

DECEMBER 2020
REGION SYDDANMARK

VELFÆRDSTEKNOLOGISK VÆKSTLØFT

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

DECEMBER 2020
REGION SYDDANMARK

VELFÆRDSTEKNOLOGISK VÆKSTLØFT

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A099230
DOKUMENTNR. 190.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 11.12.2020
UDARBEJDET SSV
KONTROLLERET LCPE, MOBR
GODKENDT LCPE

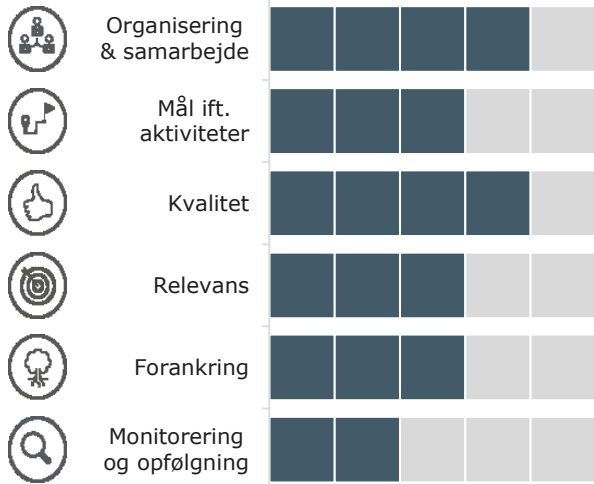
INDHOLD

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Resumé: Velfærdsteknologisk Vækstløft | 1 |
| 2 | Fakta om projektet | 2 |
| 2.1 | Projektets effektkæde | 3 |
| 3 | Overordnet status | 3 |
| 4 | Projektets implementering | 4 |
| 5 | Fremdrift og målopnåelse | 8 |
| 5.1 | Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle | 8 |
| 5.2 | Målopnåelse i forhold til output | 9 |
| 6 | Effektvurdering | 10 |
| 6.1 | Forudsætninger for effektskabelse | 10 |
| 6.2 | Forventninger til effekter | 11 |
| 6.3 | Indsatsens effektmål | 11 |
| 7 | Anbefalinger og læring | 12 |

1 Resumé: Velfærdsteknologisk Vækstløft

Projektets implementering

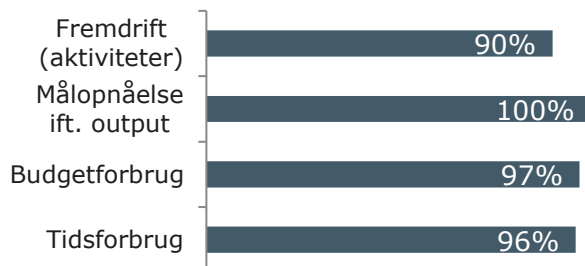
Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5) **3,2**



Projektholdet har foretaget organisatoriske justeringer, som har haft en positiv virkning på rekruttering af virksomheder, men det organisatoriske setup udnytter ikke i høj nok grad partnernes store ekspertise. Projektets screeningsværktøj har identificeret virksomhedernes udviklingspotentiale, men forløbene kunne med fordel have haft længere varighed for at sikre et mere strategisk vækstløft i virksomheden.

De deltagende virksomheder finder, at deres deltagelse har udstyret dem med en klar plan for deres vækst gennem samarbejdet med den eksterne konsulent. Dog peger flere virksomheder på, at de ville have ønsket en tættere opfølgning fra projektholdet efter endt forløb, og en mere klar exit-plan for at kunne implementere vækstforløbet i virksomheden efterfølgende.

Målopnåelse



Projektet har nået størstedelen af de opsatte aktivitets- og outputmål. Det skal særligt fremhæves, at projektholdet har formået at indhente et markant efterslæb siden projektets midtvejsevaluering, særligt i forhold til rekruttering. Erhvervs- og uddannelsescenteret er i høj grad blevet den udførende partner på projektets aktiviteter siden projektets midtvejsevaluering.

Vi konstaterer en fin overensstemmelse mellem projektets budgetforbrug og tidsforbrug. Projektholdet forventer, at de resterende midler anvendes til at færdiggøre de sidste forløb for en håndfuld virksomheder.

Effektvurdering



Andel af virksomhederne, der angiver at...

| | |
|--|-------|
| virksomheden har fået en højere vækstambition | 100 % |
| virksomheden har fået indblik i de nødvendige kompetencer for at kunne realisere vækst | 100 % |
| virksomheden har fået bedre indsigt i, hvilke investeringer der er nødvendige for at kunne sikre vækst | 40 % |
| Virksomheden har fået sat nye produkt og service mål | 40 % |

n=5

Projektet har løftet virksomhedernes vækstambitioner, samt give dem indsigt i de nødvendige kompetencer for at kunne realisere vækst. Dog viser surveybesvarelserne også, at en mindre andel af virksomhederne har fået indsigt i de nødvendige investeringer for at kunne vækste. Det samme gør sig gældende for introduktionen af nye mål inden for nye produkter og services i virksomhederne. Det peger på, at indsatsen har bidraget til at skabe et fundament for vækst, men i mindre grad understøttet den faktiske vækstskabelse i virksomheden, som bl.a. sikres gennem indsigt i nødvendig kapital og nye produkt- og servicemål.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Velfærdsteknologisk Vækstløft screener SMV'ere inden for forretningsområdet sundheds- og velfærdsinnovation, samt virksomheder der har potentiale til at 'sidesteppe' ind i området, med henblik på at finde virksomheder med vækstpotentiale. Dette sker med henblik på, at virksomhederne med det største vækstpotentiale efterfølgende tilbydes at få udarbejdet individuelle vækstplaner på baggrund af et privat rådgivningsforløb. Målet er, at der på sigt skabes flere vækstvirksomheder inden for forretningsområdet sundheds- og velfærdsinnovation.

I alt forventes mindst 60 virksomheder at blive screenet via projektet, og af dem vil mindst 20 få udarbejdet en vækstplan. Projektet søger i alt at skabe 7 nye vækstvirksomheder som opfylder Erhvervsstyrelsens definition af en vækstvirksomhed.

Det er ambitionen, at projektet skal styrke Welfare Techs position som en stærk national klynge, samt Region Syddanmarks position som en region, der står stærkt på det velfærdsteknologiske forretningsområde og som gør en aktiv indsats for at styrke virksomheders vækstmuligheder.

Projektet gennemføres med Welfare Tech som leadpartner i samarbejde med Erhvervshus Fyn. Desuden er Erhvervshus Nordjylland og Midtjylland inddraget for at give mulighed for, at flere virksomheder kan deltage samt for at styrke det vestdanske samarbejde på tværs af regionerne og dermed konsolidere Region Syddanmarks position som førende på det velfærdsteknologiske forretningsområde.

Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS | |
|------------|--|
| > | Tilskudsmodtager: Welfare Tech |
| > | Sagsbehandler: Helle Sjælland Andersen |
| > | Finansieringskilde: Regionalfonden (ERDF) |
| > | Indsatsområde: Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3) |
| > | Samlet budget: DKK 6,3 mio. |
| > | Bevillingsperiode: 01.08.2017 - 31.12.2020 |

2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

| Hovedaktiviteter | ➔ | Output | ➔ | Effekter |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> › Screening og identificering af virksomheder, der er kvalificeret til at få udarbejdet en vækstplan – også virksomheder uden for velfærdsområdet › Rådgivning og udarbejdelse af vækstplaner | | <ul style="list-style-type: none"> › Virksomheder, evt. nye virksomheder inden for velfærdsområdet, har kortlagt deres udviklingsbehov og vækstpotentiale › Virksomheder har en implementerbar vækstplan | | <ul style="list-style-type: none"> › Flere vækstvirksomheder › Øget omsætning/beskæftigelse › Øget konkurrencedygtighed |

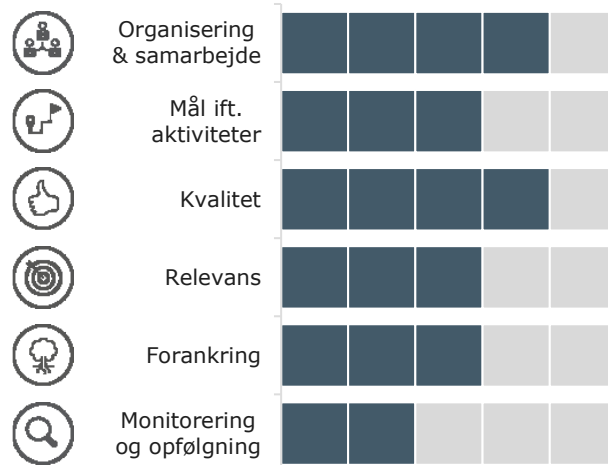
3 Overordnet status

Projektet var oprindeligt tiltænkt et samlet budget på cirka 12 mio. kr., men blev indstillet til tilsagn på grundlag af et reduceret budget og måltal på cirka halvdelen. En af hovedårsagerne til denne reduktion var, at det tidligere har vist sig svært at rekruttere virksomheder til vækstplanaktiviteter. I projektets midtvejsevaluering havde projektet et betydeligt efterslæb på rekruttering af virksomheder, og det var ikke lykkedes at udarbejde nogle vækstplaner. Dog havde projektholdet screenet et stort antal virksomheder.

Siden midtvejsevalueringen har projektholdet foretaget omstruktureringer internt: En stor del af arbejdet med screening og rekruttering er blevet givet til Erhvervshus Fyn, som også har overtaget et større ansvar for projektledelsen. Welfare Tech havde på tidspunktet for midtvejsevalueringen brugt næsten alle deres midler, og kunne dermed ikke stå for rekrutteringen. Samtidig blev de to parter enige om, at rekrutteringsfasen i højere grad kunne løftes af Erhvervshus Fyn, da de løbende er i dialog med virksomhederne. Omstruktureringen har haft en positiv indflydelse på projektets rekruttering, hvor de siden midtvejsevalueringen er lykkedes med at udarbejde vækstplaner for 16 virksomheder. Af de rekrutterede virksomheder er der en enkelt virksomhed, som er "side-stepper", dvs. en virksomhed, som traditionelt ikke har arbejdet med velfærdsteknologi, men som har haft fokus på andre teknologier eller er traditionelt placeret i andre brancher. I projektets ansøgning var det forventet, at sidestepperne ville udgøre en større del af de rekrutterede virksomheder.

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 foretaget relevante organisatoriske justeringer, men arbejdsdelingen udnytter ikke partnernes store ekspertise i høj nok grad.

Den oprindelige organisering mellem Welfare Tech og Erhvervshus Fyn medførte en række udfordringer, særligt fordi der var uudnyttede synergier mellem de to organisationers kompetencer. Som det blev beskrevet i projektets midtvejsevaluering, var den primære udfordring, at Welfare Tech ikke fulgte virksomhederne gennem hele forløbet, og at virksomhedernes interesse for deltagelse faldt når en ny relationsopbygning med Erhvervshuset kom på tale. Projektholdet har efterfølgende foretaget organisatoriske justeringer, hvor rekrutteringsarbejdet er blevet tildelt Erhvervshus Fyn, mens Welfare Tech har bidraget med at kvalificere virksomhederne, med baggrund i deres store kontaktflade til det velfærdsteknologiske segment. Det er projektholdets oplevelse, at denne justering har haft en positiv indflydelse på rekrutteringen, hvilket også afspejles i projektets målopnåelse (jf. fremdrift og målopnåelse, senere i denne rapport). Selvom den nye omorganisering har haft en positiv indvirkning på projektets rekruttering, er det vores vurdering, at de to partners ekspertise forsat ikke bringes i spil på en hensigtsmæssig måde. I forbindelse med den nye omorganisering er Erhvervshuset blevet udførende på størstedelen af projektets aktiviteter, mens Welfare Tech har haft en mindre rolle. Dette har gjort, at tillidsforholdet mellem klyngen og dens medlemmer forsat ikke anvendes optimalt, primært fordi Welfare Tech ikke har fulgt virksomhederne igennem projektets aktiviteter (se læringspunkt 1).

Det var forventet, at en del af de deltagende virksomheder skulle være sidesteppere, dog har der ikke været en klar plan for, hvordan disse sidesteppere skulle identificeres. Den ene sidestepper, som har deltaget i indsatsen, peger dog på et væsentligt vækstløft på baggrund af deres deltagelse. På baggrund heraf er det vores vurdering, at en klar plan for at

identificere sidesteppe, kunne have imødekommet dele af projektets rekrutteringsudfordringer, og indeholder vigtige rekrutteringsmuligheder fremadrettet (jf. læringspunkt 4).

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Screeningsværktøjet har identificeret virksomhedernes udviklingspotentiale, men en tættere opfølgning med virksomhederne efter endt forløb kunne have styrket potentialet. Ifølge de interviewede virksomheder har screeningsværktøjet, som er blevet anvendt til at identificere virksomhedernes potentiale for vækst, i høj grad klargjort vækstpotentialerne for virksomhederne. Det har medført, at virksomhederne fra start af har haft et godt udgangspunkt for at vælge de eksterne konsulenter med netop de kompetencer der skulle til for at kunne indfri det identificerede potentiale. Projektholdet har dermed sikret et solidt fundament for et udbytterigt forløb med den eksterne konsulent, men vi finder samtidig, at projektet i mindre grad har haft mulighed for at påvirke, hvordan de eksterne konsulenter har bidraget til den faktiske værdiskabelse i de enkelte virksomheder. Dette skyldes primært, at virksomhederne ikke oplever, at der er blevet fulgt op efter deres deltagelse i forløbet med den eksterne konsulent (behandles yderligere i afsnittet "Kvalitet målgruppens oplevelse"). Det er klart, at projektet ikke kan bidrage med at implementere den udviklede vækstplan, men samtidig italesætter en række virksomheder, at en klarere exit-plan efter endt forløb kunne styrke deres evne og arbejde med at implementere vækstplanen efterfølgende, f.eks. ved at blive henvist til andre projekter inden for erhvervsfremme eller andre offentlige støtteordninger, som er i overensstemmelse med virksomhedens teknologiske fokus.

Projektet har screenet langt flere virksomheder end forventet. Dette finder vi særligt skyldes to forhold. For det første er det projektholdets oplevelse, at det har været svært at identificere virksomheder, som på den ene side havde *potentiale* for vækst, og som samtidig havde *kompetencerne* til at handle på det faktiske vækstpotentiale. Det peger på, at et vækstløft ikke udelukkende relaterer sig til potentialet for vækst, men i lige så høj grad til et kompetenceløft i forbindelse med dét at vækste (se læringspunkt 4). For det andet har rekrutteringen været udfordret af et uklart værditilbud over for virksomhederne, hvilket flere af de interviewede virksomheder giver udtryk for. Det er ligeledes projektholdets vurdering, at de i højere grad skulle have arbejdet med at eksplicite indholdet af indsatsen, f.eks. i form af udviklede cases for de virksomheder, som allerede havde deltaget i indsatsen (se læringspunkt 2).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



De deltagende virksomheder oplever, at indsatsen har bidraget til en klar plan for vejen til vækst, men har manglet en klarere exit-plan. Ifølge de interviewede virksomheder har indsatsens aktiviteter bidraget til en klar plan for deres fremtidige vækst, og de oplever stor professionalisme fra projektholdets side. Herudover finder de interviewede virksomheder, at samarbejdet med de eksterne konsulenter har været af høj kvalitet, og forløbene har givet dem mulighed for at udvikle og eksekvere på deres vækststrategier. Flere af de deltagende virksomheder har tidligere været involveret i indsatser i forbindelse med erhvervsfremme. I sammenligningen med de andre indsatser, er det virksomhedernes oplevelse, at deres samarbejde med den eksterne konsulent giver et ejerskab over forløbet, da det sikrer en afspejling af de unikke behov,

som virksomheden har haft (se læringspunkt 4). Det peger på, at projektets screeningsværktøj har været velfungerende.

Til trods for stor tilfredshed med deres deltagelse, giver virksomhederne samtidig udtryk for, at der med fordel kunne have været indtænkt en form for exit-møder i projektet, som nævnt under afsnittet "Kvalitet – målgruppens oplevelse". Udover at et exit-møde ville støtte virksomhederne i deres udfordringer i overgangen fra vækstplan til implementering i virksomheden, ville det også have været en mulighed for, at projektholdet kunne udvikle en række cases, som i højere grad kunne eksplicite virksomhedernes udbytte af deres deltagelse.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Den omfattende screening har sikret virksomheder, som har forudsætningerne for vækst, men det er uklart i hvilken grad indsatsen giver det nødvendige vækstløft. Ifølge de interviewede virksomheder har projektet overordnet set været relevant for dem, hvilket særligt skyldes projektets omfattende screening, hvilket har medført et skræddersyet forløb til netop deres behov. Samtidig giver de interviewede virksomheder udtryk for, at der forud for deres deltagelse har været forvirring om, hvordan en udviklet vækstplan kan udfoldes til faktisk vækst i virksomheden (Se læringspunkt 2). Særligt fremhæver virksomhederne, at der er langt fra vækstplan til en faktisk vækst i virksomheden, og de finder, at projektet til fordel kunne have kommet med en række gode eksempler på, hvordan det er lykket for andre virksomheder at vækste på baggrund af en udviklet vækstplan.

Det er projektets rationale, at vækstløftet indfries efter screening og samarbejdet med den eksterne konsulent, og de interviewede virksomheder giver også udtryk for, at det har givet dem de nødvendige forudsætninger for vækst. Dog peger de interviewede virksomheder på, at forløbene med fordel kunne have været større – både i forhold til længden af forløbet samt de økonomiske midler, som er stillet til rådighed. Flere af de interviewede virksomheder finder, at forløbene og de tilgængelige midler er for små til at være en faktisk accelerator for vækst, og at en forlængelse af forløbene ville gøre dem bedre i stand til at eksekvere på de planer, som er udviklet mere løbende. Dette særligt fordi det kan sikre at forløbene bliver en mere integreret del af virksomhedens strategi løbende, og ikke blot et isoleret og kortsigtet forløb (se læringspunkt 4).

Forankring af
output



Projektets økonomiske struktur sandsynliggør en mulig forankring, men der er potentiale for at sprede projektholdets organisatoriske erfaringer. Ifølge projektholdets logik var der en forventning om, at selvfinansieringen fra virksomhederne ville medvirke til, at disse var investeret i indsatsens aktiviteter. Ifølge de interviewede virksomheder har medfinansieringen givet en følelse af "at have hænderne på kogepladen", hvilket har stimuleret et individuelt ejerskab over den fremtidige implementering af vækstplanerne. Dette skaber en større sandsynlighed for, at vækstplanerne faktisk implementeres i virksomhederne på længere sigt. Det er dog vores vurdering, at forankringen er udfordret af, at en stor del af projektets aktiviteter har handlet om at skabe et fundament for vækst i virksomheden. Flere af de interviewede virksomheder peger på, at vækstplanen hurtigt kan drukne i den daglige drift, særligt for en SMV, som ofte løber med de ting, som kan give afkast på kort sigt.

Projektholdet har samlet sig en række erfaringer i forhold til samarbejdet mellem Erhvervshus og klyngeorganisation – særligt i forhold til rekruttering, ansvarsområder og overgange for deltagere mellem forskellige dele af et projekt. Da reformen af erhvervsfremmesystemet forsat er under implementering vil der være vigtige erfaringer om samarbejde mellem erhvervshus og klyngeorganisation at udlede (Se læringspunkt 1).

Monitorering og opfølgning



Projektholdet har løbende fulgt op på virksomhederne men der et potentiale for større systematik. I rekrutteringsindsatsen har projektholdet løbende fulgt op på virksomhederne – særligt på dem, som ved første kontakt ikke var klar til at deltage. Dog har et manglende data-automatiseret setup mellem Welfare Tech og Erhvervshus Fyn gjort en systematisk opfølgning vanskelig, da der ikke eksisterer et CRM-system på tværs af de to organisationer. Erhvervshus Fyn har løbende haft kontakt til de deltagende virksomheder, men har ikke systematisk opsamlet de erfaringer og den impact, som virksomhederne har opnået gennem deres deltagelse, hvilket potentielt kunne have været anvendt til at eksplicite værdien af indsatsen i rekrutteringsprocessen. Herudover peger de interviewede virksomheder på, at projektholdet med fordel kunne have taget en mere aktiv rolle efter deres forløb med den eksterne konsulent.

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 90 % 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: Screene virksomheder | 60 | 220 | + 100 % |
| A2: Udarbejde vækstplaner | 20 | 16 | 80 % |

Projektet har på evalueringstidspunktet realiseret størstedelen af de opsatte aktivitetsmål. Dog har der været behov for at screene markant flere virksomheder end forventet jf. aktivitetsmål A1. Ifølge projektholdet har det været svært at identificere virksomheder, som havde vækstpotentiale og som samtidig havde kompetencerne til at få virksomheden til at vækste. I forhold til det opstillede aktivitetsmål A2, har projektholdet på evalueringstidspunktet udarbejdet vækstplaner for 16 virksomheder, men de forventer at indfri måltallet på 20 virksomheder i den resterende projektperiode.

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) | 6,3 | 6,1 | 97 % |
| Tidsforbrug (måneder) | 52 | 50 | 96 % |

Som det fremgår af ovenstående tabel, er der overensstemmelse mellem projektets budget- og tidsforbrug. Projektet forventer at anvende de resterende midler, da der forsat er forløb i gang for en håndfuld af virksomheder.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % 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 | 20 | 21 | + 100 % |
| B2: Private investeringer, som matcher med offentlig støtte til virksomheder (kr.) | 1,9 mio. | 2,22 mio. | + 100 % |
| B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder | 7 | 14 | + 100 % |
| B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner) | 15 | 155 | + 100 % |
| B5: Anslået skabt omsætning (kr.) | 15 mio. | 568 mio. | + 100 % |
| B6: Anslået skabt årlig eksport | 3 mio. | 113 mio. | + 100 % |

Projektet har indfriet samtlige af de opstillede outputindikatorer. Særligt bider vi mærke i, at det er lykket for projektet af indfri B1, 'antal virksomheder, som modtager støtte', da der på tidspunktet fra midtvejsevalueringen blev sået tvivl om, hvorvidt dette kunne lykkes.

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. Derfor indgår de kvalitative interview gennemført med de deltagende virksomheder også i den samlede effektvurdering.

Om spørgeskemaet

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

Undersøgelsen er sendt ud til 21 deltagere, hvoraf 5 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 24 %. 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 deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

Figur 6 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

| Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i> | Andel virksomheder |
|---|--------------------|
| virksomheden har fået en højere vækstambition | 100 % |
| virksomheden har fået indblik i de nødvendige kompetencer for at kunne realisere vækst | 100 % |
| virksomheden har fået bedre indsigt i, hvilke investeringer der er nødvendige for at kunne sikre vækst | 40 % |
| Virksomheden har fået sat nye produkt- og servicemål | 40 % |

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

Ovenstående tabel viser, at projektet er lykkedes med at løfte virksomhedernes vækstambitioner, samt give dem indsigt i de nødvendige kompetencer for at kunne realisere vækst. Det indikerer, at projektet har bidraget til at skabe et fundament for vækst i virksomheden. Dog viser tabellen også, at virksomhederne i mindre grad har fået indsigt i de nødvendige investeringer for at kunne vækste. Det samme gør sig gældende for virksomhedens mål inden for nye produkter og services. Spørgeskemabesvarelserne understøtter dermed den tidligere nævnte pointe om, at indsatsen har bidraget til et fundament, men i mindre grad til den faktiske vækstskabelse i virksomheden, som særligt forbinder sig til investeringer samt opsættelsen af nye produkt og servicemål. Konklusionerne skal dog behandles med forbehold, da datagrundlaget er relativt småt.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 40 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 20 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Herudover vurderer 40 %, at de ikke forventer, at deres deltagelse vil føre til vækst. Den store andel, som angiver, at de ikke forventer, at deres deltagelse vil udmunde i vækst, kan forklares ved, at der er langt fra vækstplanen og samarbejdet med den eksterne konsulent til en faktisk vækstskabelse i virksomhederne.

For de tre virksomheder, som allerede har opnået vækst eller forventer, at deres deltagelse vil medføre vækst, angiver de alle, at det vil medføre en stigning i årlig omsætning, eksport og nyansættelser.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning... | | Status | Procentvis målopnåelse |
|---------------------------------|-------------------|-----------------------|--------|------------------------|
| | i projektperioden | efter projektperioden | | |
| C1: Antal nye vækstvirksomheder | 0 | 7 | 18 | + 100 % |

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

Projektet har realiseret mere end forventet på det opstillede effektmål. Ifølge projektholdet er der skabt 18 nye vækstvirksomheder på baggrund af deres deltagelse. Der er dog en smule tvivl om, hvordan tallet skal opgøres. Projektholdet er ikke klar over, hvorvidt en vækstvirksomhed er defineret ved en vækst på 10 eller 20 %. I ovenstående er der anvendt 10 % definitionen.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Udnyt krydsfeltet mellem Erhvervshus og klynge. Umiddelbart indebærer projektets sammensætning af partnere et stort potentiale for værdiskabelse for målgruppen. Welfare Tech har stor sektorviden samt tætte relationer til økosystemets aktører. Erhvervshus Fyn har en relation og viden om potentielle vækstvirksomheder i Regionen samt ekspertise inden for udvikling og gennemførelse af vækstforløb. I arbejdsfordelingen mellem Erhvervshus Fyn og Welfare Tech var det oprindeligt planlagt, at det primært var Welfare Tech, som skulle stå for at rekruttere virksomheder, mens Erhvervshuset skulle være udførende på udviklingen af vækstplanerne. Erfaringen fra projektet er dog, at denne opdeling ikke har været velfungerende, primært fordi klyngen ikke fulgte virksomhederne igennem forløbet, og fordi overleveringen til Erhvervshuset mindskede virksomhedernes interesse for deltagelse, når en ny relationsopbygning kom på tale. I en sådan projektorganisering udnyttes klyngens relation til virksomhederne ikke i tilstrækkelig grad, hvilket skaber udfordringer for rekrutteringen, fordi virksomhederne slippes af Welfare Tech for tidligt i forløbet. Selvom projektholdet efterfølgende har mindsket rekrutteringsudfordringerne ved at lade Erhvervshus Fyn stå for rekrutteringen, er det vores vurdering, at klyngens tætte relation til virksomhederne forsat ikke bringes i spil på en hensigtsmæssig måde. Omorganiseringen flyttede rekrutteringen fra en partner til en anden, og udnyttede dermed i mindre grad muligheden for at rekruttere fra en bredere pulje, som både dækker klyngen og erhvervshusets virksomheder.

På den baggrund mener vi, at en vigtig læring fra projektet er, at krydsfeltet mellem klynge og erhvervshus udnyttes bedre. Erfaringerne fra projektet viser, at klyngen i højere grad bør tage en aktiv rolle i udførelsen af projektets hovedaktiviteter, og ikke blot stå for rekruttering af virksomhederne med en efterfølgende overlevering til Erhvervshuset. Samtidig har projektet arbejdet med en enten/eller-logik, hvor det enten skulle være klyngen eller Erhvervshuset, som skulle stå for rekrutteringen eller udførelsen af projektets hovedaktivitet. Det er ikke overraskende, fordi det i teorien sikrer en tydelig ansvarsdeling mellem dem. Dog medvirker de klare snitflader, at de to aktørers ekspertise og relationer med virksomhederne ikke bringes i spil på en hensigtsmæssig måde, og det er vores vurdering, at målgruppen med fordel kunne have ligget i krydsfeltet med Welfare Techs medlemmer, og virksomhederne i Erhvervshusets målgruppe. Det vil dog kræve en projektorganisering, som er langt mere elastisk i sin natur, hvor partnerne ikke udpeges til isolerede aktiviteter, men hvor de i højere grad samarbejder om projektets aktiviteter fra rekruttering til faktisk gennemførelse.

Læringspunkt 2

Behov for at eksplicitere vejen fra vækstplan til faktisk vækst. For de deltagende virksomheder har det vist sig svært at få indsigt i, hvordan en vækstplan kan udmøntes til en faktisk vækstsikring i virksomheden. De deltagende

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

virksomheder peger på, at deres deltagelse har klarlagt deres potentialer for vækst, men fremhæver samtidig, at projektholdet med fordel kunne have arbejdet med at ekspliciterne værdien af en vækstplan. Dette er projektholdet opmærksomme på, og de peger på, at de skulle have været bedre til at kommunikere de mulige effekter, bl.a. ved at følge op med de virksomheder, som har været igennem et forløb, og udvikle en række cases på baggrund af deres oplevelse. Ifølge de interviewede virksomheder, er der et behov for at kunne se den faktiske værdiskabelse fra andre deltagere, særligt fordi vejen fra vækstplan til faktisk vækst kan virke lang og ugenomsommeligt.

Projektdeltagerne og projektholders erfaringer viser dermed et centralt behov for, at der tidligt i projektperioden bliver udviklet en række cases på baggrund af de deltagende virksomheder oplevelser. Dette er særligt vigtigt i arbejdet med vækstplaner, fordi det kan være svært at gennemskue for potentielle deltagere, hvad og hvordan den reelle effektskabelse kommer til udtryk.

Læringspunkt 3

Sidestepere rummer store potentialer, men kræver en klar plan for deres rekruttering til indsatser. Projektet har forud for projektstart identificeret, at mulige sidestepere fra andre brancher kunne have interesse i et velfærdsteknologisk vækstløft. Herudover viser projektets erfaringer, at den ene sidesteper, som har deltaget i indsatsen, har oplevet stor værdi bl.a. i kraft af styrket indsigt og potentialer i det velfærdsteknologiske område. Dog har det vist sig svært at udvikle en plan for at identificere og rekruttere virksomheder fra andre brancher. Det har gjort, at projektholdet ikke er lykkedes med at rekruttere mere end én sidesteper.

Vi finder på den baggrund, at der er et stort potentiale for at rekruttere sidestepere til projektet, men at det kræver en særlig rekrutteringsindsats. En mulig tilgang til at identificere sidestepere kan være at lede i CVR-registret efter virksomheder i samme branche og størrelsesorden som de virksomheder, som laver velfærdsteknologiske løsninger. Denne metode har en eksplorativ karakter, og man kan med fordel anvende en test-baseret tilgang, hvor der kontaktes en række virksomheder, som er identificeret igennem CVR-registeret, og evaluere på deres interesse for at deltage i projektet.

Læringspunkt 4

Hvordan sikres de bedste rammer for at skabe vækstvirksomheder? Projektet har gjort et solidt arbejde ift. at klargøre virksomhederne til vækst, bl.a. gennem screeningsværktøjet, som har peget på mulige potentialer og udfordringer for den enkelte virksomhed. Det er vores vurdering, at den omfattende screening, har sikret deltagere, som har forudsætningerne for - og kompetencerne til - at gå fra vækstplan til faktisk vækst. Det viser, at arbejdet med vækstplaner kræver en grundig screening, og dette med fordel kan budgetteres med i de økonomiske og organisatoriske rammer for et lignende projekt.

Det er klart, at arbejdet med vækstplaner ligger relativt tidligt i virksomhedens rejse mod vækst, og betingelserne for det nærværende projekt ligger ikke i en direkte implementering i virksomheden. Dog viser erfaringerne fra projektet, at virksomhederne i højere grad kan blive udstyret med *forudsætningerne* for den efterfølgende implementering. Det kræver midlertidigt, at forløbene med den eksterne konsulent har en længere varighed, fordi det skaber de bedste

forudsætninger for et mere strategisk vækstløft for virksomhederne, da virksomhederne løbende kan arbejde med at eksekvere på vækstplanerne. Ifølge de deltagende virksomheder sikrer det, at forløbene ikke fungerer sideløbende med deres almindelige drift, men bliver en integreret del af virksomhedens kerne. Herudover peger erfaringerne fra projektet på, at forløbene vil have større værdi, hvis de havde adgang til en større andel af midler. De finder, at beløbet reelt set er for lille til at være en stor accelerator for vækst.

Når vi samler disse erfaringer, tegner der sig et billede af, at projekter med vækstplaner som primært aktivitet, kan arbejde med et mindre antal af virksomheder. Dette ville muliggøre forløb som er længere, hvor der er adgang til flere midler, og som potentielt ville sikre et mere strategisk vækstløft af hele virksomheden. Herudover viser erfaringerne, at der fra projektholdets side bør lægges en tydelig exitplan, som blotlægger behovet for yderligere udviklingsaktiviteter og muligheden for deltagelse i andre projekter – enten ifm. erhvervsfremme eller andre offentlige støtteordninger for at sikre, at de kommer godt videre.

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 et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. 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 implementeringsscore | |
|--|---|-----------------------------|-----------|
| 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 trafiklyscore er vejledende.

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

3. Effektvurdering
(afsnit 6)

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. |