

DECEMBER 2020
REGION SYDDANMARK

GROWTH CATALYST

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

DECEMBER 2020
REGION SYDDANMARK

GROWTH CATALYST

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 008.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 09.12.2020
UDARBEJDET SLO
KONTROLLERET TAKW
GODKENDT LCPE

INDHOLD

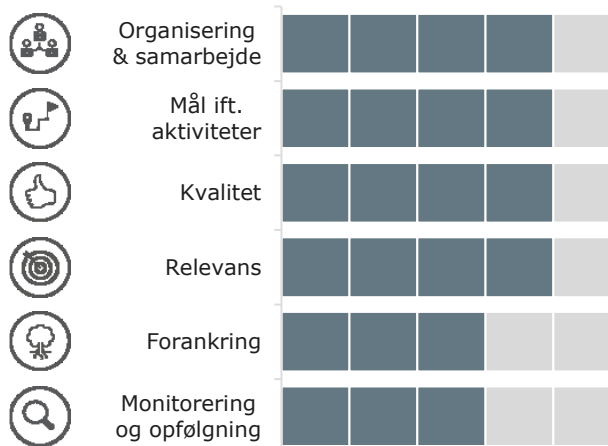
| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Resumé: Growth Catalyst | 1 |
| 2 | Fakta om projektet | 2 |
| 2.1 | Projektets effektkæde | 3 |
| 3 | Overordnet status | 3 |
| 4 | Projektets implementering | 4 |
| 5 | Fremdrift og målopnåelse | 8 |
| 5.1 | Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle | 8 |
| 5.2 | Målopnåelse i forhold til output | 9 |
| 6 | Effektvurdering | 10 |
| 6.1 | Indsatsens effektmål | 10 |
| 7 | Anbefalinger og læring | 12 |

1 Resumé: Growth Catalyst

Projektets implementering

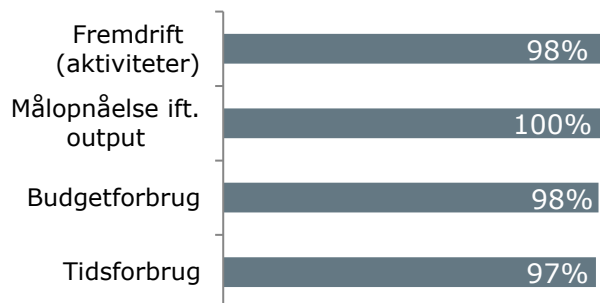
Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

3,7



Projektholdet har draget nytte af deres netværk og kendskab til målgruppen, hvilket har understøttet rekrutteringen. Projektaktiviteterne understøtter målsætningerne for virksomhedernes udvikling, og screeningsprocessen har bidraget til en klar forventningsafstemning mellem projektholdet og deltagervirksomhederne. Virksomhederne oplever høj kvalitet i konsulentforløbene, som tilfører nye kompetencer og viden. Særligt har det haft værdi, at konsulentforløbene er skræddersyede til virksomhedernes behov, og at der er blevet lagt et stort arbejde i at matche konsulenter og virksomheder. Projektholdet har via massiv tilstedeværelse ved netværksarrangementer, uddannelsesinstitutioner mv. formået at aktivere lokale virksomheder. Udviklingsforløbene giver virksomhederne kompetencer og værktøjer, som anvendes direkte i den daglige drift af forretningerne efterfølgende. Dog savnes en større organisatorisk forankring hos Dansk Design Center. Projektholdet følger løbende op på de individuelle udviklingsforløb, men den tilrettelagte opsamlingsmekanisme kunne med fordel knyttes til hele projektholdet.

Målopnåelse



Status på evalueringstidspunktet er, at 98 % af projektets aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Projektet overperformer på screening og resourceafdækning af virksomheder, imens måltallet for rådgivningsforløb og vækstplaner rammes næsten lige på. Den gennemsnitlige målopnåelse for output ligger på 100 %. Antallet af virksomheder, der modtager støtte, og nye vækstvirksomheder er som forventet, imens måltallene for private investeringer i virksomheder, forventede skabte fuldtidsansættelser og forventet øget omsætning overstiger. Projektet overholder planen for budget- og tidsforbrug.

Effektvurdering



| | Målsætning efter projektperioden | Målopnåelse |
|--|----------------------------------|-------------|
| C1: Antal nye vækstvirksomheder | 5 | +100 % |
| Supplerende effektmål 1: Antal realiserede og forventede skabte jobs | 50 | - |
| Supplerende effektmål 2: Realiseret og forventet omsætningsstigning | 55,9 | - |

Projektet har indsamlet data på virksomheder, efter de har deltaget i projektet, og hermed klarlagt, at 11 nye vækstvirksomheder er blevet skabt som følge af deltagelse i projektet. Hermed har projektet leveret mere end det opstillede effektmål. Der er endnu ikke indsamlet data på de supplerende effektmål, der vedrører antallet af skabte jobs og øget omsætning. Det har ikke været muligt at afdække dette via surveydata, da blot tre deltagere har besvaret surveyet. Vores interviews indikerer dog, at virksomhederne oplever projektet som værdifuldt for deres forretning, og at forudsætningerne for at skabe jobs og øge omsætningen er forbedret.

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 Growth Catalyst er at identificere og udvikle regionale virksomheder (SMV'er) med erhvervsmæssigt potentiale til at udvikle sig til vækstvirksomheder. Projektet retter sig mod virksomheder med potentiale for at anvende design som metode i deres strategi- og forretningsudvikling for derigennem at opnå højere værditilvækst.

Projektet vurderer små og mellemstore virksomheder omkring D2i-klyngen og udnytter de tætte relationer til Væksthus Syddanmark og de lokale erhvervsfremmeaktører til at identificere screeningskandidater. Ved at screene virksomheder for vækstpotentiale kvalificeres udvalgte virksomheder til vækstforløb, hvor de kan få økonomisk støtte til udarbejdelse af en strategisk vækstplan.

Med brug af design som metode giver vækstplanen virksomhederne konkrete strategiske input og retning i forhold til et eller flere af følgende emner:

- > fokus for udvikling af nye produkter og/eller services
- > udnyttelse af muligheder i ny teknologi
- > potentiale i eksport og nye markeder
- > indsigt i eksisterende og nye kundesegmenter
- > realisering af forretningspotentialet i nye ideer
- > bedre udnyttelse af ressourcer, energi og materialer

På baggrund af den konkrete vækstplan, får virksomhederne defineret en strategisk retning for det fremtidige innovations- og udviklingsarbejde.

Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS | |
|------------|--|
| > | Tilskudsmodtager: Dansk Design Center |
| > | Vækstforum: Region Syddanmark |
| > | Sagsbehandler: Klaus Gunnestrup |
| > | Finansieringskilde: Regionalfonden (ERDF) |
| > | Indsatsområde: Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3) |
| > | Samlet budget: DKK 6,2 mio. |
| > | Projektperiode: 01.09.2015 – 31.12.2020 |

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

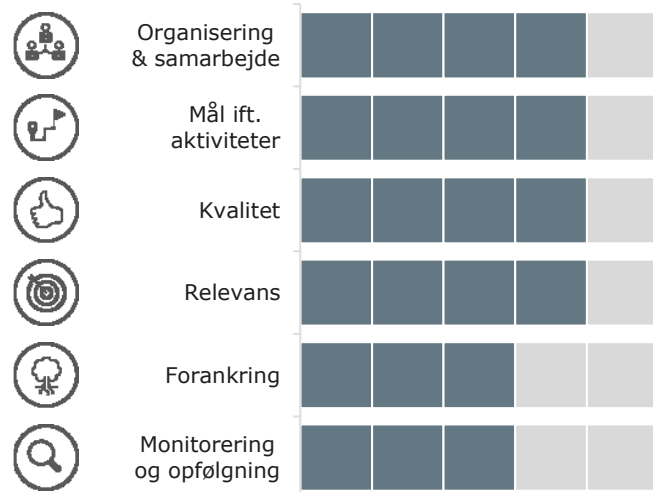
| Hovedaktiviteter | ➔ | Output | ➔ | Effekter |
|--|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> › Screening og rekruttering af virksomheder › Kvalificering og ressourceafdækning af virksomheder › Rådgivningsforløb for virksomheder og udarbejdelse af vækstplaner til virksomheder | | <ul style="list-style-type: none"> › Øget designanvendelse i virksomheder › Vækstplaner udarbejdet for virksomheder › Virksomheder har gennemført vækstforløb › Private investeringer › Øgede forventninger til vækst skabt hos deltagende virksomheder | | <ul style="list-style-type: none"> › Øget omsætning › Øget beskæftigelse › Flere vækstvirksomheder |

3 Overordnet status

Projektet blev i 2015 startet i D2I Design to Innovate Kolding, som i januar 2020 blev en del af Dansk Design Center. Derfor er projektet nu placeret hos Dansk Design Center. Dog er der ikke foretaget formelle ændringer af projektets formål og aktiviteter som følge af denne omlægning af D2I som organisation. Det har dog haft betydning for projektlederens rolle og ansvar i projektet. Projektlederen for Growth Catalyst er fulgt med fra D2I til Dansk Design Center, hvor han nu også har ansvar for de administrative opgave, som før var fordelt over flere administrative medarbejdere i D2I. Projektleder understøttes af en administrativ controller fra Dansk Design Center.

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



Projektholdet har draget af nytte af deres netværk og kendskab til målgruppen, hvilket har understøttet projektets rekruttering.

Projektet er forankret i en lille projektorganisation i Dansk Design Center, som udgøres af projektleder som tovholder med støtte fra en administrativ controller. Derudover udgøres projektholdet af tilkoblede konsulenter, der er ansvarlige for de konkrete udviklingsforløb med deltagervirksomhederne. Projektkonsulenterne er blevet rekrutteret direkte af projektleder, som har aktiveret sit netværk og kendskab til erhvervsaktører i regionen. Det er vores vurdering, at projektholdet tilsammen besidder de nødvendige kompetencer og erfaringer inden for arbejde med design ifm. forretningsudvikling ift. at udvikle relevante udviklingsforløb for projektdeltagerne. Derudover har projektholdet bredt kendskab til målgruppen og et godt netværk blandt virksomheder i regionen. Dette har været centralt for projektholdets evne til at rekruttere virksomheder, idet de i høj grad har trukket på deres egne netværk. Vi vurderer, at der har været en klar ansvarsfordeling og kommunikation, hvilket har sikret en kontinuerlig fremdrift af udviklingsforløbene. De tilknyttede konsulenter har følt sig klædt på til opgaven og har oplevet stor værdi i løbende sparring og dialog med projektleder. Projektholdet har skabt stærke relationer til vigtige aktører i feltet, herunder de lokale erhvervscentre. De er blevet inddraget i projektet og bidrager til rekrutteringen. Derudover er der i projektet arbejdet konstruktivt med at udnytte synergier med andre designprojekter i Dansk Design Center, for eksempel har man projekterne imellem henvist virksomheder til hinanden. Dog er det fortsat en udfordring, at projekterne i huset har individuelle måltal, og der er derfor ikke et reelt incitament for at samarbejde.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektaktiviteterne understøtter målsætningerne for virksomhedernes udvikling, og screeningsprocessen har bidraget til en klar forventningsafstemning mellem projektholder og deltagerne.

Det er vores vurdering, at projektaktiviteterne understøtter de opstillede målsætninger for virksomhedernes udvikling. Projektet har gennemført alle aktiviteter som forventet, og målopnåelsen er gennemgående tilfredsstillende. Derfor hæves denne score til 4, hvor der i midtvejsevalueringen blev givet 3 grundet udfordringer med rekruttering, som projektholderen efterfølgende har indhentet. Dette vil blive uddybet under "Relevans, målgruppens oplevelse". Projektholderen har sikret virksomhedernes vækstpotentiale ved en dybdegående screeningsproces. Screeningen er konkret blevet udført ved indledende møder med deltagervirksomhederne, hvor virksomhedernes behov og udfordringer er blevet kortlagt. Herudfra har man vurderet virksomhedernes potentiale for at vækst, deres motivation for at udvikle deres virksomhed samt fået et vidensgrundlag til at matche virksomheden med en relevant konsulent. Derudover er der på de indledende møder blevet lagt vægt på, at projektet ikke har fokus på implementering eller drift, men i stedet på udvikling af en konkret og operationaliserbar vækstplan. Dette har bidraget til en klar forventningsafstemning imellem projektholderen og virksomhederne, og det er på baggrund af interviews med både konsulenter og virksomheder vores vurdering, at deltagerne har haft en klar forståelse af, hvad de kunne forvente at få ud af deres udviklingsforløb.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagervirksomhederne oplever høj kvalitet i konsulentforløbene, som tilfører nye kompetencer og viden.

Deltagervirksomhederne fremhæver i vores interviews den høje kvalitet af udviklingsforløbene. Alle virksomheder har fået udarbejdet en skræddersyet vækstplan, som de oplever som et konstruktivt værktøj, der kan anvendes direkte i praksis. Vækstplanerne rækker langt ind i fremtiden og understøtter virksomhedens videre udvikling efter forløbene. Dette bliver uddybet yderligere under "Forankring af output". Virksomhederne har via de eksterne konsulenter fået tilført ny viden og kompetencer til deres virksomheder, der ikke var til stede før. Et eksempel på dette er en deltagervirksomhed, hvor de to ejere ved meget lidt om den branche, virksomheden ligger inde for. Den tilknyttede konsulent har mange års erfaring inden for den pågældende branche, og hun har på den måde både tilført konkret branchekendskab samtidig med, at hun har givet kompetent rådgivning ift. at bruge designmetoder til udvikling af virksomheden. På den måde er matchet imellem virksomhederne centralt, og det er vores vurdering, at projektholderen igennem screeningsprocessen har været i stand til at identificere virksomhedernes specifikke behov og derudfra skabe frugtbare matches. Deltagerne oplever ligeledes en stor værdi i den indledende screeningsproces, hvor de har haft tæt dialog med både projektholderen og konsulenterne for at forventningsafstemme og starte forløbet op. Dette har skabt klare rammer for deres deltagelse.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projektholderen har via tilstedeværelse ved netværksarrangementer og uddannelsesinstitutioner lykkedes med at aktivere lokale virksomheder og styrke rekrutteringen til projektet.

Projektholderen oplevede i begyndelsen udfordringer med at rekruttere deltagere. Det er bemærket i midtvejsevalueringen, at projektholderen skal styrke sin indsats omkring rekrutteringen. Siden midtvejsevalueringen har projektholderen lykkedes med at styrke rekrutteringen til projektet. Det bunder blandt andet i, at kendskabet til projektet

er blevet udbredt af projektholdet ved en massiv tilstedeværelse på erhvervsaktiviteter i regionen, herunder netværksarrangementer, løbende kontakte til relevante uddannelsesinstitutioner mv. Projektholdet har derudover trukket på deres individuelle netværk og formået at rekruttere et tilfredsstillende antal virksomheder til projektet. Det er samtidig ikke vores vurdering, at man er gået på kompromis med virksomhedernes relevans for projektet, i og med projektholdet i flere tilfælde har sorteret virksomheder fra, hvor der ikke var et match mellem deres behov og projektets tilbud. Derfor hæves denne score fra 3 til 4. Deltagerne oplever, at forløbene taler ind i deres behov, og at både projektholder og konsulenter møder dem, hvor de er, med stor forståelse for deres virksomheder og øje for, hvordan design taler ind i netop deres udviklingsrejse. Dette skyldes både, at virksomhederne selv har haft mulighed for at udpege deres konsulenter, og at projektholdet samlet set har formået at guide konsulenter og virksomheder i hinandens retning.

Forankring af
output



Udviklingsforløbene giver virksomhederne kompetencer og værktøjer, som anvendes direkte i den daglige drift af forretningerne efterfølgende. Dog ses der ikke reel organisatorisk forankring hos Dansk Design Center. Projektaktiviteterne giver deltagerne metoder og værktøjer, som de anvender direkte i praksis efterfølgende. Hver deltager har udarbejdet en konkret vækstplan, som de arbejder fokuseret med efter deltagelse. I og med at mange af disse vækstplaner går mange år ud i fremtiden, er det sandsynliggjort at deltagerne vil drage nytte af projektet efter projektperioden. Dog vurderer vi, at virksomhederne kunne drage yderligere nytte af en større involvering i selv at udvikle deres vækstplan, så de i fremtiden selv kan arbejde videre med denne type værktøj. Det er vores vurdering, da både konsulenter og deltagervirksomheder peger på, at der mangler en understøttende mekanisme, når planerne skal føres ud i virkeligheden, hvilket kan opleves som et stort skridt. For at imødekomme denne problemstilling, har projektholdet arbejdet med at visitere virksomheder videre til andre projekter i erhvervsfremmesystemet efter deltagelse, hvor dette har været relevant, hvilket er positivt. De lokale erhvervshuse er ligeledes inddraget i projektet og virksomhederne er blevet opmærksomme på deres tilbud. Dog påpeger deltagere, at de godt kunne tænkte sig et større overblik over relevante tilbud, som de kan søge støtte i, da de oplever at det kan være forvirrende selv at danne dette overblik over de mange tilbud. Projektet har haft positiv betydning for Dansk Design Center samarbejde med lokale erhvervsaktører, i og med relationerne til disse er blevet yderligere styrket ifm. kommunikation omkring dette projekt. Dog vurderer vi ikke, at der som sådan ses en formaliseret organisatorisk forankring af projektets metoder og læringer hos Dansk Design Center, blandt andet grundet den meget lille projektorganisation. Der er fortsat et uforløst potentiale i at opsamlet viden og erfaringer og føre dem videre ind i organisationen, hvilket vil blive uddybet i det følgende.

Monitorering og
opfølgning



Projektholdet følger løbende op på de individuelle udviklingsforløb, men den tilrettelagte opsamlingsmekanisme kunne med fordel knyttes til hele projektholdet. Projektholdet har løbende fulgt op på deltagervirksomhederne i løbet af deres udviklingsforløb. Derudover har der været en kontinuerlig kommunikation internt i projektholdet, hvilket har skabt en gensidig forståelse af forløbenes fremdrift. Der har ikke i løbet af projektperioden

været grundlag for at foretage justeringer af konsulentforløbene. Dette grunder blandt andet i, at hvert enkelt udviklingsforløb er skræddersyet den enkelte virksomhed og dennes behov. Dermed har man i starten af hvert enkelt forløb afklaret, hvilke behov konsulenten skulle imødekomme. Ud over den løbende monitoring af forløbene, skal deltagervirksomheder 3 måneder efter deres deltagelse udfylde en evalueringsrapport. Dog er størstedelen af virksomhederne ikke nået hertil endnu, i og med deres forløb først afsluttes ved udgangen af 2020. Derfor indgår disse evalueringsrapporter ikke som del af denne evaluering. Det er positivt, at denne opsamlingsmekanisme er indarbejdet i projektets design. Det er dog værd at bemærke, at disse evalueringsrapporter som udgangspunkt kun forventes at blive læst af de administrativt ansvarlige hos Dansk Design Center. Dette er en skam, i og med resten af projektholdet ligeledes kunne have fordel af at få indblik i denne viden og opsamling af projektets resultater. Dette kunne desuden fremme den organisatoriske forankring hos de forskellige parter af projektholdet.

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).



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

Status på evalueringstidspunktet er, at 98 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

| Aktivitetsmål | Mål i projektperioden | Status | Målopnåelse i procent |
|--|-----------------------|--------|-----------------------|
| A1: Screening og rekruttering af virksomheder | 117 | 124 | +100 % |
| A2: Kvalificering og ressourceafdækning af virksomheder | 52 | 56 | +100 % |
| A3: Rådgivningsforløb for virksomheder og vækstplaner til virksomheder | 20 | 19 | 95 % |

Som det fremgår ovenfor, er målopnåelsen samlet set på et tilfredsstillende niveau ift. projektets aktivitetsmål. I projektet er der blevet screenet 124 virksomheder, hvilket er lidt flere end forventet (117). Ligesådan er der foretaget ressource afdækning af 56 virksomheder, hvor 52 var måltallet. Projektholdet har valgt frasortere virksomheder, hvis behov ikke har matchet projektet. Derudover har projektholdet været opmærksomme på ikke at rekruttere et stort antal virksomheder med de samme nøglepersoner siddende i bestyrelser mv. Dette har været med henblik på ikke at skabe en ulige fordeling af den økonomiske fordel, der forventes et medfølge deltagelse i projektet. Den konsekvente screeningsproces har medført at 19 virksomheder har deltaget i rådgivningsforløb, hvor 20 var forventet. Vi vurderer altså ikke, at dette er et resultat af manglende interesse for projektets tilbud.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

| | Total budget | Forbrug d.d. | Procentvist forbrug |
|--------------------------|--------------|--------------|---------------------|
| Budgetforbrug (mio. DKK) | 8,3 | 8,1 | 98 % |
| Tidsforbrug (måneder) | 64 | 62 | 97 % |

Projektets budget- og tidsforbrug ligger på det forventede niveau, i og med 98 % af budgettet er brugt for evalueringstidspunktet. Dette stemmer vel overens med at budgettets tidsforbrug ligger på 97 %. Det er hermed vores vurderinger, at projektets samlede budget- og tidsforbrug vil stemmeoverens ved projektafslutning ved udgangen af 2020.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet.

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 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

| | Projektets målsætning | Status på evalueringstidspunktet | Procentvis målopnåelse |
|---|-----------------------|----------------------------------|------------------------|
| B1: Antal virksomheder, som modtager støtte | 19 | 19 | 100 % |
| B2: Private investeringer i virksomheder | 1,6 mio. | 1,7 mio. | +100 % |
| B3: Forventet antal nye vækstvirksomheder | 7 | 7 | 100 % |
| B4: Forventet antal skabte job (fuldtidspersoner) | 50 | 183 | + 100 % |
| B5: Forventet skabt omsætning | 55,9 mio. | 69 mio. | +100 % |

Projektet har overordnet en tilfredsstillende opnåelse ift. de opstillede outputmål. På måltallene for antal deltagervirksomheder og nye vækstvirksomheder, ligger målopnåelse på 100 %. På tre outputmål overgås forventningerne på projektets output. Der ses en smule højere niveau af private investeringer i virksomheder, som lander på 1,7 mio. kr. Derudover forventer deltagerne samlet set at skabe 183 fuldtidsjobs, hvor kun 50 var forventet, og øge deres omsætning med 69 mio. kr., som ligger over måltallet på 55,9 mio.

6 Effektivurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. I den samlede vurdering indgår evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Undersøgelsen er sendt ud til 14 deltagere, hvoraf blot 3 respondenter har besvaret spørgeskemaet. Hermed kan spørgeskemaundersøgelsen ikke anvendes som basis for at belyse den forventede effektskabelse eller give et billede af indsatsen potentiale for effektskabelse. Ved midtvejsevalueringen havde man samme udfordring, i og med kun en enkelt virksomhed besvarede spørgeskemaet. Det er ikke inde for blevet undersøgt nærmere, hvad denne lave svarprocent skyldes.

Selvom det meget begrænsede antal besvarelser ikke kan sige noget generelt om deltagervirksomhederne, er der et par ting, der er interessante at uddrage fra de tre besvarelser. Alle tre virksomheder har positive forventninger til, at projektet skaber en forbedring af deres vækstpotentiale, og at deres virksomhed vil opnå en vækstprocent på 10 % eller derover. Ingen af virksomhederne mener, at de kunne have opnået samme udvikling inden for samme tidsramme eller budget uden deltagelse i projektet.

Alle tre virksomheder indikerer i spørgeskemaundersøgelsen, at de forventer at implementere den vækstplan, der er blevet udarbejdet til deres virksomhed. En enkelt af virksomhederne har allerede afsat ressourcer til dette, imens de sidste to endnu ikke har afsat ressourcer.

6.1 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning efter projektperioden | Status | Mål-opnåelse |
|--|----------------------------------|--------|--------------|
| C1: Antal nye vækstvirksomheder | 5 | 11 | +100 % |
| Supplerende effektmål 1: Antal realiserede og forventede skabte jobs | 50 | - | - |
| Supplerende effektmål 2: Realiseret og forventet omsætningsstigning | 55,9 | - | - |

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

Som det fremgår af ovenstående figur, har projektet indsamlet data på C1, hvoraf det fremgår, at projektet har bidraget til 11 nye vækstvirksomheder,

hvor blot 5 var forventet efter projektperioden. Dermed er projektet ene effektmål opnået. Der er endnu ikke indsamlet data på de for supplerende effektmål, hvorfor det ikke er muligt inden for denne evalueringens ramme at vurdere realiseringen af disse. I og med at spørgeskemadata er begrænset til tre deltagere, er det heller ikke muligt at udtrække input herfra. Vores interviews med tre virksomheder indikerer dog, at deltagerne oplever projektet som værdifuldt for deres forretning, og at forudsætningerne for at skabe jobs og øge omsætningen er forbedret. Dertil er vidensniveauet i virksomhederne blevet hævet.

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 synergier imellem en række af designprojekter, men der er fortsat et uforløst potentiale i at udnytte disse i Dansk Design Center.

Growth Catalyst er forankret i Dansk Design Center, tidligere D2i Design to innovative. Dansk Design Center har også en række andre erhvervsfremmeprojekter. Det er positivt, at projektet har formået at samarbejde med de andre projekter, f.eks. ved at projekterne har visiteret virksomheder til hinanden, når virksomhedernes behov ikke har matchet det enkelte projekts tilbud. Dette kommer virksomhederne til gode, idet de havner i projekter, der matcher netop deres behov. Derudover er flere virksomheder blevet henvist til andre projekter, der kan hjælpe virksomhedernes videre i deres udvikling, når de har afsluttet deres forløb hos Growth Catalyst. På den måde skabes der en synergi imellem forskellige projekter, hvis tilbud imødekommer virksomheders behov i forskellige faser af deres udvikling. Dog er det fortsat en udfordring, at projekterne i huset har individuelle måltal, og der er derfor ikke et reelt incitament for at samarbejde. Der kan derfor med fordel arbejdes endnu mere med at understøtte synergier mellem projekter i Dansk Design Center, fx ved fælles kommunikation og en fast struktur for dialog projekterne imellem. Det er desuden vores vurdering, at Dansk Design Center fremadrettet med fordel kan etablere et formelt samarbejde imellem projekterne i huset, samt en kortlægning af, hvordan de kan ligge i forlængelse i hinanden. Dette kunne komme både virksomheder og projekterne til gode.

Læringspunkt 2

Vækstplanerne er et konstruktivt værktøj med stor værdi for virksomhederne, men der er behov for understøttelse i at gå fra teori til praksis.

De deltagende virksomheder har oplevet stor værdi i at få udviklet vækstplaner for deres virksomheder. De oplever det som et konkret værktøj, der kan føres ind i deres daglige praksis. Dog har flere fremhævet et behov for støtte i at tage skridtet fra tegnebrættet til virkeligheden. Derfor vurderer vi, at det er vigtigt at overveje i fremtidige indsatser, hvordan virksomheder yderligere kan understøttes i denne kritiske fase, og hvordan deres kompetencer til selv at arbejde videre med vækstplaner kan løftes. Her kunne man med fordel indarbejde at give virksomhederne flere metoder og værktøjer til at oversætte vækstplanen fra teori til virkelighed. Derudover er der et uforløst potentiale i en yderligere kapacitetsopbygning ift. virksomhedernes egne evner til at udarbejde vækstplaner i fremtiden. Dette ville fremme forankringen i virksomhederne og sikre en kontinuerlig nytte af deres deltagelse fremover. Det er vores vurdering, at én af grundene til at projektholdet ikke har haft fokus på dette er, at de har haft en meget restriktiv forståelse af retningslinjerne for projektet, idet disse fastslår at midlerne ikke må bruges til drift eller implementering. Derfor er det vigtigt i fremtidige projekter at fremhæve, at retningslinjerne ikke forhindrer at udføre fx pilottest eller validering af potentielle initiativer i virksomhederne. Derfor ville der som udgangspunkt ikke være noget problem i et større fokus på, hvordan

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

vækstplanerne skal komme ud og leve i virksomhederne efter forløbet, samt hvordan virksomhederne selv kan blive i stand til at drive denne udvikling.

Læringspunkt 3

Deltagervirksomhederne har oplevet stor værdi af det designmæssige indhold i projektet, men dette kan ikke aflæses af projektets indikatorer. D2i - Design to innovate/Dansk Design Center har været en stærk projektholder og har besiddet relevante kompetencer omkring design ifm. forretningsudvikling. Dette har skabt en værdi for deltagerne, og de har oplevet designtænkning og designmetoder som værdifulde værktøjer til at udvikle deres forretning. Dog påpeger både projektholder, konsulenter og deltagervirksomhederne et behov for, at man i projektdesignet indarbejder, hvordan det kan evalueres, at netop designelementet har gjort en forskel for virksomhederne og deres udvikling. Eksempelvis kunne man indtænke i projektdesignet, at der skal følges op på, hvorvidt virksomhederne oplever at have fået et stærkere brand, bedre kommunikation eller lignende. På nuværende tidspunkt er det på målsætningerne svært at se, at design er grundessensen af projektet, idet de primært fokuserer på antal nye fuldtidsstillinger og stigning i omsætning. Vi vurderer derfor, at der er behov for at opstille mere nuancerede indikatorer i sådanne typer projekter, for reelt at kunne evaluere på om det er designelementet, der har været udslagsgivende for deltagervirksomhedernes udvikling.

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.

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

1. Implementering (afsnit 4)

| Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre | | Samlet implementeringsscore | |
|--|---|-----------------------------|-----------|
| 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 | Midtvejsevaluering |
|-----------|---|----------------|--------------------|
| ● [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 6)

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

| 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. |