

JULI 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

BORNHOLM UD I VERDEN

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Pluss

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallevej 2
2800 Kongens Lyngby

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

JULI 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

BORNHOLM UD I VERDEN

SLUTEVALUERING

| | |
|----------------|------------|
| PROJEKTNR. | A099230 |
| DOKUMENTNR. | 066.S |
| VERSION | 1.0 |
| UDGIVELSESDATO | 08.07.2022 |
| UDARBEJDET | MS |
| KONTROLLERET | MW |
| GODKENDT | MOBR |

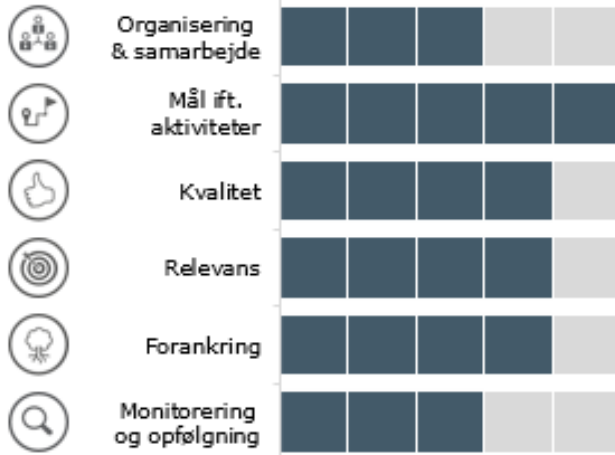
INDHOLD

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Resumé: Bornholm ud i verden | 1 |
| 2 | Fakta om projektet | 2 |
| 2.1 | Projektets effektkæde | 3 |
| 3 | Overordnet status | 3 |
| 4 | Projektets implementering | 5 |
| 5 | Fremdrift og målopnåelse | 8 |
| 5.1 | Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle | 8 |
| 5.2 | Målopnåelse i forhold til output | 9 |
| 6 | Effektvurdering | 11 |
| 6.1 | Forudsætninger for effektskabelse | 11 |
| 6.2 | Forventninger til effekter | 12 |
| 6.3 | Indsatsens effektmål | 13 |
| 7 | Læringspunkter | 15 |
| | Bilag A Sådan scorer vi | 16 |

1 Resumé: Bornholm ud i verden

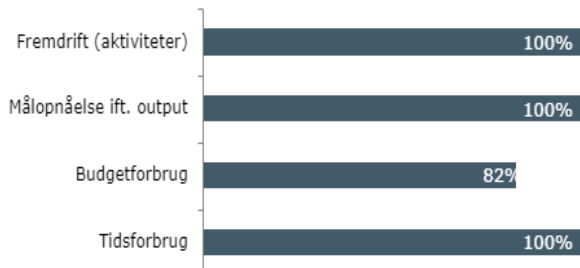
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,8**



Projektet har været baseret på en tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellem projektets partnere, men den interne organisering af projektets ledelse har været præget af en del tumult med mange forskellige projektledere undervejs. Projektet udmærker sig ved en velfungerende model, som er udviklet og tilpasset med så stor succes undervejs i projektet, at virksomhederne på baggrund af deres deltagelse i projektet alle har positive forventninger til deres økonomiske nøgletal i fremtiden. Virksomhederne oplever generelt, at samarbejdet med Erhvervs huset er velfungerende, og de roser vækstplanernes operationelle anvisninger, som gør det muligt for virksomhederne at implementere dem i praksis. Forankring hos Erhvervs huset Hovedstaden og det tætte samarbejde med BCB er vigtig for projektets forankring, selvom det vil være en klar fordel, hvis projektholder også øger koordineringen med andre erhvervsfremmeaktører. Opfølgning med virksomhederne sker løbende og håndholdt, men vi vurderer, at en større systematik ville være en fordel.

Målopnåelse



Projektet har generelt en meget høj målopnåelse. Blandt aktivitetsindikatorerne, har realiseret alle måltallene og tilmed overindfriet på 2 ud af 4 aktiviteter. Inden for outputindikatorer, har projektet overpræsteret i forhold til sit måltal på samtlige indikatorer. Projektet har til gengæld ikke forbrugt budgetrammen.

Effektvurdering

| | Mål | Status |
|--|---------|------------|
| C1: Antal nye vækstvirksomheder | 6 | 8 |
| C2: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner) | 34 | 419 |
| C3: Anslået skabt omsætning (kr.) | 37 mio. | 538 mio.kr |

Projektet har nået (og overindfriet) alle de opstillede effektmål. Samtidig viser vores interviews med deltagerne, at de både oplever og forventer mærkbare positive økonomiske resultater af deres deltagelse i projektet. Det skal dog bemærkes, at den anslåede jobskabelse og omsætning, som stammer fra virksomhedernes vækstplaner, er meget høje. Dette er naturligvis positivt, men når man ser på survey-resultaterne, er deltageres vurdering af det gennemsnitlige udbytte for jobskabelsen og omsætningen noget lavere end opgørelserne fra vækstplanerne. Samlet set er det vores vurdering, at virksomhedernes effektforventninger berettiger en grøn score.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Projektet "Bornholm ud i verden" har til formål at øge bornholmske virksomheders udenøse og internationale aktiviteter. Herunder deres viden om kundeadfærd og indsigt i markedstrends, der er en betingelse for at kunne begå sig internationalt eller udenøse, med henblik på øget salg, indtjening og antal arbejdspladser. Projektets rationale er, at mange bornholmske SMV'er har vækst på dagsordenen, men er tilbageholdende med at igangsætte vækstaktiviteter.

Projektet ønsker i projektperioden at finde 30 bornholmske virksomheder, som tilbydes støtte til at udvikle en vækstplan med særlig vægt på handling og skalering af virksomhedens aktiviteter på et til to markeder, som på sigt skal gøre dem til vækstvirksomheder. I forbindelse med udviklingen af vækstplanen har virksomhederne mulighed for at tilkøbe eksterne rådgivere. Desuden tilbyder projektet muligheden for, at virksomhederne kan søge midler til implementering gennem investeringspuljen på baggrund af den udviklede vækstplan. Projektet har fire hovedaktiviteter:

- > Screening og afklaring
- > Fastlæggelse af forløb
- > Udvikling af vækstplan
- > Implementering via investeringspuljen

Projektet ønsker, at den opnåede viden i projektet kan anvendes af andre bornholmske virksomheder ved, at de deltagende virksomheder bliver rollemodeller, ligesom viden skabt i projektet også kan indgå i udviklingen af Erhvervshusets grundlæggende tilbud og i den løbende dialog med Eksportrådet om tilpasning af deres ydelser. Yderligere er det ønsket, at projektet kan danne grundlag for samarbejder mellem bornholmske og andre danske virksomheder. Projektet er samtænkt med øvrige erhvervsfremmetilbud og indsatser i Erhvervshuset og samarbejder således med Business Center Bornholm (BCB), Bornholms Landbrug, Gourmet Bornholm, Destination Bornholm, Danmarks Eksportråd m.fl.

Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS | |
|----------------------------|----------------------------------|
| Tilskudsmodtager: | Erhvervshus Hovedstaden |
| Sagsbehandler: | Hannah Nagler Olsen |
| Finansieringskilde: | Regionalfonden (ERDF) |
| Indsatsområde: | Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3) |
| Samlet budget: | DKK 18,9 mio. |
| Bevillingsperiode: | 01.01.2016 - 31.12.2021 |

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 afklaring • Fastlæggelse af forløb • Udvikling af vækstplan • Anlægsinvesteringer via investeringspuljen | <ul style="list-style-type: none"> • Foreløbig international vækststrategi og eksport-/vækstplan er udarbejdet • (Eksport)Vækstplanen er klar til handling og effektivering på markeder • Kendskab til nye eksportmarkeder | <ul style="list-style-type: none"> • Øget antal vækstvirksomheder • Styrkelse af virksomheders internationale aktiviteter og relationer • Bornholm som eksportbrand • Øget konkurrenceevne • Øget vækst/jobskabelse |

3 Overordnet status

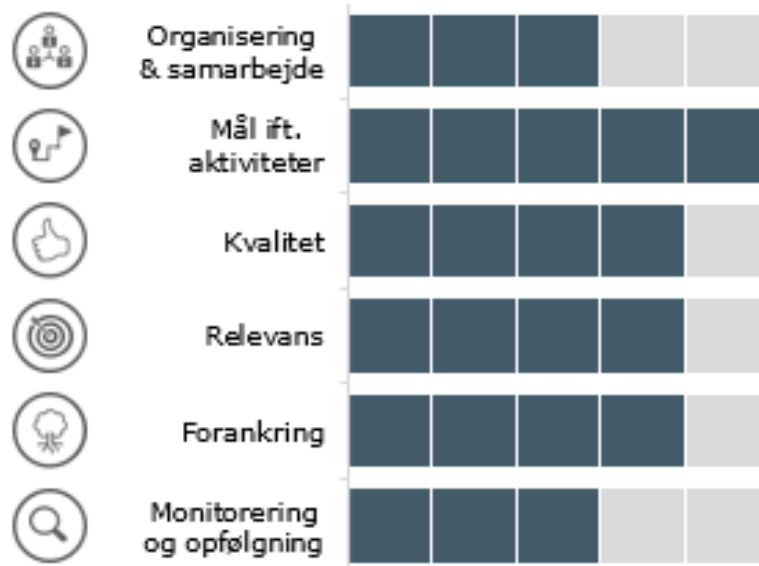
Efter projektets opstart havde projektholder en række udfordringer ift. de oprindelige rammer for projektet, hvilket bl.a. besværliggjorde rekruttering af bornholmske virksomheder til projektet. På den baggrund fik Erhvervshuset i august 2018 godkendt projektændringer, ligesom projektperioden blev forlænget til 2020, hvilket styrkede troen på, at man kunne realisere projektets målsætninger. Den væsentligste ændring bestod i, at projektet gik fra udelukkende at have fokus på fødevarerbranchen til at fokusere bredt på bornholmske SMV'er, som dels var skaleringsparate virksomheder og som gerne ville nå ud til internationale markeder. Yderligere blev fortolkningen af eksport ændret i den forstand, at penge der blev lagt på øen, fra udlændinge, bliver anset som værende eksport. Desuden blev de kollektive virksomhedsaktiviteter erstattet med individuelle forløb.

Efter projektændringerne og efter midtvejsevalueringen løb projektet ind i en række udfordringer med at gennemføre og afslutte virksomhedsforløb pga. corona-pandemien. Mange af projektets aktive virksomheder måtte i perioden fokusere andetsteds, hvorfor ingen forløb blev afsluttet. Med en ny forlængelse til d. 31. december 2021, lykkedes det dog at gennemføre det målsatte antal forløb og realisere projektets øvrige målsætninger.

Projektholdet peger endvidere på, at det siden midtvejsevalueringen har været et stort fokus og problem for projektet, at mange af de involverede virksomheder ikke har fået deres udlæg til konsulentbistand dækket endnu. Det har skabt så store udfordringer for virksomhederne, at nogle af dem overvejede helt at trække sig fra projektet. Problemet er der stadig, og virksomhederne undrer sig over, at de ikke har fået deres penge. Den manglende udbetaling skyldes ifølge projektledelsen angiveligt en lang ekspeditionstid hos Erhvervsstyrelsen.

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 har været baseret på en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, men den interne organisering har været præget af tumult. I

den daglige drift i projektets arbejdsgruppe med repræsentation af projektleder og projektfacilitatorer har der været en klar arbejds- og ansvarsdeling i arbejdsgruppen. Projektet har dog været præget af en del udskiftninger i arbejdsgruppen og ledelse. Derudover oplevede man betydelige rekrutteringsudfordringer i starten, men med justeringer af målgruppen lykkedes de nuværende facilitatorer at opbygge et tæt netværk og kendskab til de bornholmske virksomheder. Det har resulteret i en succesfuld rekruttering og gennemførelse af forløb.

Det er vores vurdering, at samarbejdet med BCB er blevet væsentlig styrket i projektets sidste halvdel, og at det er en stor del af årsagen til projektets succesfulde gennemførelse af aktiviteter og realisering af målsætninger.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Projektmodellen er succes tilpasset undervejs, og virksomhederne har positive forventninger til deres økonomi i fremtiden.

Projektet har båret præg af en række forskellige ændringer og justeringer undervejs, men den sidste halvdel af projektet har vist en relevant sammenhæng i projektets aktiviteter. Projektets kerneydelse, vækstplanen, har lagt et godt grundlag for at skabe den forventede vækst. Projektet har som nævnt gået fra et fokus på fødevarerbranchen til at fokusere bredt på bornholmske SMV'er med vækstpotentiale. Samtidig er projektet blevet ændret fra at have kollektive aktiviteter (fx fælles workshops, oplæg) som omdrejningspunkt for virksomhedernes

udvikling af vækstplanerne til individuel rådgivningsforløb med inddragelse af erhvervshuskonsulenter og private rådgivere. Ifølge projektholder har det været et væsentlig bidrag til projektets rekrutteringsindsats: virksomhederne finder tilbuddet mere attraktivt, da de har nemmere ved at se, hvordan projektet kan tale ind i deres specifikke dagsorden. Samtidig er projektets rekrutteringsbase blevet bredere.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



**Virksomhederne oplever generelt, at samarbejdet med Erhvervs-
huset er velfungerende, og de roser vækstplanernes operationelle
anvisninger.**

Blandt virksomhederne er det gennemgående indtryk, at både samarbejdet med erhvervshusets facilitatorer og sparring fra de private rådgivere er velfungerende og giver virksomhederne et værdifuldt udbytte. Vi kan konstatere, at virksomhederne oplever stor værdi ved den udviklede vækstplan på flere parametre. Særligt fremhæver virksomhederne vækstplanernes operationelle udformning, og vækstplanernes fokus på konkrete tiltag og handlinger, opleves som særdeles brugbart i deres udviklingsarbejde. Virksomhederne har generelt draget nytte af, at vækstplanerne har været skræddersyet deres behov og dermed givet dem et meget gennearbejdet afsæt for at indtræde på nye markeder. Flere virksomheder nævner også, at arbejdet med vækstplanerne kræver tid og forberedelse, hvis man skal have noget ud af dem, og at man som virksomhed ikke altid har de rette ressourcemæssige forudsætninger for udarbejdelsen af vækstplanen.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



**De individuelle forløb og vækstplanernes dynamiske udformning
adresserer virksomhedernes behov og understøtter vækst, men
virksomhederne efterspørger videndeling på tværs.**

Vækstplanernes fleksibilitet og format opleves overordnet som understøttende for, at den anvendes aktivt i virksomhedens udviklingsarbejde og på medarbejderniveau. Det tilskrives, at vækstplanen (transformationskortet) skaber et let tilgængeligt overblik over virksomhedens udviklingsmål og de konkrete tiltag ('must win battles') på vejen til vækst. Deltagerne oplever i den forbindelse, at vækstplanen i et betydeligt omfang er med til at strukturere den viden og de ambitioner, de i forvejen havde, men som de vurderer, de ikke ville have anvendt aktivt eller løbende forhold sig kritisk til. Dette understøttes af svarene på det udsendte spørgeskema, hvor de tolv virksomheder, der har svaret, angiver, at de enten er i gang med eller forventer at implementere den udviklede vækstplan. Enkelte af de interviewede virksomheder fremhæver desuden, at der i forbindelse med nogle af de kollektive virksomhedsforløb blev skabt nogle stærke relationer på tværs af virksomhederne, der var med. Vi vurderer på den baggrund, at det ville have været en fordel med flere netværksaktiviteter, der understøtter vidensdeling mellem virksomhederne i projektet, således virksomhederne i højere grad har ligesindede at sparre med.

Forankring af
output

Projektets forankring hos Erhvervshus Hovedstaden øger sandsynligheden for, at erfaringer fra projektet kan skabe værdi i andre projekter. I vores virksomhedsinterviews ser vi tydelige eksempler på, at virksomhederne aktivt arbejder med deres vækstplaner eller har klare forventninger om at følge dem. Samtidig peger virksomhederne på, at vækstplanernes operationelle format bidrager med indsigt til, hvordan virksomhederne i praksis kan implementere den.

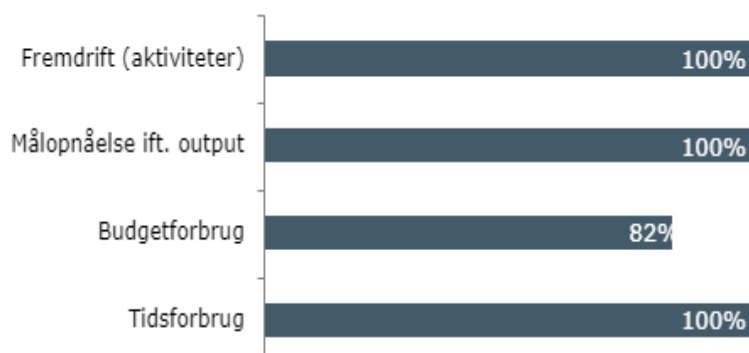
Det er vores vurdering, at projektets forankring hos Erhvervshus Hovedstaden øger sandsynligheden for, at erfaringer fra projektet kan skabe værdi i andre projekter. Erhvervshuset kan dermed fastholde relevante virksomheder og understøtte virksomhedernes vækst yderligere. Samtidig bidrager synergien mellem facilitatorernes rolle i projektet og deres daglige arbejde til, at den oparbejdede viden om virksomhederne og de skabte relationer forankres hos erhvervshuset.

Monitorering og
opfølgning

Opfølgning med virksomhederne sker løbende og håndholdt, men der er et potentiale for større systematik. Projektholder foretager en løbende kontakt og opfølgning med deltagervirksomhederne. Det er dog vores vurdering, at projektet kunne have haft gavn af et mere systematisk monitoringssetup. Individuelt orienterede vækstplansaktiviteter gør det nødvendigt, at opfølgning omhandler virksomhedernes fremadrettede behov og mulighederne for at geninvestere i virksomhederne. På den måde burde opfølgningen både fokusere på udbyttet af de aktiviteter, virksomheden allerede har deltaget i, og behovet for at deltage i nye aktiviteter. En del af denne opgave blev løst med uformel dialog med virksomhederne, men det er vores vurdering, at en mere systematisk metode ville have gavnet yderligere. Samtidig giver det mulighed for læring på tværs af forløbene, såsom viden om, hvilke greb der skal til, for at et forløb fungerer særligt godt.

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 er, at 100 % af de opstillede aktivitetsmål er nået. 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 afklaring | 155 | 155 | 100 % |
| A2: Fastlæggelse af forløb | 20 | 31 | +100 % |
| A3: Udvikling af vækstplan | 20 | 31 | +100 % |
| A4: Anlægsinvesteringer | 5 | 5 | 100 % |

Måltallene for samtlige af projektets aktiviteter er realiseret, hvilket er udtryk for, at man har haft succes med at foretage nogle ændringer midtvejs i projektet, så virksomhedernes ønske om fleksibilitet og en individuel tilgang blev imødekommet på bedre vis. Det har bevirket, at man trods vanskeligheder i projektets første halvdel har formået at gennemføre det forventede antal aktiviteter, og endda har fået flere virksomheder igennem aktivitet 2 og 3 end forventet.

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) | 18,9 | 15,5-15,7 | 82-83% |
| Tidsforbrug (måneder) | 71 | 71 | 100% |

5.2 Projektet har ved dets afslutning brugt 15,5-15,7 mio. kr. af det samlede budget på 18,9 mio. kr. Målopnåelse i forhold til output

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

100 % af de opstillede outputmål nået. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning | Status på evalueringstidspunktet | Procentvis målopnåelse |
|--|------------|----------------------------------|------------------------|
| Målopnåelse for programindikatorer | | | |
| B1: Antal virksomheder som modtager støtte | 30 | 33 | +100 % |
| B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (mio. kr.) | 3,1 | 6,934 | +100 % |
| B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder | 6 | 8 | +100 % |
| B4: Anslået jobskabelse | 34 | 419 | +100 % |
| B5: Anslået skabt omsætning (mio. kr.) | 37 mio. | 538 mio. | +100 % |
| Målopnåelse for supplerende indikatorer | | | |
| B6: Vækstplaner er klar til handling og effektivisering på markeder | 30 | 31 | +100 % |
| B7: Kendskab til eksportmarkeder | 30 | 31 | +100 % |

Vi konstaterer, at projektholder til fulde er lykkedes med at indfri de opsatte outputmål, da man på samtlige indikatorer har opnået mere end det oprindeligt fastsatte måltal. Realiseringen af måltallene sker til trods for, at der i midtvejs-evalueringsrapporten blev udtrykt usikkerhed om, hvorvidt projektet vil lykkes med at indfri de opsatte outputmål. Dog virker den anslåede jobskabelse og omsætning meget høje, særligt når man ser på survey-resultaterne, hvor det gennemsnitlige udbytte for jobskabelsen og omsætningen af deltagerne er angivet noget lavere end projektets opgørelse, der stammer fra vækstplanerne, viser (se

mere herom i afsnit 6.2). Det skal også bemærkes, at man siden midtvejsevalueringen har nedjusteret måltallet for antal nye vækstvirksomheder fra 9 til 6 samt jobskabelsen fra 44 til 34.

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.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 32 deltagere, hvoraf 14 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 44 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

Indsatsens potenti- ale for effekter

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

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 deltageres *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.

Figur 6 *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 |
|---|--------------------|
| virksomheden har fået en højere vækstambition | 92 % |
| virksomheden har kapacitet til at implementere vækstplanen uden yderligere rådgivning | 69 % |

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=14)

Ud fra besvarelserne angiver langt størstedelen af deltageraktiviteterne, at de som følge af deltagelsen i projektet har fået en højere vækstambition. 69 % af virksomhederne angiver, at de har kapacitet til at implementere den udviklede vækstplan uden yderligere rådgivning.

Virksomhederne blev desuden spurgt, om de som følge af projektet har skabt udenøns samarbejder og/eller kontakter. Hertil angiver 54 % af virksomhederne, at de har opnået dette til andre dele af Danmark, mens 15 % har opnået det internationalt. Kun 31 % af virksomhederne angiver, at de ikke har formået at skabe udenøns samarbejder og/eller kontakter. Det er efter vores vurdering en meget tilfredsstillende tilbagemelding fra virksomhederne, og bekræfter vores generelle indtryk af, at projektet har skabt en velfungerende model for udvikling og implementering af vækstplaner.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 36 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 43 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 7 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 | 57 % |
| Årlig eksport | 50 % |
| Antal nyansatte | 43 % |
| Undgåede fyringer | 14 % |

(n=14)

Figur 9 viser, at mindst halvdelen af respondenterne har positive forventninger til vækst i årlig omsætning og årlig eksport som følge af projektet. Lidt færre har positive forventninger til, at projektet medfører en stigning i antal nyansatte i deres virksomhed, mens 14 % forventer, at de kan undgå fyringer af deres deltagelse i projektet.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

| Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen | Gennemsnitlig forventning |
|--|---------------------------|
| Stigning i årlig omsætning (mio. kr.) | 0,8 |
| Stigning i årlig eksport (mio. kr.) | 0,260 |
| Antal nyansatte | 1,2 |
| Undgåede fyringer | 0,6 |

(n=14)

Surveyens resultater viser, at der hos respondenterne gennemsnitligt er en forventning til en årlig omsætningsstigning på 0,8 mio. kr. samt en årlig eksportstigning på 260.000 kr. Antal nyansættelser forventer virksomhederne i gennemsnit vil være 1,2 medarbejdere, og antallet af undgåede fyringer er 0,6. Det kan konstateres, at deltagerne forventninger til omsætning og jobskabelse

baseret på surveyen er på et noget lavere niveau end det niveau, som er anslået i status-opgørelsen på de opstillede outputmål for disse indikatorer, jf. figur 7.

Samlede effekter

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

Figur 9 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(mio.kr) | Maksimum ¹ | 8,2 | 16,3 | 24,6 |
| | Minimum ² | 5,9 | 11,7 | 17,7 |
| Antal nyansatte | Maksimum ¹ | 16 | 23 | 39 |
| | Minimum ² | 12 | 16 | 28 |

Note: Estimerterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-respondenterne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-respondenterne har samme gennemsnitlige forventninger som respondenterne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-respondenternes forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar. (n=14)

Estimerterne bygger på flere lag af usikkerhed. For det første virksomhedernes egne usikkerhed i estimeringen af årlig omsætning, og for det andet ekstrapoleringen i Figur 11 til det samlede antal projektdeltagere (32) ud fra de 14 respondenter.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 10 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning i projekt-perioden | Målsætning efter projekt-perioden | Status | Procentvis mål-opnåelse |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|------------|-------------------------|
| C1: Antal nye vækstvirksomheder | 0 | 6 | 8 | +100 % |
| C2: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner) | 0 | 34 | 419 | +100 % |
| C3: Anslået skabt omsætning (kr.) | 0 | 37 mio. | 538 mio.kr | +100 % |

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

Opnåelsen af effektmålene er 100 % beregnet ved et simpelt gennemsnit. Den succesfulde mål-opnåelse skal tilskrives, at projektet har formået at gennemføre det ønskede antal forløb.

Projektet har nået (og overindfriet) de opstillede effektmål. Tallene stammer fra virksomhedernes vækstplaner, og både den anslåede jobskabelse og omsætning er meget høje. Når man ser på survey-resultaterne er det gennemsnitlige udbytte for jobskabelsen og omsætningen noget lavere, end opgørelserne fra vækstplanerne viser, jf. figur 10 ovenfor. Det skal dog også understreges, at survey-resultater som nævnt bygger på flere lag af usikkerhed. Samlet set er det vores vurdering, at de positive effektvurderinger generelt er berettigede, selvom de anslåede tal fra projektet set i forhold til survey'ets resultater er markant højere.

7 Læringspunkter

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

Læringspunkt 1

Tættere samarbejde med BCB gavner rekruttering til og forankring af projektet. Vi noterer os, at særligt Business Center Bornholm (BCB) fra projektets start har været tiltænkt en central rolle i projektets rekruttering, og at samarbejdet efter midtvejsevalueringen har fungeret meget bedre end i projektets start. Det er vores vurdering, at der i denne slags projekter, som er forankret i erhvervshuset, ligger et stort potentiale i at inddrage andre aktører på Bornholm yderligere i projektet – og særligt BCB. Et samarbejde med BCB bidrager til en større lokal forankring, og udbredelse til flere Bornholmske virksomheder. Desuden gør et tættere samarbejde med BCB det nemmere at dele succeshistorierne fra projektet for også derigennem at øge opmærksomheden om projektets gode resultater. Det er derfor vores vurdering, at det tætte samarbejde med BCB har været positivt for projektet og understøttet, at flere relevante virksomheder bliver rekrutteret. Det er dog vores opfattelse, at der også er potentiale for styrkelse af samarbejdet med andre relevante erhvervsfremmeaktører på og uden for Bornholm, såsom Danmarks Eksportråd. En øget koordinering mellem relevante aktører vil efter vores vurdering være en fordel ift. at understøtte virksomhederne i deres vækstrealisering.

Læringspunkt 2

Etablér et internt setup for systematisk, løbende evaluering af projektets aktiviteter og værdiskabelse i målgruppen. Der har ikke af projektholder været foretaget en systematisk opsamling på de deltagende virksomheders vurdering af vækstplanforløbet samt deres udbytte hidtil. En systematisk, intern opfølgning kan fx indebære, at deltagervirksomhederne modtager og udfylder en survey umiddelbart efter deres deltagelse i forløbet. På baggrund af mønstre i virksomhedernes tilbagemeldinger vil projektholderet være bedre i stand til at justere de enkelte forløb og samtidig få løbende input om udviklingen i virksomhederne.

Læringspunkt 3

Understøt videndeling og netværk mellem deltagervirksomhederne. Projektholder såvel som deltagervirksomhederne oplever, at det har været en styrke for projektet, at de kollektive aktiviteter er erstattet med individuelle forløb. Det har blandt andet bidraget med at gøre det mere attraktivt for virksomhederne at deltage. Virksomhedsinterviews viser dog en efterspørgsel efter sparring og videndeling på tværs af virksomhederne. Flere virksomheder, der har deltaget i projektets tidligere kollektive aktiviteter, oplever, at den relation, de har opbygget til andre virksomheder, er fortsat efter deres projektdeltagelse, og i visse tilfælde har manifesteret sig i konkrete samarbejde, eksempelvis ved at deres produkter indgår i hinandens porteføljer. På samme vis udtrykker virksomheder i de nye individuelle forløb et ønske om et større netværk med andre virksomheder i forbindelse med projektet, men dog uden at den individuelle tilgang til projektets øvrige aktiviteter fjernes. Vi anbefaler derfor, at projekter af lignende karakter forsøger at finde den rette balance mellem de kollektive og individuelle forløb, da erfaringen indtil nu viser, at der snarere er behov for en 'både og '-tilgang frem for 'enten eller'.

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 implementerings-score | 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 | 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 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. |