

## BILAG 3.2.8 Centrale erfaringer fra den fælles evalueringsindsats

COWI har siden 2015 varetaget funktionen som fælles evaluator af vækstindsatsen og har herigennem været talerør for mere end 1000 virksomheder, der har deltaget i erhvervsfremmeinitiativer. Evalueringens overordnede mål er at tilvejebringe viden om, hvornår og hvordan erhvervsfremmeindsatsen skaber størst værdi for virksomhederne.

Der er aktuelt gennemført 160 projektevalueringer efter samme gennemgående systematik. Hver evaluering indeholder typisk 3-6 anbefalinger, der sigter mod at styrke projekternes effektskabelse. På tværs af projekterne opsamles viden, som vi foreløbigt har formidlet i midtvejsevalueringen af Den danske strukturfondsindsats (2018), temaanalyser (f.eks. af Scale-up Denmark, 2018), i et digitalt hjælpeværktøj for nye projekter samt gennem en række workshops.

## Gennemgående observationer fra de gennemførte evalueringer

Nedenfor præsenterer vi et udvalg af de gennemgående observationer fra de gennemførte evalueringer. Hvert punkt er baseret på observationer fra en række projekter, som i større detalje er formidlet til og drøftet med projektholdere og embedsmænd hos bevillingsgiver.

### I. Porteføljestyling af erhvervsfremmeprojekter

- 1. Risikospredning i projektporteføljen.** Projekter kan have forskellige hovedformål, som det er vigtigt at kunne skelne mellem. Mens nogle projekttyper primært er designet til at udvikle, afprøve og samle viden om nye typer indsatser, har andre et mere tydeligt fokus på effektskabelse baseret på velafprøvede metoder. Ofte er der krav om, at projekterne skal styre efter begge hensyn samtidigt, hvilket hæmmer dem. Som bevillingsgiver (investor) kan man derfor overveje at sprede risikoen i projektporteføljen ved at skabe en balance mellem begge projekttyper og betragte nogle projekter som langsigtede og udviklingsorienterede med mål om ny viden, mens andre skal kunne levere et 'afkast' på kortere sigt.
- 2. Et koordineret udbud af indsatser.** Forenklingsudvalget pegede på overlap mellem indsatser som en central udfordring i erhvervsfremmesystemet. Vi har i en række konkrete evalueringer fundet, at de gennemførte indsatser var utilstrækkeligt koordineret med andre offentligt finansieret erhvervsfremmetilbud. Projektansøgere bør i højere grad forholde sig til det eksisterende udbud af aktiviteter og redegøre for de nye aktiviteter merværdi ift. eksisterende udbud. Herudover bør ansvaret for den praktiske koordination af indsatser i højere grad placeres hos projektoperatørerne, hvilket man blandt andet kan understøtte ved at opstille KPI'er for indbyrdes henvisninger. I forlængelse heraf kan man også overveje at formalisere kravet om indbyrdes koordinering af forskellige aktiviteter internt hos operatører, hvilket vil blive særligt aktuelt hos de nye erhvervshuse.
- 3. Tværgående temaer i projekterne skaber værdi og kan løfte vigtige samfundsmæssige udfordringer.** De virksomhedsrettede projekter har alle vækstskabelse som omdrejningspunkt. Derudover har et antal af projekterne fokus på specifikke tematiske dagsordener som digitalisering, automatisering og internationalisering. Tematiske indsatser rummer muligheden for samtidigt at bidrage til flere målsætninger eller bundlinjer. Den foreløbige vækstindsats rummer eksempelvis projekter, der kombinerer kommercielle mål med mål om at inkludere udsatte borgere på arbejdsmarkedet. Hidtil rummer vækstindsatsen dog meget få eksempler på projekter, der systematisk og ambitiøst sigter på at indfri forretningspotentialer direkte relateret til temaer i relation til verdensmålene.

- 4. Opbygning af samarbejde kræver tid og ressourcer.** Reformen af erhvervsfremmesystemet giver en mulighed for også at involvere nye aktører i de kommende initiativer, blandt andet for at indfri ambitionen om at udnytte kompetencer hos private aktører. Projektoperatører bestående af konsortier kan ofte til sammen stille de nødvendige kompetencer. Vi har dog konstateret en klar sammenhæng mellem et konsortiets erfaringer med at samarbejde med hinanden og projekternes succes. Sammensætning af nye konsortier har derfor vanskeligere betingelser for at lykkes, og opbygning af nye samarbejder kræver tid og ressourcer. Strukturfondene, der vil være den primære finansieringskilde til de nye initiativer, giver dog begrænsede muligheder for at investere direkte i opbygning af samarbejder og sjældent den fornødne tid i projektperioden til dette. Her kan man med fordel skele til, hvordan man hidtil har anvendt de Regionale UdviklingsMidler (REM). På forskellig vis har midlerne været brugt til at understøtte nye samarbejder eller funktioner, der binder forskellige arbejdsopgaver sammen i en koordineret indsats.

## II. Fokusering af vækstdrivere (strategy)

- 5. Efterspørgselsdrevet erhvervsfremme.** Mange projektevalueringer har gennem årene peget på nødvendigheden af at designe indsatserne tydeligere ud fra virksomhedernes behov og ikke bare, hvad projektoperatører fandt interessant at udbyde – også et bærende princip hos Forenklingsudvalget. Det er dog afgørende vigtigt at skelne mellem erkendte behov (efterspørgsel) og ikke-erkendte behov. I nogle af de mest succesrige projekter vi har evalueret, har det været en helt central del af indsatsen at skabe en erkendelse af behov hos deltagervirksomhederne. Eksempler herpå er behovet for digitalisering, for nye forretningsmodeller, for samarbejde med vidensinstitutioner, for nye kompetencer i virksomheden osv. Læs uddybende her: <https://bit.ly/2CcqQyc>
- 6. Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft.** Mange virksomheder oplever eller forudser et behov for hjælp til tiltrækning af højt kvalificeret arbejdskraft. Vi har evalueret flere velfungerende projekter finansieret af Regionale UdviklingsMidler (REM) med fokus på at tiltrække udenlandsk arbejdskraft. Erfaringen fra nogle af disse er dog også, at mange SMV'er ikke er modne til at håndtere udenlandske medarbejdere – kulturelt, sprogligt, hjælp til medfølgende partnere/familie m.v., hvor de har et behov for støtte. Ofte et ikke-erkendt behov. På samme måde har vi set SMV'er have værdi af hjælp til at overkomme barrierer ved ansættelse af deres første medarbejder med lang videregående uddannelse, selvom værdien heraf er veldokumenteret, samt gennemføre opkvalificering af medarbejdere til faglært niveau. Læs mere her: <https://bit.ly/2FjAKlr>
- 7. Langsigtet kapacitetsopbygning i virksomheder.** Virksomheders udbytte af at deltage i erhvervsfremmeprojekter varierer ikke kun omfang, men også i tidshorisont. Gennem en lang række virksomhedsinterviews har vi konstateret, at projekterne varierer i fokus på og evne til at opbygge kapacitet i virksomhederne til selv at tage nye, værdiskabende tiltag efter deltagelsen. Det kan f.eks. være kapacitet til at arbejde strategisk med cirkulær økonomi eller digitalisering. At opbygge kapacitet i virksomhederne er den mest effektive måde at forankre et projekts værdiskabelse og dermed øge effektskabelsen på længere sigt. Den stærkeste måde at styrke projektfokus på kapacitetsopbygning er at opstille målsætninger for kapacitetsopbygningen og foretage før/efter kapacitetsmålinger.

- 8. Inddragelse af virksomhedernes økosystemer.** Virksomhedernes oplevelse af udbytte er generelt størst, når det kan omsættes direkte til værdi i virksomhedernes daglige drift eller forretningsudvikling. Mange projekter ignorerer, at virksomhedens drift og udvikling sker i samarbejde med aktører i virksomhedens økosystem: kunder, leverandører, konsulenter, investorer, store virksomheder i branchen eller vidensinstitutioner. Vi har dog evalueret flere gode eksempler på, at disse aktører inddrages i virksomhedens projektdeltagelse. Mest tydelig har denne tilgang været i det igangværende program 'Scale-Up Denmark', hvor de foreløbige erfaringer har været gode. Læs mere i 'COWIs midtvejsevaluering af Scale-Up Denmark – sammendrag af status, læring, anbefalinger'.

### III. Optimering af projekter (Operational Excellence)

- 9. Relevante projektmål.** Trods et stigende fokus på effektskabelse i erhvervsfremme over det seneste årti konstaterer vi, at mange projekter fortsat i høj grad styres efter (og måles på) KPI'er for aktiviteter. Eksempler herpå er *antallet af gennemførte workshops, antal virksomheder kontaktet, antal deltagere, antal gennemførte rådgivningsforløb* m.v. Denne type KPI'er fungerer ofte kontraproduktivt i projekterne, fordi de fjerner projektholders fleksibilitet til at fokusere ressourcerne på de aktiviteter, der skaber størst værdi for deltagerne – eller de virksomheder, der kan skabe størst værdi gennem deltagelse. Projekt-KPI'er bør primært være outputmål og afspejle den værdi, som projektholder ønsker at skabe i virksomhederne, og som virksomhederne ønsker at opnå gennem deltagelse. Læs mere her: <https://bit.ly/2FlaOGi>
- 10. Den enes brød...** En virksomheds deltagelse i et erhvervsfremmeprojekt fører heldigvis ofte til en styrkelse af dens konkurrenceevne. Lavere omkostninger omsat til lavere priser eller udvikling af nye produkter medvirker til at sikre virksomheden nye markedsandele. Desværre er det ofte overvejende sandsynligt, at disse markedsandele tages fra danske konkurrenter. Dermed udlignes noget af virksomhedens vækst (i f.eks. omsætning og jobs) i andre virksomheders tab – kendt i økonomisk teori som 'crowding out' (fortrængningseffekt). En måde at imødegå dette kan være at understøtte, at de støttede virksomheder har et internationalt fokus eller en vis eksportgrad, hvormed sandsynligheden for, at væksten opnås via udenlandske markedsandele øges. Alternativt kan fokus også være op nye vækstmarkeder i Danmark, hvor sandsynligheden for international konkurrence er stor.
- 11. Målret nye initiativer mod de virksomheder med størst potentiale for udvikling.** Små og mellemstore virksomheder har varierende motivation, evne og vilje til at udvikle sig. Vi har i en række tilfælde konstateret at for stort fokus på målet om et bestemt antal deltagervirksomheder giver en ukritisk tilgang til rekruttering. Konsekvensen er, at for mange projekter investerer ressourcer i virksomheder hvor udviklingspotentialet ikke står mål med investeringen. Vi har i en række projekter set dette komme til udtryk som udviklingsprojekter med begrænset innovationshøjde og potentiale for skalérbarhed og vækstforløb for virksomheder uden centrale forudsætninger for at realisere den forventede vækst. For at undgå dette kan man med fordel overveje at skærpe kravene til den indledende screening af virksomhederne og opstille KPI'er, for projekterne ansporer til færre og dybere forløb for virksomheder med størst potentiale. Forventningen til antallet af deltagervirksomheder bør, i modsætning til en række af de projekter vi har evalueret, tage afsæt i et sammenhængende rationale om målgruppens størrelse.

- 12. En reflekteret tilgang til målsætningen om øget produktivitet.** Øget produktivitet i virksomhederne er den centrale målsætning for fremtidens erhvervsfremme. Hovedparten af de aktiviteter, vi har evalueret, har fortrinsvist fokuseret på at øge produktiviteten som en forudsætning for at øge væksten i virksomhederne. Dette har ansporet til indsats målrettet virksomheder, som vurderes at have det største vækstpotentiale. Imidlertid er potentialet for at øge produktiviteten i små og mellemstore virksomheder over en bred kam – eksempelvis via øget digitalisering – også veldokumenteret. Derfor er det efter vores opfattelse nødvendigt, at man i alle erhvervsfremmeindsatser tydeliggør rationalet om, hvordan og for hvem man vil øge produktiviteten. Til disse overvejelser hører også, at produktivetspotentialet varierer betydeligt på tværs af brancher. Eksempelvis har vi observeret en tendens til, at mangel på specialiseret arbejdskraft kan være en barriere for at indfri potentialet i brancher med høj produktivitet, hvilket også svækker koblingen til målet om øget vækst.
- 13. Effektkæder som effektivt styringsværktøj.** Over en årrække har man professionaliseret bevillingsprocessen for nye projekter, blandt andet ved systematisk at stille krav til projektansøgere om udarbejdelse af effektkæder for nye projekter. Det er vores klare indtryk på baggrund af dialog med projektholdere og gennem evalueringer, at kravet om effektkæder og mere konkrete output- og effektmål har styrket projektansøgernes fokus på effektskabelsen i projekterne. Effektkæderne er et helt centralt redskab til at skabe fokus i indsatsen på projektets ultimative værdiskabelse, skabe et fælles sprog og fælles forståelse mellem bevillingsgiver, støttemodtager og projektpartnere.
- 14. Arbejd tæt på deltagervirksomhederne og understøt implementering.** Virksomhederne efterspørger gennemgående forløb, der er skræddersyede og relaterer sig direkte til den enkelte virksomheds udvikling. Tiden for one-size-fits-all erhvervsfremme er for længst forbi, men der er fortsat behov for at arbejde helt tæt på de enkelte virksomheder og deres specifikke udfordringer og potentialer. Vi kan på den måde konstatere, at projektoperatører, der både kan trække på eksisterende relationer til virksomheder og på sektorindsigt, generelt er mest effektive til at identificere relevante deltagervirksomheder og gennemføre værdiskabende aktiviteter. I forlængelse heraf forekommer branche-/klynge-specifikke projekter ofte at skabe de mest overbevisende resultater. Hertil kommer, at virksomhederne efterspørger, at projekterne arbejder meget tæt på deres udviklingsaktiviteter, eksempelvis ved at give input på flere interaktioner i udviklingsforløb eller sidemandsoplæring ifm. kompetenceudvikling af medarbejdere. Derfor kan man med tilrettelægge forløb der går så tæt som muligt på implementeringsfasen i den enkelte virksomhed, og så vidt som muligt understøtter behovet for opfølgning der i de fleste tilfælde opstår.