

MARTS 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# SPIRENDE FØDEVAREOPELEVELSER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**

ADRESSE COWI A/S  
Parallelvej 2  
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00  
FAX +45 56 40 99 99  
WWW cowi.dk

MARTS 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# SPIRENDE FØDEVAREOPLEVELSER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	007.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	24.03.2021
UDARBEJDET	LCPE
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	LCPE

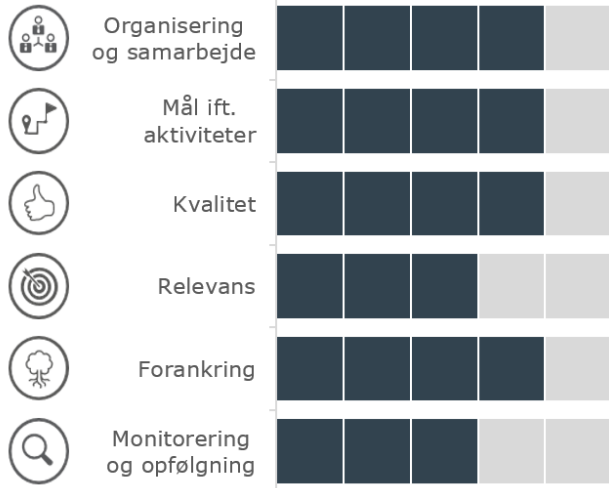
# INDHOLD

1	Resumé: Spirende Fødevareoplevelser	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	9
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	9
6.2	Forventninger til effekter	10
6.3	Indsatsens effektmål	11
7	Anbefalinger og læring	13

# 1 Resumé: Spirende Fødevareoplevelser

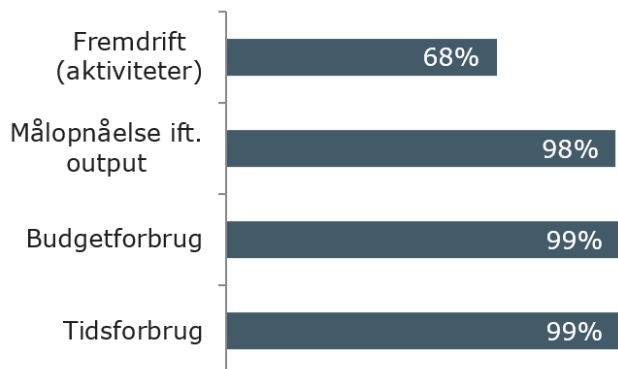
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,7**



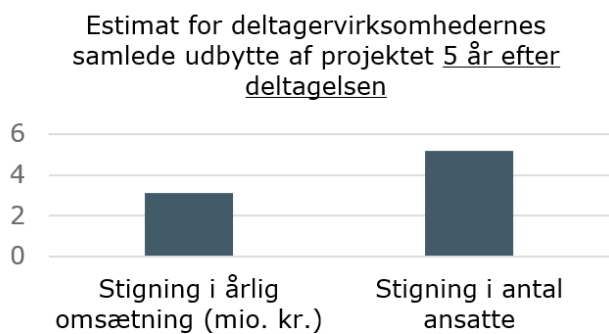
Projektet har været professionelt styret af Erhvervshus Sydjylland, som har fulgt virksomhederne tæt gennem forløbet og har kunne bistå dem med konstruktive input. Grundet manglende rekruttering fra partnerne, vurderede projektholder undervejs, at det gav større værdi at mindske partnerkredsen, således at rekruttering og facilitering af forløbene foregik udelukkende hos Erhvervshuset. Ifølge projektholders egen opgørelse, har projektet medført flere vækstvirksomheder end forventet, til trods for at flere virksomheder har afbrudt forløbet undervejs. Det større antal afbrudte forløb afspejler, at projektet har haft en vis risikovillighed, men også løbende har set kritisk på deltageres potentiale. Virksomhederne har gennem forløbet fået en strategi og nye refleksioner over deres forretning, som har bidraget til deres vækst- og forretningsambitioner.

## Målopnåelse



Projektet har samlet set indfriet både de opsatte aktivitets- og outputmål, når aktiviteterne om kollektive forløb fraregnes. Siden midtvejsevalueringen er det aftalt mellem projektholder og bevillingsgiver, at de kollektive aktiviteter ikke prioriteres i projektet. Projektet har i stedet prioriteret de øvrige aktiviteter og på flere af måltallene realiseret mere end der var målsat. Herunder har i alt 74 virksomheder deltaget i vækstplanforløbet, mod en forventning på 70 virksomheder. Yderligere er der realiseret 31 nye vækstvirksomheder, sammenlignet med 15 som var målsat for programmet.

## Effektvurdering



Det anslåede antal nye vækstvirksomheder (effekt mål) er på evalueringstidspunktet 31 ud af en forventning på 15 i de fastsatte måltal. Ifølge det opgjorte måltal på tidspunktet for slutevalueringen, har projektet dermed vist sig mere effektivt end hvad der var forventet. Dette kan ikke blot tilskrives det større antal rekrutterede virksomheder, da en større andel af deltagerne anslås som nye vækstvirksomheder sammenlignet med forventninger opstillet i måltallene. Af surveybesvarelsenerne forventer virksomhederne at kunne omsætte vækstplanen til konkret vækst efter deres deltagelse, mens ingen af virksomhederne angiver, at de på nuværende tidspunkt har opnået et udbytte i omsætning eller antal ansatte.

n=8

## 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 'effekt-kæde'.*

### Overordnet projektbeskrivelse

Spirende Fødevareoplevelser har til formål at skabe flere vækstvirksomheder i Region Syddanmarks fødevarerhverv. Projektet henvender sig til et bredt segment af SMV'er i fødevarerbranchen, der har potentiale til at udvikle sig til større virksomheder. Projektet vil primært beskæftige sig med fødevarevirksomheder, der har mulighed for at indbygge oplevelser i og omkring deres fødevareprodukter.

Projektet har en målsætning om at forløse vækstpotentialet i 70 syddanske fødevarevirksomheder, hvoraf 15 virksomheder forventes at udvikle sig til vækstvirksomheder. Det skal ske gennem udarbejdelse af individuelle vækstplaner. Den rådgivning og støtte, som deltagervirksomhederne modtager med henblik på at få lagt en vækstplan, fokuserer på fire indsatsområder udvalgt på baggrund af en dialog med lokale syddanske fødevarenetværk og andre aktører i og omkring fødevarerhvervet. De fire indsatsområder er:

- > **Kvalitetssmagsoplevelser:** Fokus er at introducere oplevelser som et nyt forretningsområde i virksomheden.
- > **Bæredygtighed:** Målet er positionering af virksomheden ift. bæredygtighed i oplevelsesbaserede forretningsmodeller.
- > **Internationalisering:** Målet er forløsning af virksomhedens eksportpotentiale.
- > **Produktivitet:** Målet er at forløse virksomhedens potentiale for produktivtetsforbedring, herunder at afsætte den øgede volumen i produktionen.

Den daglige projektledelse varetages af Erhvervshus Sydjylland i samarbejde med Erhvervshus Fyn.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Erhvervshus Sydjylland
<b>Sagsbehandler:</b>	Christian Emborg
<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
<b>Indsatsområde:</b>	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 29 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.08.2015 - 28.02.2021

## 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"> <li>• Screening af SMV'er inden for forretningsområdet kvalitets- og oplevelsesbaserede fødevarer virksomheder</li> <li>• Rådgivning og støtte til udarbejdelse af vækstplaner</li> <li>• Afholdelse af kollektive træningscamps</li> <li>• Videns- og kompetenceopbyggende aktiviteter</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder inden for forretningsområdet har fået øgede kompetencer</li> <li>• SMV'er inden for forretningsområdet har fået bedre kendskab til eget vækstpotentiale og vækstbarrierer.</li> <li>• Virksomheder inden for forretningsområdet er blevet mere målrettede mod det et internationalt marked</li> <li>• Virksomhederne har udviklet implementerbare vækstplaner</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget omsætning i erhverv, der arbejder med kvalitets- og oplevelsesbaserede fødevarer</li> <li>• Flere arbejdspladser i erhverv, der arbejder med kvalitets- og oplevelsesbaserede fødevarer</li> <li>• Flere vækstvirksomheder</li> </ul>

## 3 Overordnet status

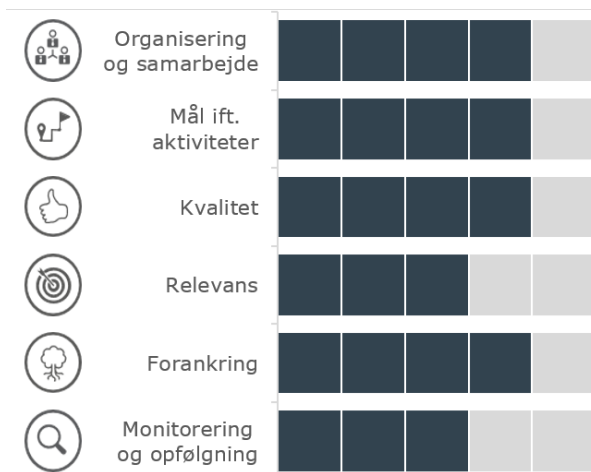
Projektet har på evalueringstidspunktet en måned tilbage af projektperioden og er i gang med at afslutte de resterende tre forløb. Alle måltal er opnået.

Projektet skulle oprindeligt slutte i sommeren 2020, men grundet Covid-19 pandemien fik projektet en forlængelse til ultimo februar 2021. Dette skyldes, at ni deltagervirksomheder i foråret 2020 måtte stoppe deres forløb, da de ikke kunne opretholde deres økonomiske forudsætninger for udviklingsforløbet. Det sidste halve år af projektperioden er derfor blevet brugt på at rekruttere de resterende virksomheder, for at kunne indfri de opsatte måltal.

Siden midtvejsevalueringen har Erhvervshuset desuden valgt selv at stå for rekrutteringen frem for at dele det ud til de partnere, som oprindeligt var tiltænkt denne opgave. I forbindelse med evalueringen er Erhvervshuset således eneste partner, der er interviewet.

## 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 ledes professionelt af Erhvervshuset, som har kompetencer og erfaring til at rekruttere og drive forløbene uden større partnerkreds.

Projektet ledes af Erhvervshuset, som både trækker på erfaringer fra flere andre indsatser og stort kendskab til virksomhedernes behov og udfordringer. I projektledelsen indgår en konsulent fra Erhvervshus Sydjylland og en konsulent fra Erhvervshus Fyn, som arbejder tæt sammen om at rekruttere virksomheder og promovere programmet. Konsulenterne har tæt løbende opfølgning med virksomhederne både i ansøgningsprocessen og undervejs i rådgivningsforløbet, hvilket vidner om en professionel facilitering fra Erhvervshusets side. Desuden er der tilknyttet et eksternt bedømmelsesudvalg, som står for vurderingen af ansøgningerne.

Undervejs i projektperioden har Erhvervshuset desuden valgt at skære de subregionale partnere fra bl.a. Trekantsområdet Danmark, FOOD Fyns netværk, Udviklingsråd Sønderjylland, Business Kolding, som tidligere stod for rekrutteringen til projektet. Dette skyldes, ifølge bevillingsmodtager, manglende rekruttering fra partnerne, og at partnerne ikke havde de nødvendige ressourcer til at håndtere kravene til bl.a. dokumentation, hvilket gjorde processen længere og mere uhensigtsmæssig for både virksomhederne og Erhvervshuset. Erhvervshuset vurderede samtidig at have samme rekrutteringskompetencer selv, og har i den resterende projektperiode bevist, at de selv kunne stå for denne opgave (jf. måltal). De har tilmed oplevet, at virksomhederne anså det som et kvalitetsstempel at blive rekrutteret via Erhvervshuset. Vi vurderer på den baggrund, at det er en central læring fra projektet, at inddragelsen af mange partnere ikke nødvendigvis gør opgaven nemmere eller bedre, men at der fra start af i projektet bør være en vurdering af partnernes roller og ansvar (se læringspunkt 1).

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**De individuelle aktiviteter har haft størst værdi for deltagervirksomhederne, og satsningen på mindre virksomheder bør også fremadrettet prioriteres.** Siden midtvejsevalueringen har erhvervshuset nedprioriteret de kollektive aktiviteter, da de erfarede, at både større og mindre virksomheder fik et større udbytte af de individuelle aktiviteter og udviste større interesse for disse. En observation der flugter med vores generelle observationer fra projekterne under denne prioritetsakse. Hele forløbet er derfor gjort skræddersyet til den enkelte virksomhed og deres business case. Vi vurderer det som en styrke, at projektholder har tilpasset indholdet i projektet undervejs og som følge af de erfaringer der er gjort. Dertil har projektholder i Erhvervshuset fulgt virksomhederne løbende gennem forløbet, og virksomhederne giver udtryk for, at det har bidraget til den nødvendige støtte undervejs i deres forløb.

Det har samtidig været mere trægt at rekruttere mindre virksomheder til projektet end større virksomheder, og her har Erhvervshusets rekrutteringsfokus derfor særligt ligget i den sidste periode. Dette relaterer sig samtidig til en overvejelse om den risikovillighed, Erhvervshuset skal udvise ved at acceptere en mindre kontra en større virksomhed i programmet. Vi vurderer i den forbindelse, at det er nødvendigt med en overvejelse af, for hvilke virksomheder det er mest attraktivt at deltage og hvilke virksomheder der kan gøres den største forskel for – og afveje, om de mindre virksomheder kan mobilisere ressourcer til at gennemføre forløbet, og deres risiko for at udgå af projektet undervejs (se læringspunkt 2).

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Forløbet har givet virksomhederne det nødvendige overblik over deres videre udvikling og rykket ved deres vækstambitioner.** De interviewede virksomheder giver samlet set udtryk for et godt rådgivningsforløb, som har hjulpet dem videre i deres udvikling og skabt et fundament for fremtiden. Gennem vækstplanerne har virksomhederne fået struktur og overblik over deres næste udviklingstrin og hvor de bør fokusere, for at realisere den forventede vækstambition. Virksomhederne har haft forskellige udfordringer, men fælles for dem er, at de gennem forløbet har fået højere ambitioner for deres virksomhed og at vækstplanen har bidraget til rød tråd og et klart mål for øje i den videre proces.

Virksomhederne giver samtidig udtryk for, at det har haft stor værdi med både den eksterne rådgiver samt opfølgningen fra Erhvervshuset, som har bidraget til refleksion over virksomheden og opnåelsen af den ønskede vækst. Erhvervshusets projektleder har samtidig været god til at stille virksomhederne konstruktive og kritiske spørgsmål gennem hele forløbet, som virksomhederne oplever har understøttet forløbet med rådgiveren.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagervirksomhederne har gennem konstruktive input opnået en ny forståelse for deres forretning, men grænsen mellem strategiarbejde og implementering er ufleksibel.** Forløbet har taget afsæt i den konkrete udfordring, virksomheden har stået over for, hvilket virksomhederne vurderer har været positivt for forløbet og deres udbytte. Det understøtter således Erhvervshusets oplevelse af, at de individuelt orienterede aktiviteter er mere relevante for virksomhederne, end kollektive aktiviteter. Flere af



virksomhederne giver samtidig udtryk for, at de ikke tror, at de kunne have opnået samme udvikling og udbytte uden projektet.

Blandt de interviewede virksomheder har det samtidig været vanskeligt at forholde sig til – og få den eksterne rådgiver til at forstå – grænsen mellem det der er støtteberettiget i projektet og det der ligger udenfor. Strategiarbejde kontra implementering. Det har virksomhederne oplevet som en svær balance og ikke fleksibelt nok i forhold til virksomhedens behov. I fremtidige projekter vurderer vi, at projektholder bør gå så langt som muligt inden for programmets rammer, i forhold til at imødekomme større fleksibilitet for virksomhederne.

Forankring af  
output



**Virksomhederne anvender vækstplanen som grundlag for deres videre udvikling, og flere virksomheder er desuden henvist til Erhvervshusets øvrige tilbud.** Størstedelen af virksomhederne er på nuværende tidspunkt i gang med eller har implementeret vækstplanen, og blandt de interviewede virksomheder har det allerede medført nye udviklingsmuligheder og vækst. Flere af virksomhederne er desuden blevet henvist til andre af Erhvervshusets programmer, hvilket projektholder har været opmærksom på undervejs i forløbet og i de afsluttende samtaler med virksomhederne. De interviewede virksomheder giver i den forbindelse udtryk for, at Erhvervshuset og deltagelsen i et program som dette, er en god indgangsvinkel for mindre virksomheder til at få viden og overblik over, hvad der er af øvrige muligheder for støtte til deres forretningsudvikling.

Med den nye erhvervsfremmereform står Erhvervshuset samtidig over for at skulle forholde sig til det fremadrettede samarbejde og snitfladerne til fødevareklyngen. For Erhvervshuset og i fremadrettede projekter er det centralt at indtænke et samspil med klyngerne og forholde sig til klyngens nye kerneopgaver (se læringspunkt 4).

Monitorering og  
opfølgning



**Erhvervshuset har fulgt virksomhederne tæt gennem projektet og bliver af virksomhederne rost for at være til rådighed, men efter opdelingen af erhvervshusene har der ikke været et egentligt monitoringssetup.** Erhvervshuset har haft tæt dialog med virksomhederne undervejs i deres forløb og fulgt op på virksomhederne, der har forladt forløbet gennem dialog om mulighederne for henvisning til andre programmer. Særligt de mindre virksomheder, som er blevet rekrutteret til projektet i den sidste del af projektperioden, har haft brug for håndholdt sparring fra Erhvervshuset, hvilket har givet projektholder mulighed for at følge op på virksomhederne løbende. Vi vurderer samtidig, at den tætte dialog med virksomhederne bør anvendes til at hjælpe virksomhederne bedst muligt til at få formuleret deres efterspørgsel, så valget af den eksterne rådgiver bliver nemmere og processen mere overskuelig (se læringspunkt 3).

Efter at Erhvervshuset blev opdelt i Erhvervshus Sydjylland og -Fyn, har der ikke været en analysefunktion til at gennemføre de planlagte nulpunkt- og slutmålinger. I forbindelse med nærværende evaluering er der gennemført survey blandt de 28 senest deltagende virksomheder i projektet, for at afdække virksomhederne effektforventninger og -forudsætninger (se afsnit 6).

## 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 68 % 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: Antal SMV'er screenet	150	229	+100 %
A2: Antal SMV'er med vækstpotentiale identificeret på baggrund af screening	80	114	+100 %
A3: Antal virksomheder, der indgår i netværksforløb	70	13	19 %
A4: Antal virksomheder, der indgår i kollektive træningscamps	45	13	29 %
A5: Antal virksomheder, der tilføres viden om faglige forhold	80	74	93 %

Projektet har samlet set indfriet de forventede aktivitetsmål. Dette vurderer vi på den baggrund, at de kollektive forløb (A3 og A4) blev nedprioriteret undervejs i projektperioden og derfor ikke er indfriet efter aftale med bevillingsgiver. Som tidligere nævnt var årsagen til dette en manglende interesse hos virksomhederne til at deltage i de kollektive forløb, og projektholder vurderede samtidig, at virksomhedernes udbytte af disse aktiviteter var for små. Efter vores opfattelse havde det dog været mere retvisende at justere måltallene på baggrund af den fælles beslutning om at nedprioritere aktiviteterne.

På de øvrige aktivitetsmål har projektet indfriet et større måltal end det forventede. På baggrund af screeningen er der således blevet identificeret 114

potentielle virksomheder og heraf har 74 virksomheder deltaget i forløbet. De realiserede måltal indikerer samtidig, at det har været nødvendigt med en større screening end antaget, for at finde de bedst egnede deltagere.

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)	29,4	29	99 %
Tidsforbrug (måneder)	70	69	99 %

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 98 % 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	80	74	93 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (mio. kr.)	9,3	9,1	98 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	15	31	+100 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	99	423	+100 %
B5: Anslået skabt omsætning (mio. kr.)	150,6	1.494	+100 %

De opstillede outputmål er nået i projektet, hvilket omfatter 74 deltagere hvoraf 31 defineres som nye vækstvirksomheder. Det er således en væsentligt større andel af deltagerne, der på evalueringstidspunktet skønnes at blive nye vækstvirksomheder, end det målsatte. Målopnåelsen indikerer desuden, at virksomhedernes anslåede jobskabelse og skabte meromsætning er flere gange større end det målsatte. Ifølge projektholders egne opgørelser, skyldes dette særligt, at enkelte virksomheder har meget store vækstambitioner. Erhvervshuset har dog fundet det realistisk at medtage i opgørelserne. Erfaringsmæssigt ved vi samtidig, at de anslåede outputindikatorer afspejler et meget optimistiske udbytte blandt deltagerne.

## 6 Effektvurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

### Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har 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 28 deltagere, hvoraf 10 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 36 %. 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 deltagerne *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
De er i gang med eller forventer at implementere vækstplanen	90 %
De har kapaciteten til at implementere vækstplanen uden yderligere rådgivning	60 %
De vil øge deres investeringsniveau i virksomheden som følge af deres deltagelse	70 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=10)

I det udsendte spørgeskema angiver 9 ud af 10 virksomheder, at de er i gang med eller forventer at implementere den udarbejdede vækstplan. På baggrund af dette samt interviewene, indikerer det, at virksomhederne i høj grad anser vækstplanen som værdifuld og medvirkende til at indfri det forventede

vækstpotentiale. Samtidig angiver 4 ud af 10 virksomheder, at de har brug for yderligere rådgivning for at implementere vækstplanen. Det understreger vigtigheden af, at projektholder henviser eller gør virksomhederne opmærksomme på andre programmer i regi af Erhvervshuset eller lignende. 7 ud af 10 virksomhederne svarer desuden, at de vil øge deres investeringsniveau i virksomheden som følge af deres deltagelse.

Forventning til effekter

## 6.2 Forventninger til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 90 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et konkrete udbytte i form af øget omsætning eller jobskabelse.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	89 %
Antal ansatte	89 %

(n=9)

Blandt virksomhederne har otte af dem positive forventninger til øget årlig omsætning, som følge af deres deltagelse, og otte har ligeledes positive forventninger til øget antal ansatte.

Virksomhedernes svar indikerer desuden, at de først forventer, at de positive effekter vil finde sted nogle år efter deres deltagelse i forløbet.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Dags dato	3 år efter forløbet	5 år efter forløbet
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0	1,4	3,1
Antal nyansatte	0	2,4	5,2

(n=8)

Spørgsmålene om effekt er blevet besvaret af otte af deltagervirksomhederne og ovenstående gennemsnitseffekter er derfor kun baseret på en lille del af den samlede deltagerpopulation i projektet. I nedenstående figur har vi udregnet et estimat for virksomhedernes effektforventninger 5 år efter deltagelsen opjusteret til det samlede deltagerantal på 74 virksomheder. Da det er baseret på otte besvarelser, er beregningerne samtidig behæftet med en vis usikkerhed.

Figur 9 *Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse 5 år efter forløbet*

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet
Årlig omsætningsstigning ( <i>Maksimum</i> <sup>1</sup> )	0	202,8 mio. kr.
Årlig omsætningsstigning ( <i>Minimum</i> <sup>2</sup> )	0	113,9 mio. kr.
Antal nyansatte ( <i>Maksimum</i> <sup>1</sup> )	0	340,7
Antal nyansatte ( <i>Minimum</i> <sup>2</sup> )	0	191,3

Note: Estimaterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-respondenterne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-respondenterne har samme gennemsnitlige forventninger som respondenterne, mens 2) Min-estimatet antager, at ikke-respondenternes forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar. (n=8)

Af ovenstående beregninger forventer deltagervirksomhederne samlet set minimalt 113,9 mio. kr. i årlig omsætningsstigning 5 år efter forløbet, og maksimalt 202,8 mio. kr. Dette svarer nogenlunde overens med det opsatte outputmåltal om 150,6 mio. kr. i øget omsætning. Samtidig er det – selv i det mest optimistiske estimat – væsentligt lavere end den anslåede øgede omsætning på 1,4 mia. kr. på evalueringstidspunktet (jf. figur 7).

### 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 10 *Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet*

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye vækstvirksomheder	-	15	31	+100 %

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

Det anslåede antal nye vækstvirksomheder er på evalueringstidspunktet 31 ud af en forventning på 15 efter projektperioden. Til sammenligning forventede projektholder på tidspunktet for midtvejsevalueringen, at 6 virksomheder ville blive til vækstvirksomheder efter projektperioden, men at målet om 15 vækstvirksomheder var realistisk at opnå. Ifølge det opgjorte måltal på tidspunktet for slutevalueringen, har projektet dermed vist sig mere effektivt end hvad der var forventet.

Vi vurderer, at det i denne sammenhæng kan have betydning, at der i sidste del af projektperioden er blevet rekrutteret flere mindre virksomheder til projektet, som nemmere kan opfylde kravene til at være 'nye vækstvirksomheder'. Samtidig er det lykkedes at rekruttere et større antal virksomheder til projektet end antaget. Sammenholdes antallet af deltagere (74) med antallet af forventede vækstvirksomheder (31), er dette 41 %. Til sammenligning var det forventningen i de opstillede måltal, at andelen af vækstvirksomheder (15) ville udgøre 21

% af deltagerne (70). De realiserede måltal indikerer således, at dobbelt så mange deltagere anslås at blive nye vækstvirksomhederne som følge af projektet – et tal der dog er behæftet med en vis usikkerhed og som vi vurderer afspejler de noget optimistiske vurderinger af virksomhedernes vækstforventninger i figur 7.

## 7 anbefalinger og læring

*Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.*

### Læringspunkt 1

**Indledningsvis forventningsafstemning og afklaring af partnernes roller kan skabe klarhed om behovet for inddragelse af en stor kontra mindre partnerkreds.** Der indgik oprindeligt en række partnere i projektet, herunder bl.a. Trekantsområdet Danmark, FOOD Fyns netværk, Udviklingsråd Sønderjylland og Business Kolding, som skulle stå for rekrutteringen af virksomheder til projektet. Undervejs i projektperioden har Erhvervs huset dog valgt at trække denne opgave tilbage til Erhvervs huset. Dette skyldes, ifølge projektholder, dokumentationskravet i et strukturfondsprøveprojekt, som det både kan være svært for mindre partnere at finde tid til og holde sig ajour omkring, hvis deres stilling i projektet ikke fuldtid. Samtidig erfarer projektholder, at en stor partnerkreds gjorde det mere tidskrævende for Erhvervs huset at lede projektet, og at partnerne ikke direkte medførte et større antal rekrutterede virksomheder. Derimod førte det til flere forstyrrelser i virksomhedernes forløb.

En læring fra projektet er i den forbindelse, at det er vigtigt med en tydelig afklaring af partnernes roller og ansvarsområder fra begyndelsen af i projekter. Der bør dels være tydelighed om, hvilke partnere der er behov for, hvilken rolle de skal have og en forventningsafstemning med partnerne herom. Samtidig bør der være en drøftelse af, hvad de forskellige har ressourcerne til at byde ind med i projektet, og hvad de samtidig er villige til at byde ind med. Hvilken interesse har partnerne for at indgå og har de evnen til at løfte opgaven? En anden overvejelse bør være, at projekterne bør forholde sig til, hvordan partnerkredsens sammensætning påvirker den overordnede ambition bag erhvervsfremmeforløbet om at søge større koordinering og undgå overlap mellem indsatserne. Der kan være fornuft i at samle projektet om nogle færre aktører, men forudsætningerne for at kunne koordinere på tværs af erhvervsfremmesystemet bør samtidig være til stede gennem samarbejder.

### Læringspunkt 2

**Projektholders risikovillighed bør afspejle, hvor projektet skaber den mest overbevisende værdi for virksomhederne.** Projektholder har gjort sig forskellige erfaringer med hvor stort behov for sparring hhv. de større og mindre deltagervirksomheder har for at kunne udarbejde og implementere vækstplanen. Naturligt nok har de mindre virksomheder efterspurgt mere støtte fra Erhvervs huset undervejs i processen, og som tidligere nævnt har projektholder løbende fulgt op på virksomhederne og sparret med dem ved behov. Samtidig er det forskelligt hvor stor en risikovillighed det kræver af Erhvervs huset, hvad enten det er mindre eller større virksomheder, som er mere eller mindre etablerede og robuste. De erkendte forskelligheder mellem deltagervirksomhederne er imødekommet ved at skræddersy forløbene og finansieringen i projektet til den enkelte virksomhed og deres business case.

---

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.



Vi mener samtidig, at det er en vigtig læring fra projektet, at risikovilligheden fra projektholders side ikke må være for lille og derved ikke give plads til, at uerfarne virksomheder bliver hjulpet videre i deres vækstforløb med en vækstplan. Det er således vigtigt, at projektholder tør satse på de virksomheder, som ikke ville gøre det af egen kraft, for at vedholde det additionelle i projektet. Det vil samtidig medføre, at en vis andel virksomheder vil fejle og evt. udgå af projektet.

I fremadrettede projekter kan man derfor med fordel opsætte måltal, der i højere grad afspejler denne risikovillighed som noget positivt og nødvendigt i projektet. F.eks. ved at måle projektholder på risikovillighed og ambitionsniveau i de rekrutterede virksomheder, ved at give plads til at virksomhederne kan forlade projektet undervejs, eller ved at opsætte mål for løbende vurderinger af deltagervirksomhederne, hvor man revurderer potentialet. Det vigtige er, at der bliver skabt en forandring hos de virksomheder, der har brug for det og f.eks. oplever udfordringer. Dette bør projektholder sammen med virksomheden tage en kritisk vurdering af.

### Læringspunkt 3

**For at sikre det optimale rådgivningsforløb skal virksomhederne vedvarende udfordres og formulere eget udviklingsbehov.** I forlængelse af ovenstående læringspunkt, har projektholder oplevet en del flere afbrudte forløb i projektet, end de er vant til fra andre projekter. Dette har der været forskellige årsager til, men bl.a. kravet om at indhente tre tilbud fra rådgivere har været for administrativt tungt for nogle deltagervirksomheder. Flere af de interviewede virksomheder giver desuden udtryk for, at de kendte en rådgiver forud for forløbet og valgte at indgå samarbejde med denne frem for de andre to de søgte i projektet. Dette har vi ligeledes erfaret i flere andre projekter, hvor rådgiverne i nogen tilfælde får defineret problemstillingen i vækstplanen i stedet for virksomhederne selv.

En vigtig læring er derfor, at projektholder bør gå så langt som muligt inden for rammerne af projektet, i forhold til at støtte virksomhederne i at formulere deres efterspørgsel. Både hvad angår den udfordringer, virksomhederne skal have løst, og formuleringen af konkrete udviklingsmål, der grænser op til rådgivningsforløbet. Det vil både sikre, at virksomhederne får det forventede udbytte af rådgivningsforløbet og gøre det nemmere at forventningsafstemme mellem virksomhed, rådgiver og erhvervshuset hvad forløbet skal omhandle og hvilket identificeret behov det baserer sig på.

### Læringspunkt 4

**Tæt samarbejde og koordinering med fødevareklyngen bliver afgørende for fremadrettede projekter inden for forretningsudvikling af fødevarevirksomheder.** Med den nye erhvervsfremmereform er der en ny rollefordeling mellem erhvervshusene og klyngerne i forhold til deres branchespecifikke rolle i forretningsudvikling. Rollefordelingen er i nogle aspekter tydeligt formuleret, men kan i praksis forekomme mere uklar. Mens klyngerne fremover skal løfte innovationen i virksomhederne, vil der være et potentiale for at erhvervshuset kan understøtte og sparre med virksomheden om at få eksekveret på innovationen – f.eks. gennem vækstplanprogrammer. Koblingen mellem innovations- og vækstplanprogrammer skaber derfor samspil og vedvarende kobling mellem de to aktører.

Der er derfor afgørende, at de relevante klynger bliver tæt integreret i projekter, hvor der fremover vil være hensigtsmæssige snitflader. Som bevillingsmodtager på et projekt med så klart defineret branchefokus bør der være en klar ambition om samarbejde mellem den relevante nationale klynge og erhvervshuset.

## Bilag A Sådan scorer vi

### Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

### 1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

	Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	Samlet implementeringsscore	Trafiklys
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

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

### 3. Effektvurdering (afsnit 3)

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

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