

MARTS 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

CHANGE ZEALAND

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallevej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF+45 56 40 00 00
FAX+45 56 40 99 99
WWWcowi.dk

MARTS 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

CHANGE ZEALAND

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	460.M
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	07.03.2023
UDARBEJDET	AEWF
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	LCPE

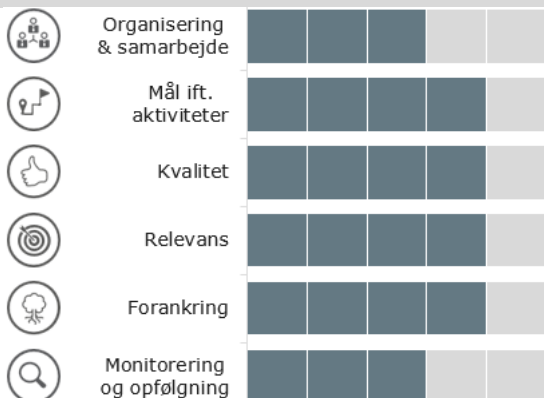
INDHOLD

1	Resumé: Change zealand	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13
8	Bilag A: Sådan scorer vi	15

1 Resumé: Change zealand

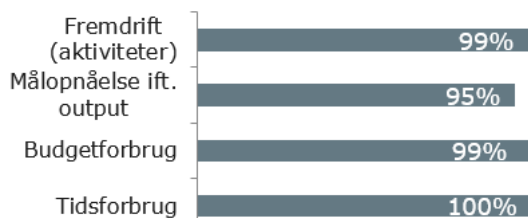
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,6**



Projektet har været styrket af projektholders tidligere erfaring med lignende projekter, men inddragelsen af de mange partnere vurderer vi både kan betragtes som en styrke og en svaghed for projektets organisering. Projektet har tilført virksomhederne værktøjer, input og redskaber, der øger virksomhedernes vækst og jobskabelse. De deltagende virksomheder finder deres deltagelse relevant for deres virksomhed og deres vækst. Især udtrykker de deltagende virksomheder en stor tilfredshed med sparringen fra forretningsudviklerne, og vækstplanerne har været med til at tydeliggøre virksomhedernes fremadrettede retning. Virksomhederne har allerede eller ønsker at implementere deres vækstplaner. Projektets erfaringer og viden ønskes videreført til nye projekter. Sidst er opfølgningen med virksomhederne sket gennem vækstplaner, evalueringsskemaer og interview, men vi vurderer at der er plads til en mere systematisk opfølgning.

Målopnåelse



På evalueringstidspunktet er hovedparten af de opstillede aktivitets- og outputmål indfriet. Der er et forventeligt budgetforbrug af midler, hvorfor aktivitetsomkostningerne har været som budgetteret.

Effektvurdering

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Procentvis målopnåelse
Antal nye vækstvirksomheder	0	95	77 %

Det er projektets forventning at der vil være 73 vækstvirksomheder for perioden efter projektet. Dette finder vi positivt, givet at man først forventede, at det ville være 95. Dette tal vurderer vi dels kan tilskrives kombinationen af de tre spor, og projektholders foramen med at få rekturert virksomheder med det rette vækstpotentiale. Hvorfor vi finder det sandsynligt, at projektet vil føre til nye vækstvirksomheder. Da tallet baserer sig på outputmålet B3, og derfor er anslået, vil vækstpotentialet for virksomheder, være betinget af en gunstig markedssituation, hvorfor vi vurderer, at vækstpotentialet muligvis ikke er så højt som angivet.

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

Projektet har haft til formål at udvikle et erhvervsliv i region Sjælland, som er robust og rustet til skiftende konjukturer og international konkurrence, samt agilt og i stand til at udnytte nye udviklingstendenser i forhold til teknologi, efterspørgsel og forretningsmodeller. Projektet har taget udgangspunkt i de lokale erhvervspotentialer, som beskrives i erhvervsfremmestrategien, og har været organiseret i tre indsatsområder, der hver især har søgt at forløse et eller flere af de forandringskabende potentialer:

- > **Femern Korridor:** Målet med indsatsen har været at udvikle konkurrence-dygtige virksomheder inden for byg, anlæg og industri, der kan indgå som sparringspartner i anlægsprojektet, samt udvikle erhvervslivet langs Femern korridoren fra Rødby til Greve.
- > **Bioproduktion og fødevarer:** Målet med indsatsen har været at udvikle og tiltrække SMV'er, der kan eksportere, kobles på internationale værdikæder gennem samarbejde med de store virksomheder i området og/eller indgå i cirkulære værdikæder på tværs af de to produktgrene.
- > **Man on the moon:** Målet med indsatsen har været at udvikle fremtidens store virksomheder – man on the moon - i Region Sjælland.

Under de tre indsatsområder har der været tilbudt følgende aktiviteter: 1) 1) Sparring med forretningsudviklere fra projektpartnerskabet, 2) Samarbejde med studerende, forskere, specialister eller andre virksomheder, 3) Rådgivning fra eksterne eksperter med tilskud fra projektet, 4) Adgang til testfaciliteter, 5) Deltagelse i erhvervsnetværk og workshops, 6) Kontakt til projektpartnerskabets netværk

Projektet har været varetaget af Erhvervshus Sjælland i samarbejde med en række økonomiske partnere: Fonden Femern Belt Development, Knowlegde Hub Zealand, Danmarks Tekniske Universitet (DTU), Kalundborg Symbiose, Zealand, Absalon, Sorø Erhverv, Connect Køge, Buisness Faxe, Vordingborg Erhverv, Buisness Lolland Falster samt Copenhagen Capacity.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Sjælland
Sagsbehandler:	Lucas Poulsen
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
Samlet budget:	DKK 45,3 mio.
Bevillingsperiode:	09.01.2020 – 31.12.2022

2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Rekruttering og screening: Rekruttering via kickoff konference, markedsføring og netværk med efterfølgende screening af en forretningsudvikler. • Opgaveformuleringer: Beskrivelse af den enkelte virksomheds udfordringer og behov samt udarbejdelse af plan for projektførelsen. • Femern korridorforløb: Tilknytning af sparringspartner, der skal hjælpe virksomhederne med at udnytte aktiviteter i forbindelse med Femern Bælt. • Bioproduktion og fødevarerforløb: Tilknytning af sparringspartner, der skal hjælpe virksomhederne med internationalisering eller værdikædesamarbejde inden for bioproduktion og fødevarer. • Man on the moonforløb: Virksomhederne understøttes i at starte et langsigtet udviklingsforløb via bl.a. strategianalyse. 		<ul style="list-style-type: none"> • Deltagervirksomheder har fået afdækket deres forandringskabende potentialer. • Virksomheder er klargjort til at byde ind på opgaver i relation til Femern Bælt • Virksomheder har fået afklaret efterspørgsel og tilpasningsbehov og er klargjort til udnytte mulighederne indenfor økosystemet for bioproduktion og fødevarer • Virksomheder har fået tilført ny viden og fået udarbejdet handlingsplaner til at påbegynde en langsigtet udviklingsproces. • Projektets viden forankres i virksomhederne, der er forberedt til det videre arbejde. 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget robusthed og omstillingsparathed i SMV'er på Sjælland og Øerne. • Øget antal vækstvirksomheder på Sjælland og Øerne. • Øget jobskabelse på Sjælland og Øerne.

3 Overordnet status

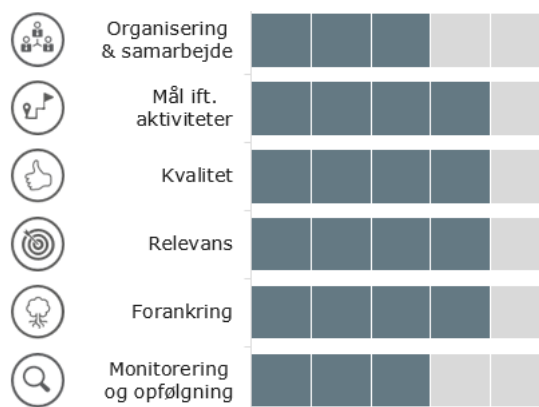
På evalueringstidspunktet har projektet realiseret hovedparten af de opstillede aktivitets- og outputmål. I indsatsen har der været rekrutteringsvanskeligheder forbundet til Femern-sporet. Hertil oplyser projektholder, at den oprindelige

tanke om, at bygge- og anlægsbranchen ville være udfordret under Covid-19, ikke viste sig at være tilfældet. Tværtimod oplevede disse virksomheder en enorm travlhed, og fordi disse virksomheder havde tilstrækkeligt opgaver i de lokale kommuner, mener projektholder ikke, at de i lige så høj grad søgte længere væk eller bredere ud, hvorfor de i lavere grad fandt interesse i Femern-sporet. På grund af udfordringen med rekruttering til Femern-sporet, er flere aktivitets- og outputmål samt det samlede budget, , blevet nedskrevet siden midtvejsevalueringen.

Projektet har været ét af to projekter (Green Change Zealand), der er blevet parallelt afviklet i Erhvervshus Sjælland. Projekterne udgør ifølge erhvervshuset fire spor, hvoraf de tre er under nærværende indsats. Derfor vil denne evaluering kun tage afsæt i de tidligere omtalte tre spor, og hvor det er relevant i evalueringen, vil de enkelte spor blive fremhævet.

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 styrket af projektholders tidligere erfaring med lignende projekter, men brugen af de mange partnere kan både betragtes som en styrke og en svaghed. Projektet har været drevet i et samarbejde mellem Erhvervshus Sjælland og en længere række af partnere, hvor Erhvervshuset har været ansvarlig for både rekruttering, afholdelse af projektaktiviteter, administrativ ledelse og generel gennemførelse af projektet. Erhvervshuset har stor erfaring med ledelse af lignende projekter, og har herigennem et indgående kendskab til en længere række virksomheder. Dette vurderer vi, har været en styrke for projektets fremdrift, især i relation til de udfordringer, der har været i ifm. rekruttering til Femern-sporet. Brugen af projektpartnerne og deres rolle i projektet har varieret afhængigt af sporet - fra generel projektledelse af sporet til en central rolle ift. rekruttering til sporene. Ifølge projektholder har brugen af flere partnere bidraget positivt til styrkede ressourcer og nye kompetencer, større kendskab til virksomheder i regionen og herved nemmere rekruttering samt et større og bredere kendskab til og samarbejde med videninstitutioner. Samtidig vurderer projektpartnerne, at samarbejdet har været udfordret af en manglende forventningsafstemning, hvilket har givet anledning til en følelse af, at stå en del alene med deres ansvarområde, da nogle partnere ikke har følt, at de havde de rette kompetencer til udførsel af de opgaver de skulle varetage i projektet. Samlet er det således vores indtryk, at brugen af de mange partnere har været varierende men også udfordrende. På den baggrund vurderer vi, at der med fordel kunne have været en klarere forventningsafstemning af projektpartnerens rolle fra projektets start, eller en klarere afdækning af om projektpartnerne havde de rette kompetencer til at udføre de opgaver, som erhvervshuset havde tiltænkt (se læringspunkt 1).

Som et nyt element oplyser Erhvervshus Sjælland at de undervejs i projektet har anvendt Knowlegde Hub Zealand, som en ekstern projektleder til Bio-sporet. Dette vurderer vi har været positivt for projektets fremdrift, idet erhvervshuset har trukket på fagspecifikke kompetencer, de ikke selv har haft til

rådighed, hvilket har lettet rekrutteringsprocessen, og har givet et godt supplement til projektstyringskompetencer, hvilket vi anser har været en fordel, i et ellers ret komplekst projekt set-up.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet har tilført virksomhederne værktøjer, redskaber og input der øger virksomhedernes vækst og jobskabelse. De interviewede virksomheder tilkendegiver, at de gennem forløbene er blevet præsenteret for værktøjer, input og redskaber, som de har anvendt til videreudvikling af deres virksomhed. Værktøjer, input og redskaber de vurderer, har styrket implementeringen af nye tiltag i virksomheden som de herigennem har kunne omsætte til udvikling, vækst og jobskabelse. Ifølge virksomhederne har dette især gjort sig gældende på baggrund af sparringen med de tilknyttede forretningsudviklerne. Dette vurderer vi har været med til at understøtte læringen i de forløb virksomhederne har deltaget i. Ligeledes har det gjort sig gældende fordi virksomhederne har arbejdet med deres vækst- og omstillingsplaner. Her har virksomhederne kunne rette blikket mod netop de udfordringer eller potentialer, de fandt vigtige for deres virksomhed. Dette har ifølge virksomhederne gjort læringen mere relaterbar og nemmere at implementere som nye initiativer i virksomhederne både nu og på sigt. Dernæst bemærker vi, at de interviewede virksomheder har fået tilført ny viden, de allerede er i gang med at omsætte, eller forventer at omsætte på sigt i form af nye initiativer i virksomheden. Initiativer som virksomhederne på sigt mener vil kunne styrke deres omstillingsparathed og konkurrencedygtighed i forhold til det marked de henvender sig til. Samlet set er det således vores vurderer, at projektets aktiviteter understøtter ambitionen om at øge virksomhedernes robusthed og omstillingsparathed, hvilket på sigt vil føre til øget vækst og jobskabelse.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har været tilfreds med sparring fra forretningsudviklerne, og vækstplanerne har været med til at tydeliggøre virksomhedernes fremadrettede retning. Overordnet er virksomhederne positivt stemt for de forløb, de har deltaget i. Især har virksomhederne gennemgående været meget tilfredse med forretningsudviklerne. Virksomhederne oplever at forretningsudviklerne har været i øjenhøjde med dem, da de har sat sig ind i deres hverdag, været lyttende til deres specifikke behov, men samtidig også har udfordret dem og åbnet deres øjne for nye tiltag eller vækstplaner, der kunne styrke deres virksomhed yderligere på sigt. Flere af virksomhederne er samtidig tilfredse med muligheden for brug af eksterne rådgivere, hvilket flere angiver allerede at have anvendt. Ifølge virksomhederne bidrager disse med en mere konkret og fagspecifik rådgivning sammenholdt til forretningsudviklerne. Muligheden for medfinansiering finder virksomhederne især positiv, da det for flere af virksomhederne kan være en større udgift, hvis de selv skal finansiere ekstern rådgivning. Lige såvel bliver de deltagende videninstitutioner rost for deres bidrag, som virksomhederne også mener har bidraget til en mere konkret og fagspecifik sparring med et forskningsrelateret sigte, de har kunne anvende til videreudvikling i virksomhederne (se læringspunkt 3). Sidst oplever virksomhederne overordnet, at vækstplanerne er et godt værktøj, der bidrager med nye perspektiver, og understøtter virksomhedernes fremtidige arbejde. For nogle virksomheder har det endda været med til at tydeliggøre, hvilken retning virksomheden fremadrettet skulle gå i. Dog udtrykker nogle af de deltagende virksomheder, at de allerede før deres deltagelse, havde udformet en strategi, hvorfor

de i mindre grad fandt den nye vækststrategi relevant for deres virksomhed. Hertil oplyser virksomhederne, at de i stedet fik indsigt i andre gode inputs til konkrete tiltag og handlepunkter, der har givet et fundament for eksekvering af deres strategi gennem deres sparring med forretningsudvikleren.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomheder har fundet indsatsen relevant for deres virksomhed og for deres vækst.

På tværs af de forskellige spor vurderer de interviewede virksomheder, at deres deltagelse i indsatsen har været relevant for deres virksomhed og deres fremadrettede vækst. Virksomhederne mener, at de er blevet præsenteret for ny viden og inputs bl.a. i relation til introduktion af nye maskiner, internationaliseringspotentialer af virksomheden, bedre udbudsforståelse af større opgaver eller indblik i en grønnere forretningsmodel. Disse elementer vurderer virksomhederne har kunne hjælpe til optimering af eksisterende produkter eller udvikling af nye, introduktion til nye markeder, frigivelse af ressourcer og optimering af interne processer i virksomhederne. Faktorerne tilsammen mener har styrket deres robusthed og konkurrencedygtighed ift. det marked de hver især henvender sig til, men også til vækst og herigennem jobskabning. Flere af virksomhederne har endda allerede eller påtænker at ansætte nye medarbejdere i deres virksomhed. Dernæst mener virksomhederne, at indsatsen og især sparringen med forretningsudviklerne, har bidraget til en klarlægning af styrker og svagheder i virksomhederne, hvilke de anser som positivt for deres videre udvikling.

Virksomhederne oplever endvidere, at et væsentligt udbytte af projektet er et større netværk. Den større kontaktflade finder virksomhederne værdifuldt for eventuelle nye muligheder for samarbejde, igangsættelse af nye projekter og optimering eller inspiration til interne processer. Både virksomheder fra Bio- og Femern-sporet angiver allerede at have fået nogle projekter sat i gang med samarbejdspartnere, som de har fået kendskab til gennem deres deltagelse i projektet.

Forankring af
output



Virksomheder har allerede eller ønsker at implementere deres vækstplaner, og projektets viden og erfaringer videreføres til nye projekter.

Ifølge virksomhederne er de allerede i gang eller planlægger at implementere deres vækst- eller omstillingsplan. Flere af virksomhederne peger på, at indsatsen har øget deres professionalisering, har givet inspiration til bl.a. hvordan der bydes ind på store opgaver, prissættes varer og har forberedt dem til, hvordan de skal tilgå nye eller eksisterende markeder både nationalt og internationalt. Hvilket der blandt virksomhederne er bred enighed om understøtter konkurrencedygtigheden og omstillingsparathed. Derfor vurderer vi, at virksomhedernes udbytte er velforankret.

Projektholder oplyser dernæst, at de løbende har arbejdet med at fortsætte MOM-sporet i et nyt projekt gennem fondsansøgning til Industriens Fond, hvilket de nu har fået bevilget midler til. Dette med henblik på at udbrede indsatsen til et nationalt plan. Ligeledes oplyser projektholder at Femern- og Bio-sporet er koblet til to erhversfyrtårsprojekter, hvor projektholder løbende har inddraget de erfaringer og læringer, de har skabt gennem projektet. Vi finder det derfor sandsynligt, at projektets erfaringer og metode videreføres. Samtidig har erhvervs- og huset andre enten eksisterende eller planlagte projekter, der har rød tråd til

både Bio- og Femern-sporet. Her går flere af de deltagende virksomheder igen, ligesom flere af nærværende indsats partnere påtænkes inddraget. Dette er til sikring af at virksomhedernes udvikling fortsættes, og til sikring af at relationer, skabt på tværs af regionen, fastholdes efter afslutningen af indsatsen. Dette vurderer vi som befordrende for virksomhedernes udbytte og relationsskabelsen på tværs af regionen, så hverken virksomhederne eller partnerne slippes efter afslutningen på indsatsen.

Monitorering og opfølgning



Opfølgning med virksomhederne er sket gennem vækstplaner, evalueringsskemaer og interview med virksomhederne, men der er plads til en mere systematisk opfølgning. Projektholder har fulgt op på de deltagende virksomheder gennem afsluttende vækstplaner, spørgeskemaer og siden midtvejsevalueringen gennem interviews med en række virksomheder. Vi vurderer, at tilbagemeldingerne fra disse elementer aktivt er blevet anvendt til justeringer undervejs i projektet, eksempelvis ift. nedjustering af måltal pga. udfordringer i Femern-sporet samt løbende aktivitetsændringer på de enkelte spor. Virksomhedsinterviewene vurderer vi dog ikke har givet et fuldstændigt indblik i virksomhedernes udbytte og oplevede kvalitet af aktiviteterne projektet igennem, da interviewene ikke har været udbredt til samtlige deltagere og ej heller har været gennemgående for projektperioden. Vi anerkender at projektholder siden midtvejsevalueringen har udvidet deres opfølgningspraksis, men vi må samtidig konstatere, at der har været plads til en mere systematisk tilgang til opfølgning. Især i betragtning af projektets kompleksitet og store antal samarbejdspartnere.

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 99 % 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: Rekruttering og screening	1	1	100 %
A2: Opgaveformuleringer	143	147	+100 %
A3: Femern korridorforløb	85	90	+100 %
A4: Bioproduktion og fødevareforløb	38	38	100 %
A5: Man on the moon forløb	20	19	95 %
A6: Vækst- og omstillingsplaner	143	142	99 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 20.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet er samtlige aktivitetsmål realiseret. Her skal det dog bemærkes, at en stor del af aktivitetsmålene er nedjusteret siden midtvejsevalueringen, hvilket projektholder oplyser primært skyldes rekrutteringsvanskelighederne forbundet med Femern-sporet. På trods af dette har projektet alligevel formået at overpræstere på en del af måltallene.

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)	45,3	45,1	99 %
Tidsforbrug (måneder)	35	35	100 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 20.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet har projektet haft et forventligt forbrug, hvorfor aktivitetsomkostningerne har været som budgetteret.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 95 % 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

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	143	142	99 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	11,6 mio.	11 mio.	95 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	95	73	77 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	159	1.164	+100 %
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	238,8 mio.	4,02 mia.	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 20.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet er størstedelen af outputmålene realiseret, og på baggrund af virksomhedernes deltagelse i projektet anslås et højt output ift. jobskabelse og omsætning, som følge heraf. Erfaringsmæssigt ved vi dog, at de estimerede effekter der fremgår af vækstplanerne, er optimistiske, og i langt de fleste tilfælde afspejler en succesfuld implementering. Vi behæfter os derfor ved de høje tal, hvortil projektholder angiver at tallene især drives af virksomhederne fra MOM og Bio-sporet. Ligeledes skal det bemærkes at tallene baseres på virksomhedernes indrapporterede vækstplaner.

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 projektholder udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. 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 142 deltagere, hvoraf 49 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 35%. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti- ale for effekter

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

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
have fået ny viden om, hvordan de kan arbejde professionelt med virksomhedens udfordringer og behov	73 %
være blevet yderligere inspireret til at skabe udvikling og vækst med virksomheden	71 %
deltagelsen har udvidet deres netværk og skabt nye kontakter til gavn for min virksomhed	65 %
virksomheden vil få bedre muligheder for at opnå sit potentiale for vækst som følge af deltagelsen	67 %
vækst- eller omstillingsplanen vil forbedre deres konkurrenceevne	59 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=49)

Af ovenstående tabel fremgår det, at størstedelen af virksomhederne (73%) oplever, at projektdeltagelsen har givet ny viden om, hvordan de kan arbejde

professionelt med virksomhedernes udfordringer og behov. Ligeledes angiver en større del af virksomhederne, at projektdeltagelsen vil forbedre deres konkurrenceevne. Ifølge de interviewede virksomheder er deres konkurrenceevne blevet styrket gennem de inputs og den sparring de har med forretningsudviklerne, de workshops og andre aktiviteter de har deltaget i, og den hjælp de har fået gennem brug af eksterne rådgivere eller fra oplæg med vidensinstitutionerne. Derfor angiver flere af de interviewede virksomheder, at styrkelsen af konkurrenceevnen ikke alene kommer fra den vækst- og omstillingsplan de har udformet. Dog vurderer flere af de interviewede virksomheder, at den har været anvendt som en støtte og inspiration til implementering af en række tiltag, der har skulle fremme deres langsigtede udvikling. Overordnet vurderer vi, at spørgeskemaresultaterne giver positive indikationer på, at virksomheder har fået øget deres forudsætninger for effektskabelse på baggrund af projektdeltagelsen, hvilket ligeledes fremgår af interviews med deltagerne.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye vækstvirksomheder	0	95	73	77 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 20.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. Note 2: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Det er projektets forventning at der vil være 73 vækstvirksomheder for perioden efter projektet. Dette finder vi positivt, givet at man først forventede, at det ville være 95. At en så stor andel vækstvirksomhederne estimeres, vurderer vi bl.a. kan tilskrives projektets kombination af de tre spor, der ifølge de interviewede virksomheder har været gode og aktuelle. Dernæst kan det ligeledes indikere, at projektholder har formået at rekruttere de rette deltagere med det rette vækstpotentiale. Derfor finder vi det sandsynligt, at projektet vil føre til nye vækstvirksomheder. Da antallet af forventede virksomheder baserer sig på outputmål B3 og kommer derfor fra deltagernes vækst- og omstillingsplaner. Disse planer er ifølge projektholder ambitiøse, men ikke urealistiske. Der kan være sket interne ændringer i virksomhederne eller påvirkninger fra eksterne forhold siden planens udarbejdelse eksempelvis ændring i konjekture eller andre uventede faktorer. Dette taget i betragtning, vurderer vi derfor, at potentialet muligvis ikke er så højt som angivet.

7 anbefalinger og læring

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

Anbefaling 1

Offentlige aktører er først og fremmest driftsorganisationer, hvilket er en faktor der bør tages højde for i et tidsmæssigt perspektiv i samarbejdsprojekter mellem offentlige og private aktører. Som tidligere bemærket har både projektholder og de interviewede deltagende virksomhederne fundet stor værdi i at have inddraget videninstitutioner i projektet. Især nævner deltagervirksomhederne, at videninstitutionerne har bidraget med en mere konkret og fagspecifik samt forskningsrelateret sparring, som virksomhederne har kunne anvende til udvikling af tiltag i virksomheden, hvilket virksomhederne vurderer kan fremme deres fremtidige udvikling og vækst. Dog angiver både partnere og deltagervirksomhederne, at samarbejdet med videninstitutioner til tider var præget af forsinkelser og processer der gik i stå undervejs. Dette tilskriver de, at instanser som disse, som oftest har færre ressourcer til at prioritere projekter frem for deres egne arbejdsopgaver. Dette mener vi kan afspejles i, at offentlige instanser først og fremmest er driftsorienteret. At være agile til en indsats som denne kan være udfordrende for disse aktører i en travl hverdag, hvor deres drift først og fremmest er i højsædet. Her kan de offentlige aktører have svært ved at frigøre ressourcer til understøttelse af de opgaver, de skal levere i et samarbejde, som i denne indsats. Dog anser vi denne faktor som svær at ændre, men som en faktor, der bør medtænkes i planlægningen, særlig ift. de tidsmæssige perspektiver, når der i fremtidige indsatser fokuseres på et samarbejde på tværs af offentlige og private aktører. Dette for at sikre, at de private aktører ikke oplever stilstand i deres forløb.

Anbefaling 2

En større inddragelse af videninstitutioner i opstartsmøderne med virksomhederne kan skabe større gennemsigtighed over for både virksomheder og videninstitutioner ift. deres bidrag til og udbytte af samarbejdet. I relation til ovenstående læringsmål angiver projektholder, at erfaringen fra brugen af videninstitutioner i nærværende projekt endvidere er, at videninstitutionerne med fordel kan inddrages i opstartssamtalerne med virksomhederne. Mange virksomheder er ifølge projektholder ikke vant til at arbejde med videninstitutioner, og kender derfor ikke altid til, hvad de kan bidrage med i et samarbejde på tværs, eller hvad deres udbytte kan være, ved at uddele en opgave til disse aktører. Ligesom videninstitutioner i mindre grad kan være klar over, de fordele, der kan være i et samarbejde med en privat virksomhed. Såsom fremmelse af deres forskning, flere praktikpladser eller studiejobs til de studerende i virksomhederne og generelt større indblik i virksomhedernes behov og arbejdsgang. En inddragelse af disse aktører vurderer vi kan skabe en større gennemsigtighed både over for virksomhederne ift. hvad videninstitutionerne kan bidrage med til optimering af processer og øget vækst. Ligesom det kan give en gennemsigtighed overfor videninstitutionerne i relation til, hvad samarbejdet kan give dem. Dog anser vi det som vigtigt, at der samtidig forventningsafstemmes fra samarbejdets start, så det tydeliggøres, i hvilket omfang videninstitutionen og virksomheden kan afgive ressourcer til samarbejdet. Derfor vurderer vi, at inddragelse af videninstitutioner i opstartsfaserne med

virksomhederne, er et element, man i fremtidige lignende projekter, hvor videninstitutioner kan indgå i et samarbejde med virksomhederne, skal have in mente.

Anbefaling 3

Ved inddragelse af en længere række samarbejdspartnere er en indledende forventningsafstemning og afdækning af kompetencer forud for projektet en styrke og afgørende faktor for samarbejdet under projektet. Selvom vi vurderer brugen af flere partnere i projekter som en styrke der kan bidrage med flere forskelligartede kompetencer, større kendskab til virksomheder i nærområdet og flere ressourcer, så udtrykker både projektholder og de interviewede partnere, at der har været udfordringer i relation til samarbejdet. Først og fremmest har partnerne givet udtryk for, at de har været udfordret ift. samarbejdet, da de ikke har følt sig klædt godt nok på til at varetage de opgaver, som erhvervshuset ønskede, ud fra de kompetencer de havde til rådighed. Ligeledes fremhæver projektholder, at flere af partnerne har påtaget sig opgaver, de i virkeligheden ikke havde kompetencerne til. På den baggrund finder vi det vigtigt, at der i fremtidige lignende projekter medtænkes, at kompetencerne hos de potentielle partnere afdækkes forud for et projektsamarbejde. Herigennem sikres det, at de opgaver der skal løses, løses af dem med ressourcer og kompetencerne til det, hvilket samtidig i højere grad sikre, at de rette partnere inddrages i projektet. Ligeledes er erfaringerne fra nærværende projekt, at der med fordel kunne have været foretaget en klarere forventningsafstemning forud for projektstart, således det tydeliggøres hvilke arbejdsopgaver hver af de forskellige partnere skulle varetage i projektet. Dette vurderer vi derfor også som en faktor, der bør indtænkes i fremtidige projekter hvor flere partnere inddrages.

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

3. Effektvurdering (afsnit 3)

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

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