.

Bilag A Sådan scorer vi

Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

	Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	Samlet implementeringsscore	Trafiklys
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejs-evaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

3. Effektvurdering (afsnit 3)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.