

Midtvejsevaluering

CONNECT 2023-25

CONNECT Denmark

Maj 2024
Version: 0,6

IRISgroup

Pluss

Projektnummer	062
Version	0.6
Udgivelsesdato	31.05.2024
Udarbejdet af	AB, Pluss Leadership
Kontrolleret af	FMP, MW, Pluss Leadership

INDHOLD

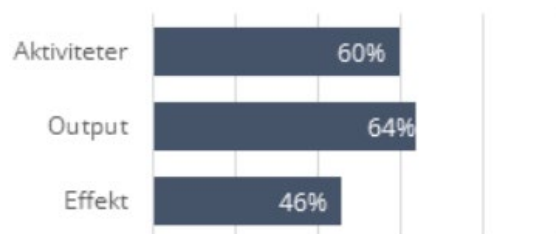
1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde	
2.2 Evalueringens datagrundlag	
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål	
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status	
3.2 Status på aktiviteter	
3.3 Status på output	
3.4 Status på effekter	
4. Projektets implementering.....	13
4.1 Input	
4.2 Rekruttering	
4.3 Virkemidler	
4.4 Outcome & effekt	
4.5 Forankring	
4.6 Monitorering og opfølgning	
5. Anbefalinger og læring.....	21

1 Resumé

Status på projektets indikator

Vi vurderer, at det er realistisk, at aktivitetsmålene vil blive nået. Vi vurderer også, at projektet når dets outputmål, hvis det lykkedes at gennemføre det målsatte antal Springboards. Det er dog væsentligt at bemærke, at data på deltageres output ikke bygger på en måling blandt deltagerne, men i stedet blot en antagelse om, at alle deltagere og screenede vil få det givne output. Vi skeler derfor til projektholders og evaluators survey, for at få indikationer om deltageres faktiske output. I fremtidige bevillinger bør output måles. Vi vurderer, at projektet vil realisere effektmålene om ekstern kapital og bestyrelse/advisory board, men sandsynligvis ikke målene for

omsætning og antal ansatte. Projektholder mener dog, at måltallene for omsætning og antal ansatte ved en fejl er sat for højt.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

CONNECT Denmark har et velorganiseret samarbejde med erhvervsfremmeaktører, og deres tilbud supplerer de øvrige aktørers tilbud godt. Selvom mange virksomheder værdsætter panelets vejledning, noterer vi os, at nogle deltagere oplever, at panelet mangler specialisering inden for deres branche og/eller teknologier. Dette underminerer effektiviteten af rådgivningen. Denne problemstilling kan skyldes, at der ikke er et tilstrækkeligt antal relevante paneldeltagere til rådighed i CONNECTs medlemsskare.

Rekruttering

Rekrutteringsprocessen for deltagervirksomheder i CONNECT Denmark er omhyggelig og forberedelsesprocessen i sig selv værdiskabende for virksomhederne. Rekrutteringen af paneldeltagere sker oftest gennem referencer, og det er vigtigt for projektholder, at potentielle panelmedlemmer ser værdi i CONNECTs koncept om at panelmedlemmerne betaler virksomhedernes deltagelse. Med dette koncept er det dog også særligt vigtigt at være opmærksom på, at medlemmerne oplever udbytte af deltagelse.

Virkemidler

Springboardkonceptet er generelt velafprøvet og vurderes at skabe reel værdi for iværksættere ved at være virkelighedsnært. Deltagerne roser også faciliteringen. Dog oplever enkelte deltagere tonen fra nogle panelmedlemmer som værende nedladende og for hård, hvilket kræver opmærksomhed for at sikre en mere konstruktiv dialog.

Outcome & effekt

Deltagerne i Springboardforløbet er generelt tilfredse med deres deltagelse, og peger specielt på udbytte inden for input til vækstplan og forretningskoncept, samt nyt netværk. Deltagervirksomhederne har også indført ændringer pba. deltagelsen og en stor del forventer også gevinster inden for to år pga. deltagelsen.

Forankring

Deltagerne får forankret deres udnytte gennem brug af nyt netværk samt ved at blive videresendt eller sendt tilbage til andre erhvervsfremmetilbud. Springboardkonceptet fungerer som supplement til andre initiativer i erhvervsfremmesystemet, hvilket gør, at aktiviteterne ikke er forankret hos andre erhvervsfremmeaktører. Projektholder har overvejet forskellige modeller for videreførelse af projektets aktiviteter efter projektafslutning, men ønsker ikke at udbyde disse, da modellerne ikke er endeligt gennemarbejdet og vedtaget i bestyrelsen.

Monitorering

Projektholder monitorerer og justerer løbende Springboard-forløbene baseret på deltageres feedback og egne observationer. Dette sker bl.a. gennem surveys, ugentlige møder og brug af faciliteringsmanual. Det er en styrke, at projektholder har gjort det obligatorisk for deltagerne at besvare spørgeskemaer og bidrage til evalueringen af projektet. Efter deltagelse indsender virksomheder en opfølgingsrapport, der styrker virksomhedernes egen refleksion og muliggør yderligere engagement fra panelets side.

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 opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

CONNECT Denmark er en non-profit forening, som har til formål at give danske virksomheder adgang til sparring fra erfarne erhvervsfolk og eksperter. Dette gør CONNECT Denmark ved at arrangere og facilitere såkaldte SPRINGBOARDS®. Disse er paneler af erfarne erhvervsfolk, der giver sparring til virksomheder indenfor to til tre problemstillinger, de ønsker sparring på. Målet er at give virksomhederne input til udvikling af strategi og optimering af forretningsmodeller, for på længere sigt at skabe vækst i de deltagende virksomheder, fx øget omsætning, antal ansatte og ekstern kapitaltilførsel.

Målet med denne bevilling er at gøre Springboard-sessioner gratis tilgængeligt for danske iværksættere og virksomheder. Projektets tilbud er et kort og mere intensivt forløb end de ofte længerevarende iværksætterforløb, som udbydes af andre aktører i erhvervsfremmesystemet. På grund af dette karakteristika, fungerer deltagelse i CONNECT ofte som supplement til andre erhvervsfremmeindsatser, eller i nogle tilfælde som en integreret del af iværksætterprogrammer i fx erhvervshuse eller klyngeorganisationer. Endvidere adskiller konceptet sig fra andre erhvervsfremmeindsatser ved at de erhvervsfolk, som giver sparring, er betalende medlemmer af foreningen CONNECT Denmark, og derigennem selv finansierer, at deltagervirksomhederne kan få sparring omkostningsfrit.

I december 2021 indgik den daværende forening CONNECT Denmark egenkonkursbegæring. Efterfølgende har projektholder fået en tillægsbevilling af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, samt fået forlænget projektet for at kunne færdiggøre de planlagte aktiviteter. Ifm. tillægsbevillingen og projektforlængelsen er der af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse i tillæg til ordinære outputmål, blevet opsat mål for CONNECT om at øge antallet af medlemmer, partnere og medlemsindtægter. Det er denne nye bevilling, som denne midtvejsevaluering drejer sig om.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	CONNECT Denmark
Sagsbehandler	Klaus Gunnestrup
Finansieringskilde	DEM (decentrale erhvervsfremmemidler)
Indsatsområde	Ingen (DEM)
Samlet budget	DKK 8,8 mio.
Bevillingsperiode	28.2.2023-27.2.2025

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på outcome, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og resultaterne/effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	• Bygger videre på velafprøvet koncept for Springboards. • Springboards supplerer eksisterende programmer i erhvervs-fremmesystemet.
Hovedaktiviteter	• Screening af 343 virksomheder • 250 sparringsforløb gennemføres ud fra Springboard-konceptet: • CONNECT Denmark er sparringspartner for virksomheden frem mod Springboardet og hjælper virksomheden med at blive klar. • Springboard-virksomheden fremlægger deres kommende strategi og planer til et særligt sammensat og uvildigt panel, som efterfølgende "overtager" virksomheden i 90-120 min. og drøfter indbyrdes med hinanden, hvad de ville gøre, hvis de stod i virksomhedens situation. Denne drøftelse faciliteres af projektholder. • Virksomheden kan efterfølgende involvere paneldeltagere (eller personer fra panelers netværk) i, hvordan resultaterne fra Springboardet skal indarbejdes i deres kommende forretningsstrategi og handlingsplan.
Output	• Virksomhederne får en klar og fokuseret strategi og plan for vækst/skalering • Virksomhederne får optimeret forretningsmodel og ressourcer – og adgang til/møde med relevant erhvervsnetværk/investorer • CONNECT bliver økonomisk bæredygtig gennem stigning i antal medlemmer (nytegning), stigning i antal partnere (nytegning) og stigning i medlemsindtægter opgjort i DKK (nytegning)
Outcome	Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	• 231 virksomheder får øget omsætning • 218 virksomheder får øget antal ansatte/beskæftigelse • 54 virksomheder får ekstern kapital tilført pba. projektet • 57 virksomheder får professionel bestyrelse/advisory board pba. projektet

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder og udvalgte projektpartnere/-deltagere. Konkret har vi gennemført interviews med otte personer, hhv. fire deltagervirksomheder, to paneldeltagere samt to repræsentanter fra erhvervsfremmeaktører.

Projektholder har selv administreret to elektroniske spørgeskemaer, som er udsendt hhv. 24 timer efter deltagelse og cirka 15-18 måneder efter deltagelse. Data fra det førstnævnte spørgeskema indgår i denne evaluering i form af statustal for effekt i afsnit 3.4. Projektholder har indsamlet besvarelser fra 105 deltagervirksomheder, ud af de samlede 127 deltagere. Dette giver svarprocenter på 83 %.

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Spørgeskemaet er sendt ud til 105 deltagere, hvoraf 33 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 32 %.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

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.

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets aktivitetsmål (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

På tidspunktet for midtvejsevalueringen har projektholder afholdt hhv. 51 % af de målsatte Springboards og 68 % af de målsatte screeninger, hvilket passer med, at projektet er lidt over halvvejs i projektperioden.

Opfyldelsen af outputmålsætningerne om deltagervirksomhedernes udbytte afhænger af, at der bliver afholdt det målsatte antal Springboards og screeninger. Det antages, at *alle* deltagere får det givne udbytte af deltagelse. Dermed er de outputmål, der går på deltagernes udbytte 51 % opfyldt, da 51 % af de målsatte Springboards er afholdt. Med forventningen om, at det målsatte antal Springboards vil blive afholdt, er der dermed også en forventning om, at outputmålene vil blive opnået.

Dog vurderer vi, at denne måde at opgøre output på, ikke giver et retvisende billede af deltagernes reelle output. I stedet gør vi brug af spørgeskemaundersøgelsen, som er udviklet ifm. Evalueringen, og den viser et lavere udbytte. Disse tal indikerer derfor, at status på de førnævnte outputmål er væsentligt lavere end 51 %.

Mht. outputmålene om tilvækst i medlemsbasen af CONNECT Denmark har projektholder nået omkring 77 % af målsætningerne, og er således kommet langt, taget i betragtning af, at der er cirka 11 måneder tilbage af projektperioden.

Projektets effektmål er 46 % opfyldt. Ligesom outputmålene, afhænger målopnåelsen af effektmålene af antal afholdte Springboards. Vi forventer, at projektet kan nå to ud af fire af projektets effektmålsætninger.

3.2 Status på aktiviteter

På evalueringstidspunktet er 60 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede aktivitetsmål per 29.02.2024

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Antal screeninger	343	232	68 %
Antal afholdte Springboards	250	127	51 %

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

Projektet har på nuværende tidspunkt afholdt 68% af de målsatte screeninger.

Projektholder har på nuværende tidspunkt afholdt 51% af de målsatte Springboards. For perioden 2023-2024 har projektet oprindeligt planlagt at have afholdt 100, hvilket blev overindfriet. For 2024-2025 er målet afholdelse af 120 yderligere Springboards, dermed cirka 10 per måned, og ved måltallenes indrapportering ultimo marts er der i alt afholdt 127 Springboards, hvilket svarer til 9 i gennemsnit. Dermed er projektets afvikling af Springboards i overensstemmelse med målene og tidsplanen.

For at nå målet ved projektafslutning d. 30.04.2025, vil projektholder på disse 14 måneder skulle screene 7,9 antal virksomheder per måned, hvor der indtil nu er screenet cirka 17,8 deltagere per måned. Projektet vil skulle afholde 8,7 Springboards per måned, hvor der indtil nu er afholdt 9,7 Springboards per måned. Alt i alt vurderer vi altså, at det er muligt for projektholder at afvikle det målsatte antal screeninger og Springboards inden for projektperioden. Projektholder forventer ligeledes, at de vil nå måltallet for afholdte Springboards. Projektholder beskriver dog også udfordringer med at rekruttere deltagervirksomheder, da der eksisterer mange andre erhvervsfremmetilbud, og disse er i konkurrence med Springboardtilbuddet.

3.3 Status på output

På evalueringstidspunktet er 64 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Statusallene for outputmål 1-4 i nedenstående Tabel 4, som omhandler deltagernes udbytte, er ikke baseret på tilbagemeldinger fra deltagerne. I stedet bygger statusallene på antagelser om, at de screenede og deltagende virksomheder får bestemte udbytter. Nærmere bestemt antages det i status for outputmål 1, at hver virksomhed, som indgår i screeningprocessen, vil få udbyttet "Skærpet forretningsforståelse og prioritering af indsatser". Måltallet svarer dermed til måltallet for antal screeninger, og statusallet svarer derfor til status på screeninger. Ligeledes antages det, at alle deltagere i et Springboardforløb oplever at have fået "klar og fokuseret strategi og plan for vækst/skalering", "optimering af forretningsmodel og ressourcer" og "adgang til møde med relevant erhvervsnetværk/investorer". Dermed svarer måltallene for disse outputs til antallet af deltagere.

Når statusallene er opgivet på denne måde, vil projektholder realisere outputmålene, hvis det lykkes at gennemføre det forventede antal Springboards og screeninger. Dette virker, som beskrevet i afsnit 3.2, realistisk.

Tabel 4: Status på de opstillede outputmål per 29.02.2024

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Antal virksomheder, som har fået skærpet forretningsforståelse og prioritering af indsatser	343	232*	68 %
Antal virksomheder, som har fået klar og fokuseret strategi og plan for vækst/skalering	250	127**	51 %
Antal virksomheder, som har fået optimering af forretningsmodel og ressourcer	250	127**	51 %
Antal virksomheder, som har fået adgang til og møde med relevant erhvervsnetværk/investorer	250	127**	51 %
Stigning i antal medlemmer (nytegning)	42	23	55 %
Stigning i antal partnere (nytegning)	4	4	100 %
Stigning i medlemsindtægter opgjort i DKK (nytegning)	299.000 kr.	225.000 kr.	75 %

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

* Status er ikke målt, men det er i stedet antaget, at alle virksomheder, som har gennemgået screening, vil have opnået dette udbytte. Dermed svarer status til status for antal screeninger.

** Status er ikke målt, men det er i stedet antaget, at alle virksomheder, som har deltaget i et Springboard, vil have opnået dette udbytte. Dermed svarer status til status for antal afholdte Springboards.

Vi anser dog ikke denne måde at opstille outputmål på som retvisende for deltagernes egentlige udbytte af projektet. Vi anbefaler derfor både Erhvervstyrelsen og projektholder at bygge outputmålene på faktiske tilbagemeldinger fra deltagere i fremtidige bevillinger. Dermed vil man få mere retvisende mål for, hvad deltagerne faktisk har fået ud af deltagelsen, som skaber større potentiale for læring i projektet. Projektholder er enig i denne vurdering.

For at vurdere det reelle udbytte for deltagervirksomhederne, skeler vi derfor i stedet til surveyen udarbejdet ifm. evalueringen samt særligt projektholders egen survey. Begge disse surveys måler på indikatorer for udbytte, som er lig outputmålsætningerne. Projektholders egen survey udmærker sig ved at have 99 respondenter, hvor evalueringens kun har 33 respondenter. Data fra de to surveys ses i Tabel 5.

Tabel 5: Resultater af projektholders og evaluators surveys per 29.02.2024, på indikatorer, som understøtter projektets outputmålsætninger.

Output indikatorer	Spørgsmål fra CONNECT Denmarks survey	% *	Spørgsmål fra survey ifm. evalueringen	% **
Skærpet forretningsforståelse og prioritering af indsatser	I hvor høj grad har sparringsforløbet/Springboardet bidraget til afdekning af ikke-erkendte udfordringer, muligheder eller behov i virksomheden?	93 %	-	-
	<i>Til dels:</i> I hvor høj grad har sparringsforløbet/Springboardet bidraget til at styrke og forbedre virksomhedens overordnede strategi?	91 %		
Klar og fokuseret strategi og plan for vækst/skalering	I hvor høj grad har sparringsforløbet/Springboardet bidraget til at styrke og forbedre virksomhedens overordnede strategi?	91 %	Input til min virksomhedsplan for vækst/skalering	55 %
Optimering af forretningsmodel og ressourcer	I hvor høj grad har sparringsforløbet/Springboardet bidraget til at styrke virksomhedens forretningskoncept (produkt, forretningsmodel, markedsposition, etc.)?	92 %	Input til at forbedre mit forretningskoncept (forretningsmodel, priser, markedsføring mv.)	52 %
	I hvor høj grad har sparringsforløbet/Springboardet bidraget til at styrke virksomhedens kunderelationer, salg og/eller marketing?	71 %	En skærpet forståelse for min virksomheds marked (målgrupper, konkurrenter osv.)	32 %
	<i>Til dels:</i> I hvor høj grad har sparringsforløbet/Springboardet bidraget til at styrke/professionalisere virksomhedens organisation (ledelse, ledelsesstruktur, forretningsprocesser, rekruttering, etc.)?	59 %	<i>Til dels:</i> Input til organisering og kompetencebehov i min virksomhed (fx rollefordeling, behov for advisory board/bestyrelse mv.)	23 %
Adgang til/møde med relevant erhvervsnetværk/investorer	-	-	Et nyt/større netværk, som kan bruges ifm. min forretning	42 %

Note: CONNECT Denmarks survey: n=99. Survey ifm. evalueringen: n=33.

*Andel, der svarer "I nogen grad" eller "I høj grad"

** Andel, der angiver, at de har fået det givne udbytte (det har været muligt at vælge flere udbytter).

I surveyen, som er udviklet ifm. evalueringen, ligger målopnåelsen generelt markant lavere end i projektholders egen survey. Forklaringen på dette kan delvist ligge i måden, hvorpå respondenterne er adspurgt: i projektholders spørgeskema, angiver respondenterne sit udbytte på en skala, mens respondenterne i evalueringens survey skal afkrydse de udbytter, de oplever. Den markante forskel kan muligvis også delvist forklares af forskellen i hvornår, respondenterne er adspurgt. I projektholders survey er respondenterne adspurgt lige efter deltagelse, hvormed deres udbytte antageligt er friskt i hukommelsen. På trods af, at de to surveys viser to forskellige grader af opnåelse på outputmålene, følger de samme mønstre. Dvs. at begge surveys viser, at flest deltagere har fået udbytte i form af skærpet forretningsforståelse og styrkelse af virksomhedens strategi og forretningskoncept. Og at en

lavere andel oplever, at Springboardforløbet har bidraget til at styrke kunderelationer, salg og/eller marketing eller har styrket/professionaliseret organisationen.

Uanset, at de to surveys viser to forskellige niveauer af målopnåelse, mener vi, at disse to surveys begge er et mere reelt udtryk for deltagernes faktiske udbytte, ift. den rapporterede status i Tabel 4, hvor deltagerne ikke adspørges. Og da målopnåelsen i begge surveys ligger under 100 %, og for nogle indikatorer endda markant under 100 %, indikerer det også, at det ikke med rette kan antages, at *alle* deltagere får de ønskede udbytter. Dermed understreger det også relevansen af i fremtiden at måle deltagernes udbytte, frem for at antage, at de får det.

Som det ses i Tabel 4, er projektet også kommet relativt langt ift. målene om vækst i antal medlemmer og medlemsindtægter. Således har projektet nået målet om nye partnere, og 75 % af målet om medlemsindtægter. Målopnåelsen for nye medlemmer er 55 %, og projektholder mangler derfor fortsat at skabe aftaler med 19 nye medlemmer. Hvis afholdelsen af Springboards sker med samme rate i resten af projektperioden, vurderer vi, at det er realistisk, at målene kan nås.

3.4 Status på effektforventninger

På evalueringstidspunktet er 46 % af de opstillede effektmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte effektmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Projektets effektstatus i Tabel 5 stammer fra projektholders egen survey, som udsendes kort efter deltagelsen. Her bliver deltagerne spurgt om deres *forventninger* til, om de kan øge omsætning og antal lønnede medarbejdere inden for 12 måneder, samt om i hvor høj grad, deltagelsen har bidraget til at styrke virksomhedens organisation ift. bestyrelsesarbejde og virksomhedens muligheder for at opnå ekstern finansiering. Hvis en deltager vurderer, at det ikke er relevant for dem at opleve en given effekt som resultat af deltagelse, fordi emnet ikke har været drøftet på Springboardet, kan deltageren svare "Ikke relevant". Ud fra projektholders rapporterede data, er det dog ikke muligt at se, hvor mange, der har svaret "Ikke relevant".

Tabel 6: Status på de opstillede effektmål per 13.03.2024

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Øget omsætning*	232 (Svarende til 93 % af målsatte deltagere)		63	27 % (Svarende til 60 % af surveydeltagere indtil nu****)
Øget antal ansatte**	218 (Svarende til 87 % af målsatte deltagere)		66	30 % (Svarende til 63 % af surveydeltagere indtil nu****)
Ekstern kapital***	55 (Svarende til 22 % af målsatte deltagere)		36	65 % (Svarende til 34 % af surveydeltagere indtil nu****)
Professionel bestyrelse/advisory board****	57 (Svarende til 23 % af målsatte deltagere)		36	63 % (Svarende til 34 % af surveydeltagere indtil nu****)

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

* "Ja" til spørgsmålet "Forventer du at kunne øge omsætningen indenfor de næste 12 mdr.?"

** "Ja" til spørgsmålet "Forventer du at øge antal lønnede medarbejderressourcer (incl. dig selv, hvis du går fra ulønnet til lønnet) indenfor de næste 12 mdr.?"

*** "I nogen grad" eller "I høj grad" til spørgsmålet "I hvor høj grad har sparringsforløbet/Springboardet bidraget til at styrke virksomhedens muligheder for at opnå ekstern finansiering (investor, bank, lån, investorstrategi, investorpræsentation m.v.)?"

**** "I nogen grad" eller "I høj grad" til spørgsmålet "I hvor høj grad har sparringsforløbet/Springboardet bidraget til at styrke/professionalisere virksomhedens organisation i forhold til bestyrelsesarbejde (viden om bestyrelsesarbejde, professionalisering af eksisterende bestyrelse mm.)?"

***** Set ift. antallet af virksomheder, som har gennemført et Springboard og har besvaret projektholders survey umiddelbart efter. Dvs. på svar fra 105 virksomheder.

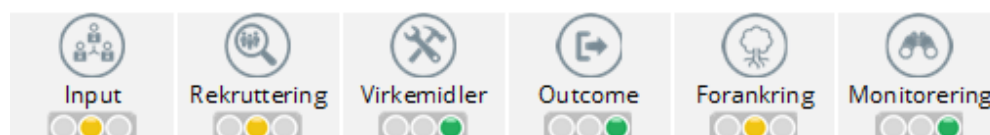
Projektets målsætninger er defineret sådan, at 93 % af deltagerne i Spring-boards skal opnå øget omsætning, 87 % skal opnå flere ansatte, 22 % skal få tilført ekstern kapital og 23 % skal etablere en professionel bestyrelse/advisory board. På tidspunktet for midtvejsevalueringen har 105 virksomheder besvaret projektholders survey udsendt umiddelbart efter deltagelsen i Springboards. Af disse forventer 60 % at opnå øget omsætning og 63 % at få flere ansatte. 34 % udtrykker at have fået styrkede muligheder for at få tilført ekstern kapital og 34% melder om at have fået styrket organisationen ift. bestyrelsesarbejde. Hvis den nuværende tendens fortsætter, vil projektet altså realisere effektmålene relateret til ekstern kapital og bestyrelse/advisory board, men ikke effektmålene relateret til omsætning og antal ansatte. Samlet set forventer vi derfor ikke, at projektet vil nå sine effektmål.

Projektholder mener dog, at måltallene for øget omsætning og øget antal ansatte fra starten ved en fejl har været sat for højt, fordi måltallene er væsentligt højere, end de har været ved tidligere bevillinger. I den forrige bevilling var måltallet sat således, at det svarede til at 48% af det målsatte antal deltagere skulle opleve øget omsætning og øget antal ansatte. I denne bevilling svarer måltallet til, at hhv. 93% og 87% skal opleve dette udbytte, for at måltallene nås. Projektholder er i dialog med Erhvervsstyrelsen om denne problemstilling, og venter at måltallene vil blive sænket til samme forholdsmæssige procentandel som ved sidste bevilling. dvs. 48 %. Er dette tilfældet, vil projektet nå sine effektmål.

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. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 5 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



CONNECT Denmark har et velfungerende samarbejde med erhvervsfremmeaktører, men nogle deltagere fremhæver, at panelerne med fordel kunne have en øget diversitet i kompetencer og profiler. Samarbejdspartnere vurderer, at Springboardene er et virkelighedsnært og intenst tilbud til iværksættere, som udgør et godt supplement til samarbejdspartnernes egne vejledningsindsatser. Samarbejderne er baseret på en tydelig rollefordeling, hvor CONNECT har det fulde ansvar for Springboardforløbene, og erhvervsfremmeaktørerne har ansvar for de ordinære vejledningsforløb før og efter deltagelse i Springboardet. Både projektholder og samarbejdspartnere udtrykker stor tilfredshed med dette format, og ser det ligeledes som gensidigt fordelagtigt og effektivt. Dette skyldes, at modellen giver CONNECT Denmark mulighed for at udvikle et specialiseret tilbud og opbygge adgang til et stort panel, som erhvervsfremmeaktørerne kan gøre brug af. Dette er mere effektivt, end hvis erhvervsfremmeaktørerne hver især skulle opbygge deres egne tilbud.

En anden vigtig del af projektets input er Springboard panelerne. En stor del af de deltagende virksomheder oplever, at de får brugbar og relevant vejledning af panelet. Andre deltagere oplever dog, at panelmedlemmerne ikke er specialiserede nok i de emner, brancher eller problemstillinger, de skal vejlede indenfor, og at deres konkrete panel dermed ikke var et stærkt match til dem. I forlængelse heraf nævner nogle deltagere, at de oplever, at panelets medlemmer ikke har opdateret viden om nye teknologier eller forretningsmodeller (fx e-commerce), og at de dermed vejleder med udgangspunkt i gamle antagelser om markedet. Dermed bliver rådgivningen mindre udbytterig for deltagere. Projektholder udtrykker, at de ikke oplever denne problemstilling om mangel på specialiserede kompetencer i panelerne. Men da fem ud af 23 tekstsvare på et åbent surveysspørgsmål om

forbedringsmuligheder melder om denne problematik, og når flere interviewdeltagere ligeledes giver udtryk for denne oplevelse, vurderer vi, at dette er et reelt opmærksomhedspunkt.

Et givent panel, som en virksomhed kommer foran, er sammensat af medlemmer af CONNECT Denmark, som selv tilmelder sig panelet. For at alle deltagende virksomheder oplever, at panelet kan vejlede inden for deres problemstilling, er det derfor afgørende, at der er de rette kompetencer til stede blandt CONNECTs samlede medlemsskare, og at personer med de rette kompetencer melder sig til det givne panel. Projektholder giver selv udtryk for, at de skal "arbejde ihærdigt" for at få hvert panel besat. Efter CONNECT har udsendt en tekst til alle medlemmer om den pågældende virksomhed, og om hvilke kompetencer panelmedlemmerne ideelt skal besidde, er der ofte ikke et tilstrækkeligt antal tilmeldinger til panelet. Derfor må projektholder ofte være opsøgende overfor relevante medlemmer. Et medlems nævner også selv, at det ofte er pga. projektholders opsøgende indsats, at vedkommende tilmelder sig Springboards. I nogle tilfælde er det også nødvendigt for projektholder at kontakte relevante personer, som ikke er medlemmer af CONNECT i forvejen for at besætte panelet, hvilket nogle gange fører til, at disse personer melder sig ind i CONNECT efterfølgende. Det er naturligvis positivt, at projektholder alligevel formår at besætte panelerne på trods af udfordringer. Men udfordringerne med at besætte panelerne kan være symptomatiske for, at der ikke er de fornødne specialiserede kompetencer til stede i den aktive medlemsskare. Og dette kan ligeledes være roden til, at nogle deltagere oplever, at det panel de kommer for, ikke har den fornødne specialiserede viden.

Som beskrevet i af snit 3.3 er der for denne bevilling opsat mål om, at CONNECT Denmark skal få nye medlemmer og partnere, og dermed udvide medlemsskaren. Dette kan dermed være med til at afhjælpe ovenstående problemstilling om specialiserede kompetencer i nogle paneler – givet at det lykkes at rekruttere deltagere med erfaring og ekspertise inden for de områder, hvor der på nuværende tidspunkt er behov for styrkelse.

Nogle interviewpersoner bemærker også, at der ikke er megen diversitet i panelerne ift. alder og køn. Projektholder beskriver også, at det er et fokuspunkt for CONNECT Denmark at få flere kvinder med i panelerne, men at de oplever udfordringer med rekruttering af kvinder, og oplever dem som mere "tilbageholdende" ved at være med end mænd. Projektholder udtrykker også at CONNECT Denmark løbende er på jagt efter medlemmer i forskellige aldersgrupper for at skabe en god aldersspredning.

4.2 Rekruttering



Rekrutteringsprocessen for deltagervirksomheder er grundig og kan i sig selv være med til at skærpe deltageres forretning. Rekruttering af nye medlemmer i CONNECT Denmark går planmæssigt og kan være med til at afhjælpe problematikken om specialiseret viden i panelerne. Screeningprocessen har til formål at sikre, at virksomhederne er professionelle og ambitiøse, har skaleringspotentialer og er interessante for Springboard-medlemmerne. Deltagerne screenes desuden ud fra, om de er åbne for at tage imod panelets input, og om de kan og vil dedikere sig til at deltage i Springboardet. Hvis deltageren anses som egnet, begynder en forberedelsesproces i samarbejde med en af CONNECT Danmarks medarbejdere, hvor deltageren skal fremsende diverse

materialer og selv skal udarbejde materialer. Flere deltagere melder om, at denne forberedelsesproces i sig selv har skabt værdi for deres forretning, fordi den tvinger dem til at tænke strategisk og tage stilling til områder, som de ikke tidligere har gjort.

En stor del af deltagerne bliver henvist til CONNECT fra andre erhvervsfremmeindsatser, ofte gennem erhvervshuskonsulenter. I nogle tilfælde indgår deltagelse i CONNECT også i virksomhedsforløb andre steder i erhvervsfremmesystemet – fx iværksætterforløb i Erhvervshus Hovedstaden og hos klyngeorganisationer. Tabel 7 nedenfor viser også, at en stor del af deltagerne er blevet opmærksomme på indsatsen via erhvervshusene. Spørgeskema-besvarelsenerne viser også, at 67 % af respondenterne før deltagelsen i indsatsen har modtaget vejledning eller støtte i erhvervsfremmesystemet, og at 79 % har modtaget vejledning eller støtte mere end én gang.

Tabel 6: Hvordan fik deltagerne kendskab til indsatsen?

Andel af respondenterne, der angiver at de blev opmærksomme på indsatsen via...	Procent
Sociale medier	10 %
Erhvervshus	40 %
Lokalt erhvervsråd	10 %
Klyngeorganisation	13 %
Andre virksomheder	17 %
Fandt det selv	7 %
Andet, angiv venligst:	20 %
Andre muligheder: Virksomhedsguiden.dk, Kommune, Destinationsselskab, Brancheorganisation, Viden/uddannelsesinstitution, Privat rådgiver	0 %
Kan ikke huske	0 %

Note: Respondenterne kunne angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=35)

Projektholder udtrykker, at der er nogen udfordring at rekruttere nok deltagere til Springboard forløbene, da der er mange tilbud til virksomheder, især iværksættere, og at der er kommet flere tilbud de sidste 5-7 år. Som det er beskrevet i afsnit 3.2, forventer både vi og projektholder dog alligevel, at projektholder vil gennemføre det målsatte antal Springboards, og dermed lykkedes med rekrutteringen. Det er også vores vurdering, at de rekrutterede deltagere er meget relevante, ikke mindst pga. af den grundige screeningproces.

Som beskrevet i afsnit 4.2 oplever nogle deltagere, at det panel, de kommer for, ikke er tilstrækkeligt vidende og specialiserede inden for deres branche, område eller problemstilling, og Springboardet derfor ikke giver det udbytte, der er potentiale til. Som tidligere beskrevet kan dette sandsynligvis afhjælpes ved rekruttering af nye medlemmer og partnere, som ligeledes er et outputmål i projektet. Problematikken afhjælpes dog kun givet, at det lykkes at rekruttere deltagere med erfaring og ekspertise inden for de områder, hvor der på nuværende tidspunkt er behov for styrkelse. Som tidligere beskrevet i afsnit 3.3 går denne rekruttering af nye medlemmer planmæssigt.

Rekruttering af nye medlemmer af CONNECT Denmark sker primært gennem referencer fra eksisterende medlemmer, men også i nogen grad gennem projektholders eget netværk. Potentielle medlemmer bliver interviewet telefonisk for at sikre, at der er et match,

herunder om det potentielle medlem er indforståede med Springboardenes koncept: at de ikke bliver betalt for deres tid og ekspertise, men i stedet omvendt selv skal betale for at stille deres tid og ekspertise til rådighed. Projektholder melder om, at deltagernes motivation for at være med typisk er et oprigtigt ønske om at bidrage med sin viden, hvilket interviewene også peger på. Projektholder nævner også, at mange paneldeltagere er motiveret af muligheden for at danne netværk til andre panelmedlemmer og til deltagerne, samt at holde sig ajour med nye tendenser inden for deres branche. Da der kun er interviewet to paneldeltagere ifm. denne evaluering, er det ikke klart i hvor høj grad, paneldeltagerne faktisk motiveres af førnævnte faktorer – men uanset er det afgørende at projektholder er opmærksom på, hvad der motiverer panelmedlemmerne til at være med og forblive aktive. Et panelmedlem udtrykker ønske om, at der var flere arrangementer for panelmedlemmerne, for at gøre det mere attraktivt at være med.

CONNECT Denmark har også partnere blandt erhvervsfremmeaktører eller større virksomheder. Projektholder beskriver, at deres motivation for at være partnere primært er at kunne opkvalificere medarbejdere gennem deltagelse i Springboardene. Da der kun er interviewet få partnere, er det begrænset, hvad vi kan konkludere pba. disse interviews. Men en partner nævner, at det er afgørende for deres tilfredshed med at være partner, at der er en del store virksomheder eller organisationer, som er partnere, da dette skaber troværdighed omkring konceptet.

Alt i alt: For at have det fornødne antal specialiserede panelmedlemmer, kræver det at panelmedlemmernes behov bliver mødt – specielt givet at panelmedlemmernes virksomheder skal betale for deltagelsen.

4.3 Virkemidler



Springboardkonceptet er velafprøvet og skaber værdi for iværksætterne, men der er eksempler på, at tonen opleves som nedladende og unødvendigt hård. Generelt er alle deltagere meget positive omkring Springboardets koncept, og fremhæver det bl.a. som positivt, at man som virksomhed får hjælp til sine konkrete, aktuelle problemstillinger, hvilket kan være mere effektivt og givende ift. længevarende forløb. Svarene på spørgeskemaet viser også, at 69 % af respondenterne i høj eller meget høj grad vurderer, at indsatsen har været tilpasset deres behov.

Mange interviewpersoner nævner også, at det er positivt, at konceptet minder om "den virkelige forretningsverden". Deltagerne beskriver generelt Springboardets faciliterings som meget professionel og efterprøvet. De peger på, at facilitatoren var velforberedt, styrede tiden stramt og udfordrede deltagernes argumenter. Ydermere påpegede flere, at det var positivt, at Springboardet blev filmet, så de kunne bruge optagelserne efterfølgende.

På trods af at faciliteringen generelt bliver opfattet som rigtig god, oplever nogle interviewpersoner, at nogle paneldeltageres tone som værende nedladende og unødvendigt hård. Selvom deltagerne bør være parate til at modtage kritik, bør tonen ikke blive nedladende eller have karakter af "skældud". Ligeledes oplever nogle interviewpersoner, at paneldeltagere havde en trumfende og dominerende facon, hvilket gjorde at andre panelmedlemmer ikke kom til orde i samme grad. Det blev eksplicit nævnt, at disse panelmedlemmer var mandlige deltagere, som havde været med panelet i mange år. Kun få interviewede oplever ovenstående problemstilling, men det er vigtigt for projektholder at være opmærksom på,

for hurtigt at kunne respondere og styre samtalen i retning af en mere konstruktiv tone, hvor alle panelmedlemmer kan komme til orde.

4.4 Outcome & effekt



Deltagerne vurderer generelt, at deltagelsen giver dem et udbytte, som fører til konkrete ændringer og værdi for deres virksomhed. Virksomhederne er generelt tilfredse med forløbet i og med, at projektets samlede Net Promoter Score er 36 og 53 % angiver, at det er meget sandsynligt, at de vil anbefale andre at deltage i lignende forløb.

Spørgeskemabesvareelserne, som ses i Tabel 7, viser også at de mest udbredte udbytter blandt deltagerne er input til deres vækstplan og forretningskoncept. Dette hænger ifølge interviewene sammen med, at panelerne udfordrer deltagerne i deres antagelser. Der er desuden væsentlige andele af deltagerne, som oplever at have fået et nyt eller større netværk og en skærpet forståelse for deres marked. Interviewene indikerer i den forbindelse, at nogle virksomheder har brugt kontakterne til panelmedlemmerne til at få yderligere sparring, og for nogen har denne kontakt ført til, at et panelmedlem har indtrådt i virksomhedens advisory board eller har investeret i virksomheden. Der er også tilfælde, hvor paneldeltagerne efterfølgende har kontaktet med virksomhederne for at sælge konsulent-ydelser.

Tabel 7: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede resultater

Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af indsatsen har fået...	Procent
Input til min virksomheds plan for vækst/skalering	55 %
Input til at forbedre mit forretningskoncept	52 %
Et nyt/større netværk, som kan bruges ifm. min forretning	42 %
Input til organisering og kompetencebehov	23 %
Ny/større viden om et konkret emne	16 %

Note: Respondenterne har kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=33)

For at opnå de ønskede resultater vil deltagerne ofte skulle omsætte deres styrkede forudsætninger til konkrete adfærdsændringer eller tiltag (forandringer). Eksisterende vaner samt organisatoriske og økonomiske forhold kan ofte forhindre, at deltagerne i selv vellykkede indsatser efterfølgende får omsat deres viden i praksis.

Nedenstående tabel, Tabel 9, viser andelen af respondenter, som enten har gennemført forandringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det. Tabellen viser, at deltagervirksomhederne efter deltagelse særligt har lavet ændringer i deres salgs-indsats/markedsføring og forretningsmodeller. En stor andel har også allerede søgt yderligere sparring hos panelmedlemmerne eller regner med at gøre det inden for et år. Dette fremgår også af interviews. Tabellen viser også, at en høj andel har søgt yderligere sparring i erhvervsfremmesystemet, eller regner med at gøre det inden for et år.

Surveyen viser også, at 47 % af deltagerne er blevet gjort opmærksom på andre tilbud i erhvervsfremmesystemet gennem deltagelse i Springboardene. Da deltagende virksomheder som tidligere nævnt ofte er tilknyttet et forløb i erhvervsfremmesystemet før deltagelse i Springboardene, er det naturligt, at flere allerede har eller planlægger at søge yderligere sparring i erhvervsfremmesystemet, men projektet har alligevel bidraget til at henvise deltagere til relevante forløb.

Tabel 8: Indsatsens bidrag til at skabe forandringer hos deltagerne

Output	Ingen forandring	Vi er i gang / har gjort det	Inden for et år	Om et år eller derefter	Ikke relevant for os
Justere organisationen (fx nyansættelser, rollefordeling)	30 %	27 %	23 %	10 %	10 %
Etablere bestyrelse/advisory board	30 %	30 %	13 %	17 %	10 %
Lave ændringer/optimering af salgsindsats/markedsføring	23 %	40 %	23 %	7 %	7 %
Ændre prissætning/prismodel på produkter/ydelser	50 %	23 %	10 %	3 %	13 %
Optimere/justere forretningsmodeller	30 %	40 %	17 %	10 %	3 %
Søge yderligere sparring i erhvervsfremmesystemet	27 %	40 %	12 %	13 %	7 %
Søge yderligere sparring hos panelmedlemmerne	27 %	37 %	30 %	3 %	3 %
Søge yderligere sparring hos øvrige aktører	33 %	27 %	30 %	7 %	3 %
Søge (yderligere) finansiering hos panelmedlemmerne i springboardet eller hos panelmedlemmernes netværk	57 %	13 %	7 %	3 %	20 %
Søge (yderligere) finansiering hos andre aktører	43 %	23 %	10 %	10 %	13 %

Note: (n=30)

Når deltagerne ændrer adfærd eller gennemfører nye tiltag, vil det ofte være med henblik på at opnå konkrete forbedringer. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, som enten har opnået forbedringer som følge af indsatsen, eller forventer, at de fremadrettet vil gøre det.

Tabel 95: Indsatsens bidrag til at skabe forbedringer hos deltagerne

Output	Ingen forbedringer	Har oplevet forbedringer	Forventer at opleve forbedringen inden for to år	Forventer at opleve forbedringer om to år eller derefter
Omsætning	52 %	7 %	31 %	10 %
Eksport	72 %	0 %	21 %	7 %
Antal ansatte	59 %	3 %	21 %	17 %
Produktivitet	59 %	10 %	28 %	3 %

Note: (n=29)

Kun få virksomheder vurderer på tidspunktet for midtvejsevalueringen, at de som følge af indsatsen har fået øget omsætning, eksport, ansættelser eller produktivitet. Dette er naturligt, da alle surveyrespondenter har deltaget i Springboardforløbet mindre end et år forinden, og da det ofte vil tage længere tid for disse effekter at indtræffe. Dog forventer en relativt stor del af deltagerne at opleve forbedringer inden for to år – specielt forbedringer i omsætningen og produktiviteten.

4.5 Forankring



Deltagernes udbytte forankres gennem brug af nyt netværk og henvisning til andre initiativer. Aktiviteterne er ikke forankret i projektpartnere eller andre erhvervsfremmeindsatser, men projektholder har overvejet flere scenarier for videreførsel af projektets aktiviteter efter projektperioden. Fra spørgeskemaet fremgår det, at 47% af virksomhederne er blevet henvist til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet efter deltagelse, og 53% ikke er. Dog kan en del af deltagerne i Springboardene allerede være en del af et andet virksomhedsforløb i fx et erhvervshus, da det kan være en del af erhvervshusforløbet, at komme foran Springboardet. Hvis dette er tilfældet, bliver virksomhederne sendt "tilbage" til det erhvervsfremmeinitiativ, de kom fra efter deltagelse i Springboardforløbet. Det er dog værd at bemærke, at 21 % af deltagerne oplyser, at de ikke er blevet henvist til andre tilbud, og at de har savnet det.

Henvisning til andre tilbud kan være med til at forankre udbyttet hos virksomhederne efter deltagelse. Men det netværk, som projektet bidrager med, kan også give mulighed for at arbejde videre med problematikkerne efterfølgende, hvilket 42 % af deltagerne jf. Tabel 7 oplever at have opnået gennem projektet. Spørgeskemabesvarelsene viser i den forbindelse, at 38 % af respondenterne i høj eller meget høj grad føler sig bedre klædt på til at realisere deres vækstpotentiale efter projektafslutning, og 50 % oplever, at de er bedre klædt på "i nogen grad".

Som tidligere nævnt udgør deltagelse i Springboardet ofte et eksternt supplement til andre erhvervsfremmeindsatser, hvorfor CONNECT Denmark i praksis fungerer som en slags underleverandør. Derfor er det også positivt, at projektet har et godt samarbejde med andre erhvervsfremmeaktører. Men dette format betyder også, at Springboardkonceptet i løbet af projektperioden ikke er blevet forankret i de erhvervsfremmeaktører, som har henvist virksomheder til CONNECT Denmark eller som har afholdt forløb, hvor CONNECT Denmarks Springboards har indgået.

Projektholder har også forholdt sig til, hvordan projektets aktiviteter kan videreføres efter projektets afslutning, og har i den forbindelse overvejet flere scenarier for finansiering af aktiviteterne. Projektholder ønsker dog ikke at uddybe, hvilke konkrete muligheder, projekt-teamet overvejer, fordi planerne endnu ikke er helt fastlagte.

4.6 Monitorering og opfølgning



Projektholder har i høj grad opfulgt og monitoreret løbende og systematisk, og har lavet justeringer i faciliteringsformen, hvis nødvendigt.

Projektholder har en struktureret og systematisk tilgang til monitorering. Når deltagerne melder sig til et Springboard-forløb, forpligter de sig til at deltage i evalueringen. Efter deltagelse udsender projektholder en survey til deltagerne kort efter deltagelse, og følger op, hvis deltagerne ikke har svaret, så de sikrer svar fra alle deltagere. Hvis der er nogen, som gennem surveyen udtrykker, at de ikke har været tilfredse med forløbet, følger projektholder op – men dette sker kun sjældent. Desuden har projektholder ugentlige møder, hvor de reflekterer over de Springboards der er afholdt i den forgange uge og dem, som skal afholdes i den kommende uge. Hvis facilitatorerne har gjort sig erfaringer, som bør indtænkes i fremtidig afholdelse af Springboards, tilføjer CONNECT Denmarks medarbejdere dette til deres faciliteringsmanual. På nuværende tidspunkt tilføjes eller ændres der kun få ting i faciliteringsmanualen, da konceptet er meget velafprøvet. Efter deltagelse, skal deltagerne indsende en opfølgingsrapport til projektholder og panelet. Dette gør majoriteten af deltagere. De interviewede virksomheder melder om, at denne opfølgning også skabte værdi for virksomheden, fordi det tvang dem til at reflektere over læringerne, samt at nogle panelmedlemmer rakte ud til dem pga. rapporten. Dette vidner derfor om, at projektets opfølgning medvirker til at udbyttet forankres hos deltagerne.

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling eller læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne og læringspunkterne relaterer sig til.

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3	4	5
Projektholder	X	X	X	X	X
Øvrige operatører					
Udvalg og rammesættere	X				

1: Projektholder kan med fordel undersøge deltagernes output gennem det eksisterende surveysetup. For at skabe et mere retvisende billede af deltagernes udbytte af deltagelse, bør projektholder måle deltagernes udbytte. Dette kan for eksempel gøres ved at tilføje spørgsmål om outputindikatorerne i projektholders eksisterende surveysetup. At måle deltagernes udbytte, vil kunne give projektholder og Erhvervsstyrelsen et klarere billede af projektets reelle værdiskabelse hos målgruppen. Men lige så væsentligt giver det projektholder et større potentiale for læring og evt. forbedring af aktiviteterne. Vi har været i dialog med projektholder, som er enig i, at status på output med fordel kan måles i fremtidige bevillinger.

2: Projektholder kan med fordel fokusere rekrutteringen af paneldeltagere på personer, som har erfaring indenfor brancher, teknologier og forretningsmodeller, som panelerne ikke i tilstrækkelig grad rummer nu. Som tidligere nævnt oplever nogle deltagere, at panelmedlemmerne ikke havde tilstrækkelig indsigt i deres branche eller problemstilling, eller i relevante ny teknologi eller forretningsmodeller. Disse deltagere har derfor ikke oplevet at få det fulde udbytte af deltagelsen. Det er positivt, at projektholder selv er opmærksom på denne problemstilling og arbejder på at rekruttere flere panelmedlemmer. For at sikre stor værdi for alle deltagere – uanset branche og forretningsmodel – anbefaler vi, at projektholder har et mere målrettet fokus på rekruttering af paneldeltagere inden for de brancher, hvor der på nuværende tidspunkt kun er få tilknyttet. Her nævnes e-commerce og pharma, men projektholder kan med fordel afdække, hvor der efterspørges kompetencer gennem surveys, eller systematisk registrering af virksomhedernes ønsker til sammensætning af panelerne.

3: For at skabe størst muligt udbytte for deltagere og øvrige panelmedlemmer kan projektholder med fordel have en skærpet opmærksomhed på situationer, hvor erfarne panelmedlemmer dominerer panelerne eller skaber en unødigt hård tone. Der er generel stor tilfredshed med faciliteringen af Springboardene, som opfattes som strømlinet og professionel. Men som tidligere beskrevet, oplever nogle virksomheder, at enkelte paneldeltagere er for dominerende, og at tonen er unødigt hård. Vi anbefaler, at projektholder har et særligt fokus på at opfange og håndtere disse dynamikker, da de kan føre til ubehagelige situationer for deltagerne, samt gøre deltagelse i panelet mindre givende og attraktiv for andre panelmedlemmer. Dette stiller både krav til, at situationerne håndteres

af facilitatoren af panelerne, og at den projektholder i den efterfølgende opfølgning på panelerne, tager stilling til om fremtidige paneler skal sammensættes anderledes.

4: Projektholder kan med fordel fortsætte fokus på at tiltrække kvinder i panelerne. Som tidligere nævnt bemærker flere deltagere og panelmedlemmer, at der ikke er nogen, eller kun få kvindelige deltagere i panelerne. Projektholder forholder sig også selv til dette, og bemærker at de bedste paneler oftest også er dem, som er mest diverse på alle parametre. Derfor bør projektholder fortsætte deres indsats for at rekruttere kvindelige paneldeltagere. En vigtig del af dette fokus bør være at dykke yderligere ned i, hvorfor kvinder er mindre tilbøjelige til at deltage, og hvad der kan gøres for at gøre deltagelse mere attraktivt.

Ligeledes vil anbefaling #2 om, at projektholder bør have fokus på at opbryde situationer, hvor nogle deltagere dominerer rummet, sandsynligvis kunne bidrage positivt til målet om at få flere kvinder, men også yngre eller mindre erfarne personer, i panelerne. Dette skyldes, at nogle interviewpersoner eksplicit har beskrevet, at de personer, som er blevet oplevet som dominerende og trumfende i panelerne, har været ældre mænd, som har været med i panelet mange gange. Ved at være opmærksom på, at denne dynamik kan opstå, og at opbryde den, når det sker, er der bedre forudsætninger for, at nye medlemmer, fx yngre profiler eller kvinder, vil opleve det som udbytterigt at være panelmedlem.

5: For at fastholde og tiltrække flere medlemmer, kan projektholder overveje at skabe værdi for paneldeltagerne på en ny måde. Som tidligere beskrevet er paneldeltaernes udbytte primært nyt netværk blandt virksomheder og andre paneldeltagere, samt muligheder for at holde sig ajour på ny teknologi. Desuden får panelmedlemmerne mulighed for at dele ud af deres erfaring og hjælpe andre virksomheder, hvilket naturligvis også er givende i sig selv. Dog er det værd at være opmærksom på, om der kan gøres mere for, at det er attraktivt for at være panelmedlem, og dermed betalende medlem af CONNECT Denmark. Et panelmedlem foreslår, at der kan afholdes arrangementer, fx oplæg eller netværksarrangementer for medlemmerne, for at "give noget tilbage". Dermed kan projektholder overveje at undersøge, om paneldeltagerne savner noget, som det er muligt for projektholder at tilbyde inden for de givne rammer. Fokus på at gøre medlemskab mere attraktivt, kan potentielt bidrage til både opnåelse af målsætningerne om antallet af nytegninger, men også til at fastholde eksisterende medlemmer.

