

FEBRUAR 2019
BORNHOLMS REGIONSKOMMUNE

EVALUERING AF "OPTIMAL PATH TO GROW" OG "LAUNDRY WATER RECYCLING"

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

FEBRUAR 2019
BORNHOLMS REGIONSKOMMUNE

EVALUERING AF "OPTIMAL PATH TO GROW" OG "LAUNDRY WATER RECYCLING"

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A099230
DOKUMENTNR. 068.M
VERSION 1
UDGIVELSESDATO 6.3.2019
UDARBEJDET NVBE
KONTROLLERET MOBR
GODKENDT MOBR

INDHOLD

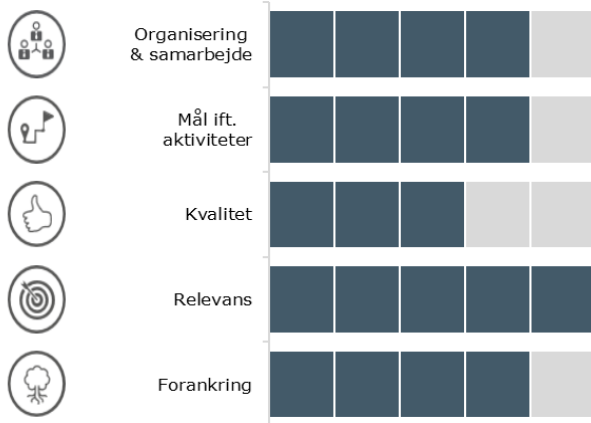
1	Resumé: Optimal Path to Grow / Laundry Water Recycling	1
2	Fakta om projekterne	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	6
5	Fremdrift og målopnåelse	10
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	10
5.2	Målopnåelse i forhold til output	11
6	Effektvurdering	14
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	14
6.2	Forventninger til effekter	14
6.3	Indsatsens effektmål	15
7	Læringspunkter	17

1 Resumé: Optimal Path to Grow / Laundry Water Recycling

Projektets implementering

Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

4,0



Det er en af de to projekter, som evalueringen omfatter, , **Optimal Path to Grow**, har gennemgående en god implementering. **Laundry Water Recycling** har derimod – af fornuftige hensyn – fx afvejet fra planerne om tidligt at gå i gang med automatisering. Af forskellige årsager endte aktiviteten med aldrig at blive gennemført, hvilket har ført til væsentligt underforbrug af budget og vil forsinke kommercialisering af konceptet. Begge projekter har en høj relevans for virksomheden, da den direkte støtte til virksomhederne sikrer, at projekt og virksomhedens forretningsudvikling er helt på linje – og projektet samtidig har et økonomisk omfang, der kan bidrage til reelle udviklingsprojekter.

Scorerne til venstre er et gennemsnit for de to projekter.

Målopnåelse



Målopnåelse ift. output	%
Optimal Path to Grow	98 %
Laundry Water Recycling	24 %

Optimal Path to Grow har gennemført alle sine hovedaktiviteter, brugt sit budget og nået sine outputmål. En enkelt hovedaktivitet, C-vision, der skulle anvende kunstig intelligens til at analysere virksomhedernes data som grundlag for strategiarbejdet, er dog ikke nået så langt som ønsket. **Laundry Water Recycling** er ikke lykkedes med at gennemføre sine planlagte hovedaktiviteter og har derfor også et lavt budgetforbrug og en lav målopnåelse. Selve vandkvaliteten, som det udviklede produkt bibringer, er dog af en meget højere kvalitet en oprindeligt forventet, hvilket til dels opvejer den manglende målopfyldelse.

Effektvurdering



Er de opstillede økonomiske effektmål inden for realistisk rækkevidde?	
Optimal Path to Grow	Ja
Laundry Water Recycling	Ja

Projekterne har tilført virksomhederne væsentlige potentialer ift. vækst. I begge er det realistisk at de oprindeligt opstillede – og ambitiøse – økonomiske mål bliver opnået på baggrund af de produkter/koncepter, der er skabt; dog med lidt forsinkelse for **Laundry Water Recycling**. Det vil afhænge af specifikke omstændigheder, hvor stor en del af nye job og omsætning, der vil ende i Danmark. For **Optimal Path to Grow** vedkommende skyldes det, at man har et behov for kompetencer, der bedst løses internationalt. For **Laundry Water Recycling** skyldes det, at man nok vil lade andre producere produktet på licens.

2 Fakta om projekterne

Rapporten omfatter en evaluering af to separate projekter, som afrapporteres samlet. Stort set alle afsnit i rapporten vil indeholde en kort tekst om hvert af projekterne, så projekterne synliggøres for deres respektive meritter og kun evalueres på det, som er relevant for dem hver især.

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 projektet "**Digitaliseret Optimal Path to Grow**" er at udvikle et digitalt værktøj, der kan effektivisere strategi-design og implementering af strategi og på den måde bidrage til forbedrede præstationer hos virksomheder og organisationer. Baggrunden for behovet er, at op mod 80 % af strategiske initiativer i virksomheder ikke bliver gennemført, hvilket selvsagt giver et stort spild af strategisk og økonomisk potentiale. Virksomheden DecideAct-management, som modtager støtten, har førhen haft et software-produkt, som er blevet solgt i forlængelse af deres konsulentrådgivningsforløb. Projektets ambition er at bygge yderligere elementer ovenpå denne software, så den kan sælges uden salg af rådgivningsydelser.

Projektet er et rent softwareudviklingsprojekt og alle øvrige aktiviteter, fx test-forløb med bornholmske virksomheder, hænger direkte sammen med denne udvikling.

I projektet "Laundry Water Recycling" har Victor Vask modtaget støtte til at udvikle et system til at rense procesvand fra deres renseri med henblik på at genbruge vandet – og dermed spare på såvel vand som økonomiske omkostninger. Systemet skulle baseres på en blanding af mekanisk og biologisk rensning, det sidste baseret på vandplanter og alger. Målsætningen på ansøgningstidspunktet var at udvikle en prototype, der kunne nedbringe vandforbruget med 50 % - og dermed få genanvendelsen op på 50 %. Hensigten var endvidere at udtage de relevante patenter på prototypen og herefter kommercialisere det som produkt på et globalt marked, hvor vandmangel/vandrationering spiller en større og større rolle.

På verdensplan er der ingen konkurrenter, der udbyder et system, der har genanvendelsesprocenter på 50 % eller derover.

Figur 1 Kort info om indsatserne

FAKTA-BOKS 1	
>	Tilskudsmodtager: DecideAct Management – Digitaliseret Optimal Path to Grow
>	Vækstforum: Regionskommune Bornholm
>	Sagsbehandler: Lisbeth Fuglsang
>	Finansieringskilde: Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde: Innovationssamarbejder (ERDF-1)
>	Samlet budget: DKK 5,6 mio.
>	Bevillingsperiode: 1.12.2015 - 28.2.2019

FAKTA-BOKS 2

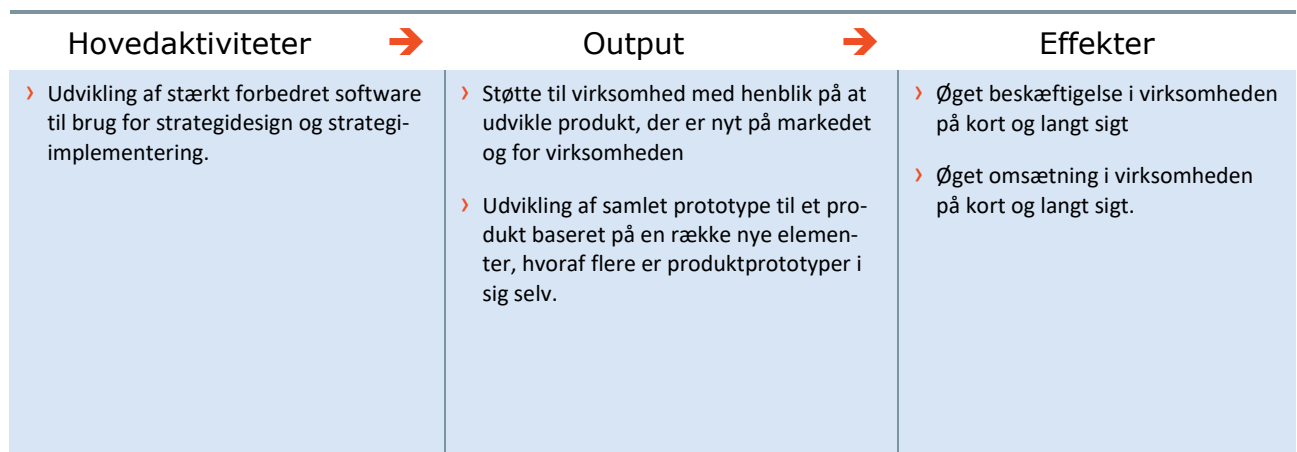
>	Tilskudsmodtager:	Victor Vask – Laundry Water Recycling
>	Vækstforum:	Regionskommune Bornholm
>	Sagsbehandler:	Lisbeth Fuglsang
>	Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde:	Innovations Samarbejder (ERDF-1)
>	Samlet budget:	DKK 2,3 mio.
>	Bevillingsperiode:	1.4.2016 – 31.10.2018 (oprindeligt 1.11.2017)

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.

For begge projekters vedkommende er støtten givet til en række udviklingsorienterede arbejdsplaner samt til projektledelse. Den nærmere opdeling af arbejdsplanerne er ikke relevant for evalueringen som helhed.

Figur 2.A Rationalet bag Digitaliseret Optimal Path to Grow



Figur 3.B Rationalet bag Laundry Water Recycling

Hovedaktiviteter	Output	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> > Udvikling og fysisk etablering af prototype, herunder af koncept for overvågning (først pilot, så større skala) > Daglig overvågning og løbende test > Udarbejdelse af dokumentation og vejledning > Vurdering af IP-muligheder og beslutning om dette 	<ul style="list-style-type: none"> > Fungerende og automatiseret prototype til rensning og genanvendelse af vand > Klarhed over muligheder for at søge beskyttelse af intellektuelle rettigheder 	<ul style="list-style-type: none"> > Øget beskæftigelse i virksomheden på kort og langt sigt > Øget omsætning i virksomheden på kort og langt sigt. > Besparelse i ressourceforbrug (ton, vand)

3 Overordnet status

Optimal Path to Grow har indfriet hovedparten af sine projektspecifikke succeskriterier og har sin forventede kurs sat mod at skabe større kommercielle resultater end oprindeligt forventet. Produktet er kommet på markedet i 2018, som det var planlagt i den oprindelige, første projektbevilling.

Implementeringen af projektet er forløbet uden større vanskeligheder for DecideAct Management. På alle hovedaktiviteter – også dem i tillægsbevillingen – er man lykkedes med at bygge en prototype for det pågældende element til det nye produkt. I forhold til prototypen for strategi-design er denne dog ikke bragt så langt frem, som man oprindeligt havde haft til hensigt. Årsagen er, at funktionaliteten bygger på kunstig intelligens, og programmeringen af denne har været mere omfattende end forventet – samtidig med at ambitionen efter alt at dømme har været for højt sat indledningsvist. Bortset fra denne ene funktionalitet forventer projektet at alle produktelementer beskrevet i ansøgningerne vil være integreret i deres kommercielle produkt og være tilgængelig for kunderne inden for højst 12 måneder.

Optimal Path to Grow har undervejs modtaget en tillægsbevilling, og denne er inkluderet i tal og vurderinger i rapporten.

Laundry Water Recycling er i forhold til projektets hensigt både en stor succes og en delvis fiasko. På successiden er det lykkedes at skabe en prototype, der kan rense vandet så godt, så man ikke blot kan genanvende 50 % af vandet – men faktisk helt op imod 100 %. Sagt på en anden måde: Vandet renses til en kvalitet, hvor det testes til at være lige så rent som drikkevand.

Den delvise fiasko kommer af, at man ikke har fået automatiseret overvågning og styring i projektperioden, som man oprindeligt havde søgt støtte til at gøre.

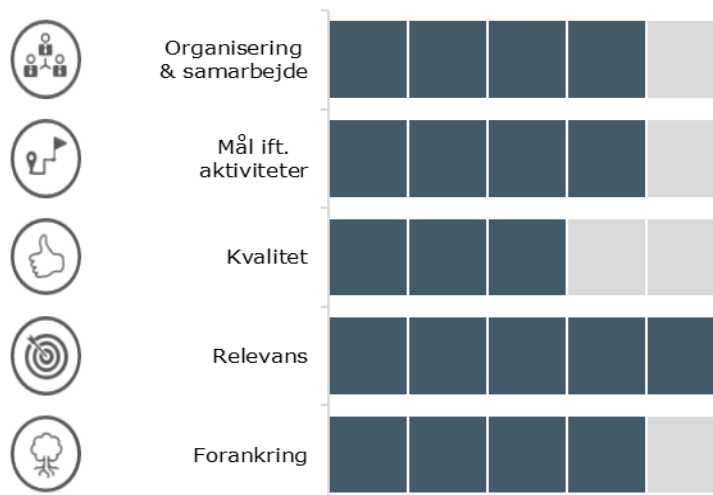
Man har heller ikke gennemført aktiviteter, der havde til hensigt at afklare behovet for og tilgang til beskyttelse af de intellektuelle rettigheder. Den manglende gennemførelse af disse aktiviteter skyldes en blanding af en tilvalgt forsigtighed i udviklingsplanen og af forsinkelser/nedbrud. Forsigtigheden bestod i at udskyde automatiseringsinvesteringen til man havde demonstreret produktets virkning i en pilotopstilling. Forsinkelserne kom fra lange vintre, som frøs anlægget, og fra pludseligt opståede og meget vanskelige udfordringer med skum, der opstod i anlægget. Forsinkelserne medførte, at der ikke tilstrækkeligt god tid var et koncept, som man kunne undersøge med hensyn til mulige patentrettigheder.

Laundry Water Recycling er blevet forlænget med et år.

Bemærk at rapportformatet her indeholder ikke en vurdering af 'Monitorering og opfølgning', som ellers er en del af standardformatet. Dette skyldes at monitorering og opfølgning i denne situation med kun én virksomhed i hvert projekt, i stedet er en del af evaluators vurderingsgrundlag, når det kommer til parameteret 'Kvalitet'.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra fem faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de fem parametre – taget som et gennemsnit på tværs af de to projekter/bevillinger.



Organisering og samarbejde



Optimal Path to Grow's høje grad af succes med aktiviteterne skyldes langt hen ad vejen en velfungerende projektorganisation. Projektet har været ledet af en af partnerne, så visionen med projektet – og den rådgivningsmæssige faglighed – har konstant været til stede som grundlag for alle beslutninger. Projektet har insisteret på at hyre den mest kompetence udviklingskapacitet, de kunne finde, og har dermed sikret sig, at de tekniske aspekter af projektet har kunnet afvikles med en høj kvalitet og uden tidsmæssigt og økonomisk omkostningsfulde omveje.

Laundry Water Recycling har ikke haft en fast projektorganisation. I stedet har virksomhedsejeren stået for projektet hele vejen igennem og suppleret med de interne og eksterne ressourcer, der har været nødvendige hen ad vejen. Særligt én ekstern konsulent har spillet en afgørende rolle; dog som midlertidigt ansat i virksomheden. Dette har sikret at projektet var forankret på øverste beslutningsniveau i virksomheden – med de begrænsninger på tilgængelig tid hos den daglige ledelse, som dette naturligt medfører. Det er dog ikke til at afgøre, om projektet havde været bedre stillet med en lidt større intern projektorganisation i Victor Vask.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Projektstøtten til de to virksomheder udgør inden for rammerne Regionalfonden et unikt projektformat og erfaringerne herfra må hovedsageligt anses for en succes. Det er kun på Bornholm, at det har været muligt at tildele støtte direkte til enkeltvirksomheder inden for Regionalfonden – og det er på evalueringstidspunktet 'kun' forsøgt med disse to virksomheder.

Støtten kan udlægges om en blanding af to forskellige virkemidler. Det ene er en form for gearing, der skal understøtte forøgede private investeringer i

innovation/udvikling. Det andet er i form af et direkte og risikovilligt økonomisk tilskud til virksomheder med lovende idéer med en stor mulig gevinst – fordi der vil komme nye produkter i markedet allerede under eller i direkte forlængelse af projektet (såfremt man lykkes).

Set med virksomhedernes øjne giver projektstøtten først og fremmest en mulighed for at få prioriteret projektet og drevet det målrettet og professionelt. Hvis hele investeringen skulle tages ud af driftsmidlerne i virksomheden eller af det løbende overskud, ville udviklingsprocessen udskydes og risikere at miste fokus.

Vi bemærker også, at støtten giver ekstra motivation, fordi virksomhederne ikke behøver at forhandle med eksempelvis investorer eller pengeinstitutter. Når først støtten er på plads, har virksomheden frihed til at handle – og har selv fuld kontrol over processen.

Trods støttens grundlæggende stærke bidrag til at forbedre virksomhedernes muligheder, er den ene virksomhed afvisende overfor at søge støtte hos Regionalfonden igen. Denne afvisning kommer med henvisning til de administrative byrder (se senere læringspunkt).

Kvalitet



For **Optimal Path to Grow** er de kompetencemæssige forudsætninger for kvalitet allerede omtalt. Hertil kommer en stramt styret udviklingsproces med faste og fokuserede møder mellem projektlederen og udviklerne, som har arbejdet fra Spanien og England. Her har man mindst på ugentligt plan fulgt op på mål og fremdrift og justeret, hvor der var behov for det. Projektet har gennemført omfattende test, både med bornholmske virksomheder, som omtalt i ansøgningen, men også med eksisterende og nye kunder. Testene med de bornholmske virksomheder har bidraget primært til brugervenlighed i selve softwaren og i vejledninger, mens tests med mere strategisk rutinerede kunder har bidraget med væsentlige input til funktionerne og deres implementering i selve produktet.

Laundry Water Recycling havde på ansøgningstidspunktet først planlagt at opføre et mindre pilotanlæg og så ekspandere dette i en eller to yderligere runder. Da projektet gik i gang og det første mindre anlæg blev etableret, valgte man at undlade at etablere automatisk styring og overvågning, fordi de investerede midler ville være spildt, såfremt anlægget ikke kunne præstere at rense på et tilstrækkeligt niveau. Det var i og for sig en fornuftig beslutning, men forsigtigheden fulgte med, da man lavede anlægget i fuld skala. Heller ikke her indgik dog automatisk styring og overvågning i opstillingen, hvad det burde have gjort. På grund af nedbrud og de omtalte skumproblemer, nåede man heller ikke at få det etableret trods forlængelsen af projektet. Denne udsættelse udgør en alvorlig svækkelse af konceptet på den korte bane, og projektledelsen giver også i dag udtryk for fortrydelse over, at man var så forsigtig i projektets tidlige stadie.

Prototypen er ikke blevet testet om vinteren, og der er derfor ikke i dag klarhed over, hvordan effektiviteten vil være om vinteren i en driftsfase. Ifølge projektet er der tale om en mulig prisforøgelse, der skal til for at holde den samme effektivitet (til isolering og eventuelt til forøgelse af overfladearealet til brug for større soleksponering).

Relevans



For **Optimal Path to Grow** bekræfter produktets nuværende høje funktionsniveau og efterspørgslen efter produktet, at det har det kommercielle potentiale, som var forudset og forudsat på ansøgningstidspunktet.

Produktet har dog vist sig at være relevant på en anden måde end oprindeligt antaget. Oprindeligt har visionen været, at produktet skulle kunne stå alene og stort set overflødig gøre rådgivning. Dette er dog ikke tilfældet, og det er tvivlsomt, om det er realistisk at opnå inden for den forudseelige fremtid. Efterspørgselen og interessen efter produktet ser dog ud til at være intakt i det virksomheden er blevet inviteret som profileret virksomhed på flere af verdens allerstørste og prominente web- og strategi-messer. Faktisk er virksomhedens forventninger på nuværende tidspunkt, at man vil overgå målene i den vækstplan, som man præsenterede ifm. tillægsansøgningen.

Relevansen er understreget af, at virksomheden med egne midler har finansieret udviklingen med et beløb, der er 3-4 gange større end det, som var afsat i ansøgningerne.

For **Laundry Water Recycling** har projektet vist sig endnu mere relevant end forventet. Oprindeligt forventede man en genanvendelsesprocent for vandet på 50 %, men projektet er lykkedes med at rense vandet, så 100 % kan genanvendes. Det øger den forretningsmæssige relevans i Victor Vask – og stiller produktet stærkere i markedet, når det er færdigudviklet.

Produktet er designet, så det uden vanskeligheder kan skaleres til større vandmængder, kan tilsluttes hvor som helst, og stadigvæk vil kunne transporteres i skibscontainere, hvilket fastholder den oprindelige vision om, at det skal kunne transporteres omkostningseffektivt. Alle tre forhold tæller positivt ift. relevans i markedet.

Forankring af output



Optimal Path to Grow har stærke forudsætninger for at arbejde videre med at få alle projektets outputs i form af prototyper kommercialiseret. Dette kommer naturligt af at projektet har været forankret i toppen af virksomheden og hos partnere, der fortsat driver udviklingen.

Virksomheden er klar til at indgå en aftale med en investor og er også ved at lukke aftaler om finansiering på flere millioner til vækst- og salgsmæssige initiativer. Delvist foranlediget af begrænsninger i bevillingsgrundlaget (at testvirksomheder kun måtte være fra Bornholm) har det ikke været muligt at få offentlige organisationer med som testpartnere, og produktet er derfor ikke testet op imod denne sektor.

Situationen er lidt mindre positiv for **Laundry Water Recycling**. Her er udviklingen ikke så langt, og dialogerne med mulige partnere er derfor i sagens natur mindre forpligtende og ikke lige så fremskredne.

Den stærke forankring i ledelsen i virksomheden er også her en markant fordel, som både sikrer prioritering ledelsesmæssigt og budgetmæssigt fremadrettet. Ledelsen giver udtryk for, at man vil investere videre i at udvikle de dele af prototypen, som ikke blev færdige inden for rammerne af projektet – og også vil

investere i justeringer på baggrund af læring i projektet (herunder fx i forhold til frostsikring). Den udtrykte investeringsvillighed taler til projektets (og dermed produktets) fordel, og der er derfor overvejende også grund til at forvente, at produktet lykkes med at komme succesfuldt på markedet inden for et par år. Når produktet lanceres, vil det efter alt at dømme have en tilbagebetalingstid på 3-5 år (i dansk sammenhæng), hvilket bør stille produktet stærkt.

5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet.

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 opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor, hvor vi viser fremdriften for alle hovedaktiviteter under ét.

Figur 4 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Optimal Path to Grow *	7	7	100 %
Laundry Water Recycling **	2	0,8	40 %

* Grundet tillægsbevillingens anderledes format er det vanskeligt at opstille et samlet antal hovedaktiviteter for Optimal Path to Grow

** Den ene hovedaktivitet er ikke gennemført, og den anden er delvist gennemført.

Optimal Path to Grow er som sagt i mål med alle sine hovedaktiviteter. Som tidligere omtalt, er arbejdet med hovedaktiviteten (C-vision), som har at gøre med at bruge kunstig intelligens til at effektivisere strategi-design, ikke kommet så langt som håbet. Aktiviteten er dog gennemført som planlagt og med en prototype, der – baseret på kunstig intelligens – demonstrerer funktionaliteten.

Laundry Water Recycling er langt fra i mål med de hovedaktiviteter, som er stillet op i ansøgningen. Man har ikke gennemført aktiviteter rettet mod løbende overvågning og automatisk styring. Aktiviteterne i forhold til patentrettigheder er heller ikke gennemført, fordi produktet ikke er klar til mønsterbeskyttelse på projektets sluttidspunkt. Victor Vask har dog også skiftet spor og forventer at kunne sælge licenser til produktion af løsningen uden at tage patent på hele eller dele af den.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 5 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet – Optimal Path to Grow

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	5,6	5,4	96 %
Tidsforbrug (måneder)	38	37	97 %

Optimal Path to Grow bruger budgettet for projektet planmæssigt og vil have brugt hele budgetrammen, når projektet sluttet. Virksomheden har investeret flere midler end oplyst i ansøgningen, som af administrative grunde ikke indgår i projektregnskabet, der er basis for ovenstående tal. Hvis alle de oplyste investeringer blev medtaget i regnestykket, ville Regionalfondens støtte være på mindre end 20 %.

Figur 6 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet – Laundry Water Recycling

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	2,3	0,55	24 %
Tidsforbrug (måneder)	31	31	100 %

Laundry Water Recycling har langt fra brugt hele projektbudgettet. Den primære forklaring på det lavere forbrug er den lavere aktivitetsgennemførelse. Uden for projektet har virksomheden afholdt omkostninger til 'hardware' – dvs. de fysiske anlæg – som ikke har været berettiget til støtte. Disse omkostninger udgør 630.000.

Man har man følt sig usikker på om alle aktiviteter er støtteberettigede, så man har ikke turdet gå i gang med aktiviteten, af hensyn til egen langsigtet likviditet. Dette gælder eksempelvis projekteringen af den automatiske styring, som ellers kunne have været nået inden for projekthorisonen, da tilbud var indhentet.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

For begge projekters vedkommende består output-indikatorerne næsten udelukkende af indikatorer, der retteligt er opnået ved aktivitetens gennemførelse. Det er fx "Antal virksomheder, der modtager støtte", hvor dét at projektet overhovedet bevilges skaber output. Vi anvender kun de mest fremadrettede af output-indikatorerne i denne sektion.

Figur 7 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
Optimal Path to Grow			
Privat medfinansiering (Mio. kr.)	2,52	2,4	96 %
Koncepter til nye produkter/løsninger *	2	2	100 %
Laundry Water Recycling			
Privat medfinansiering	1,27 MDKK	299.330	24 %

* For at håndtere tillægsbevillingen anser vi der for at være målsat 1 koncept i det oprindelige projekt og 1 koncept i udvidelsen.

For **Optimal Path to Grow** har man investeret de midler, som var indregnet i projektbudgettet. Projektets gevinst ift. private investeringer i innovation er dog væsentligt højere, da DecideAct (som tidligere omtalt) uden for projektbudgettet har investeret yderligere et par millioner i udviklingen af deres strategi-software. Man er i mål med at udvikle det antal koncepter, som ansøgning og tillægsbevilling sigtede mod.

Selve projektf finansieringen til **Optimal Path to Grow** har i projektperioden i øvrigt givet anledning til finansiering af to fuldtidsstillinger på Bornholm i DecideAct.

For **Laundry Water Recycling** har vi allerede berørt deres manglende budgetforbrug. Det rammer også i denne tabel, og projektet er tydeligt ikke lykkedes med – inden for sine målopnåelsen rammer – at mobilisere den ønskede mængde privat investering. Victor Vask har dog ved siden af projektet investeret yderligere cirka 650.000 kroner i projektet, hvilket (hvis medregnet) ville bringe målopnåelsen op på 75 %.

Projektet har ikke målsat at udvikle et koncept, men burde nok have haft det. Det er i hvert fald, som tidligere omtalt, lykkedes med at udvikle et koncept til nyt produkt/ny løsning.

6 Effektivurdering

I dette afsnit præsenterer vi vores 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 projekternes egne udsagn.

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.

I projekterne kan der dog være opstået flere vigtige forudsætninger for, at virksomhederne kan arbejde videre med at skabe effekter.

For **Optimal Path to Grow**s vedkommende er den væsentlige forudsætning på plads, at virksomheden har fået skabt så stærkt et samlet produkt i forlængelse af den første bevilling, at de allerede er på markedet med dette, og oplever lovende efterspørgsel. DecideAct fortæller også, at man vil fortsætte med på egen hånd med at finansiere den videre udvikling af prototyperne. Herunder skal der stadig en investering til for at den projektfinsierede "kulturmonitor" er endeligt klar til integration i produktet.

For **Laundry Water Recycling** er forudsætningerne for effekter også ganske gode. Produktets kvalitet ift. vandrensning udgør åbenlyst en selvstændig og stærk forudsætning. Det må dog betragtes som en hæmsko, at automatiseringen af systemet ikke er lavet endnu. Det efterlader et udviklingsarbejde og dermed noget uforudsigelighed. Komplexiteten af det som udestår er dog ikke voldsomt stor, og risikoen anses derfor for relativt lille. Victor Vask fortæller, at de regner med at investere i automatisering og styring med deres egne midler i løbet af 2019 (evt. suppleret med en InnoBooster-ansøgning), og at de så vil være klar til at lave aftaler med producenter af løsningen i vinteren 2019/2020.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til
effekter

For **Optimal Path to Grow** er forventningen til omsætningen af produktet omkring 1 million Euro stigende til 4-5 millioner Euro årligt i 2022. Dette er en fordobling ift. de estimer, som blev lagt frem for vækstforum.

Estimaterne er baseret på den store interesse, der har vist sig i 2018 fra bl.a. konsulenter, der gerne vil sælge produktet (mod såkaldt 'kick-back') og fra egne salgs- og markedsføringsaktiviteter. Fx er det lykkedes at blive en af de 8-9 virksomheder, der snart bliver profileret af Dansk Industri, når man afholder SMV Dagen – en netværks- og konferencedag for 600 SMV'er i Danmark.

Virksomheden er født global og derfor vil en del af dens arbejdsstyrke også være placeret i andre lande. Virksomheden forventer at kunne lægge sine såkaldte 'back office'-funktioner på Bornholm. Support-funktionerne vil også efter planen blive placeret på Bornholm, men det afhænger af om supportere med det

rette kompetenceniveau kan findes lokalt. Antallet af stillinger på Bornholm vil antageligt været 2-4 i 2019-2020 og 5-8 i 2021.

For **Laundry Water Recycling** er der også positivt udsyn til effekter. Victor Vask har en dialog med flere potentielle virksomheder, der kunne være interesserede i at sætte systemet i produktion. Den ene af disse virksomheder ligger på Bornholm, mens den anden er belgisk. Der vil dog gå mindst 1 år før de næste investeringer i automatisk styring gør anlægget klar til kommerciel produktion. Victor Vask foretager selv den investering, som mangler i projektet på op mod 1 million.

Victor Vask forventer at kunne få en licensaftale med den eller de kommende producenter. Denne vil give indtjening, men ingen ansatte hos VictorVask. Licensomsætningen ville kunne ligge på 100-150.000 per anlæg. Med det oprindelige estimat (fra ansøgningen) på 200 kunder inden for 3-5 år vil dette give en indtægt til Victor Vask på 20-30 mio. kr.

Produktet vil komme til at være mere attraktivt end oprindeligt forventet i det man er lykkedes med at rense vandet så grundigt, at alt vand kan recirkuleres. Ved at opsamle regnvand ved siden af og supplere ind i systemet, når der er fordampning eller andre tab af procesvand, vil man nu rent faktisk kunne lave et system, der er uafhængigt af forsyningsnettet. Systemet udgør derfor en ganske attraktiv løsning for både danske og udenlandske vaskerier.

Såfremt det bliver en dansk samarbejdspartner, som senere bliver mulig producent, vil virksomhedens nationalitet selvsagt afgøre om de forretningsmæssige effekter vil skulle tælles med i Danmark eller andetsteds.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod de oprindeligt opstillede, formelle effektmål for **Optimal Path to Grow**.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet – Optimal Path to Grow

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
Antal nye innovative virksomheder	1	0	1	100 %
Antal skabte jobs	2	8	2	100 %

For **Optimal Path to Grow** er effektmålene for projektperioden begge to opnået og målopfyldelsen er således 100 %. De effekter ift. ansatte, som vil indfinde sig efterfølgende, vil for virksomhedens vedkommende være realistiske at opnå. Virksomhedens egne bud er, at antallet af skabte job i DecideAct markant

vil overgå de otte, som er opgjort i tabellen. Det kan derfor ske, at man alene på Bornholm vil kunne komme op på at bidrage med otte nye stillinger.

Figur 9 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet – Laundry Water Recycling

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projekt-perioden	efter projektperioden		
Antal nye innovative virksomheder	0	1	0	0 %
Antal skabte jobs	0	9	0	0 %
Sparede tons materiale (vand)	0	7	7,5	+100 %
Ny omsætning	0	72	0	0 %

I forhold til de indmeldte effekter på ansøgningstidspunktet er det for tidligt at måle projektet, da hovedparten af effekterne først vil indfinde sig efter projekt-afslutningen. Helt naturligt er målopfyldelsen ift. effekter derfor lav.

Dog leverer prototypen på dens nuværende stadie allerede vandbesparelser på Victor Vask i den størrelsesorden, som var forventet før projektet. Det forbedrer både forretningsidéen på miljøside – og øger dermed de kommercielle potentialer. Victor Vask vil få en årlig besparelse på 230-300.000 kroner fra næste år, hvilket vil øge virksomhedens konkurrencedygtighed. Der vil også komme besparelser på indkøb, fordi vaske-tensiderne også har vist sig at kunne recirkuleres. Da tensider er kemisk belastende for vandmiljøet bidrager produktet også med en anden form for miljøeffekt, når de fremover genbruges.

På ansøgningstidspunktet forestillede Victor Vask sig, at man selv ville stå for produktionen og at afledte job og omsætning ville tilfalde Bornholm. Dette vil i stedet afhænge af, hvilken virksomhed som ender med at være partnervirksomhed.

Evaluators vurderer, at det er realistisk at effekterne samlet set er realistiske at opnå inden for de cirka 5 år, der er angivet i ansøgningskemaet.

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

Testvirksomheder skal findes i det forventede marked og ikke ud fra geografiske hensyn. Det indgår i den oprindelige projektansøgning for Optimal Path to Grow, at produktet skal testes i samarbejde med 10 bornholmske virksomheder. Set fra en test-vinkel er dette ikke hensigtsmæssig afgrænsning af testvirksomheder, da der ikke er tilstrækkeligt mange virksomheder i produktets målgruppe på Bornholm. Det betyder, at man reelt tester på virksomheder, der ikke er i målgruppen for produktet. Dermed bidrager testforløbet ikke med den ønskede mængde indsigt og dermed kvalitet til projektet. Det er relevant at bemærke, at det fra Erhvervsstyrelsens side har været et krav, at der blev foretaget tests i Bornholmske virksomheder, da dette er et led i kravet om at en overvejende procentdel af projektets aktiviteter skal foregå i målområdet.

Testprocessen har stadig givet værdi for Optimal Path to Grow, men man har også måttet teste på en række andre udenlandske og danske kunder, for at produktet blev efterprøvet tilstrækkeligt bredt i den mulige kundeskare.

Såfremt testprocesser indgår i ansøgninger til andre projekter, skal man sikre, at test-gruppen afspejler det forventede marked, så man ikke risikerer at få input, der ikke er relevante for projektets specifikke udviklingsindsats. Udelukkende geografiske afgrænsninger vil dermed sjældent være relevante at anvende, hvis der samtidig skeles til forretningsmæssig relevans.

Læringspunkt 2

Administrative byrder og barrierer for små virksomheder er betydelige. Begge projekter giver udtryk for, at de administrative byrder har været en tyngende del af projektet – særligt ift. timeregistreringen. Oplevelsen hænger ikke blot sammen med opgaverne, men formentlig også delvist sammen med, at administrationen af projekterne i høj grad har tilhørt projektlederen – som i begge tilfælde også var leder i virksomheden. Den ene virksomhed vil ifølge eget udsagn ikke søge midler igen på grund af de administrative procedurer.

Virksomheder, der får projektbevillinger under rammer som denne, kunne fx modtage den anbefaling i mens projektet designes, at de tilknytter en ressource til projektet, som kan varetage og effektivisere det, der opleves som administrativt tungt. Denne ressource kunne fx bringes til veje hos en erfaren operatør af erhvervsfremmeprojekter. Dette vil som oftest spare både tidsmæssige og muligvis også økonomiske ressource i projekterne.

Herudover vil det give mening, hvis virksomhederne kort efter opstart, tager et møde med Erhvervsstyrelsen for at drøfte den praktiske periodisering og håndtering af udgifterne og drøfte, hvordan håndteringen af de løbende refusioner fra Erhvervsstyrelsen bedst kan håndteres ift. at minimere risici for virksomheden og skade likviditet mindst muligt. Det berøres allerede på de nuværende opstartsmøder med Erhvervsstyrelsen, men drøftelsen kan – ifølge evalueringens data – godt give et endnu større afkast hos virksomhederne i form af klarhed.

Læringspunkt 3

Projekter, der kræver anvendelse af ny teknologi eller teknologi på helt nye måder, er uforudsigelige ift. deres output. Dette er vigtigt at huske på, særligt i projekter, hvor der kun er én virksomhed. I sådanne tilfælde er der ikke en 'portefølje' af virksomheder, hvor den enkelte 'fiasko' forsvinder i mængden af positive resultater.

I begge projekter har der skullet udvikles hidtil uafprøvede løsninger, og risiko-profilen er derfor høj. Dette skal man – særligt som bevillingsgiver – være klar over. I de to støttede projekter peger evalueringen på, at der bliver tale om kommercielle succeser. Det var dog formentlig mindst lige så sandsynligt at projekterne ikke havde kastet nævneværdigt potentiale af sig.

I lyset af risikoen for at fejle med dele af en udviklingsproces, har det i Optimal Path to Grow været godt, at projektet har haft flere dele af produktet, der kunne have kommerciel værdi. På den måde har det mindre betydning, at det ikke lykkedes i projektet at komme så langt med den del, der stillede størst krav om udvikling i kunstig intelligens.

Læringspunktet kan finde anvendelse i bevillingsgivers fortolkning eller forståelse af ansøgninger, som er tæt knyttet til bestemte teknologiske milepæle. I sådanne ansøgninger skal man være bevidst om, at der kan være en højere risiko for at mislykkes - men også en muligt højere gevinst (såkaldt 'high risk', 'high reward'). Man kan også søge at tilrettelægge projekter, så projektet består af flere værdiskabende delprojekter, herunder de eventuelt mest risikable, teknologiske dele af projektet. Det vil sænke projektets samlede risikoprofil, hvis man skulle ønske det.

Læringspunkt 4

Projektstøtte direkte til virksomheder kan være en effektiv metode til at sikre afgørende, ny produktudvikling. Dette læringspunkt kommer næppe som en overraskelse, men støtten til de to virksomheder har leveret et fremragende afsæt for fremtidig kommerciel succes på helt ny områder. Begge virksomheder giver udtryk for, at støtten gjorde det muligt for dem at tage en stor beslutning om egen investering, fordi noget af risikoen var dækket ind. Alternativet havde eksempelvis været at skulle søge investorer til deres projekt, men med denne støttemodel når virksomheden en højere værdi før den eventuelt går i investor-markedet.

Den værdiforøgelse, som projektstøtten har muliggjort, overstiger i betydelig grad, både den private og offentlige investering i projekterne. Projekterne viser dog også, at de kommercielle gevinster, der følger af projekterne, let vil sprede sig over flere lande. Eksempelvis vil Victor Vasks løsning muligvis blive produceret i udlandet og med størst afkast af arbejdspladser her. Ligeledes vil en stor procentdel af arbejdsstyrken i DecideAct af kompetencemæssige årsager være at finde i udlandet. Dette er ikke et problem, men blot et forhold, som man kan notere sig: investeringer af denne type kan gavne danske virksomheder ganske betydeligt, men det er vanskeligt på forhånd at afgøre, hvor væksten i omsætning og arbejdspladser vil finde sted.

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.

Score	Betydning	Samlet implementeringsscore	
		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	Implementeringen er meget kritisabel.	1,0 - 2,5	● [RØD]

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 trafiklyscore er vejledende.

2. Målopnåelse
(afsnit 5)

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 %

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.