

JULI 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# ENTERPRISE EUROPE NETWORK DENMARK

SLUTEVALUERING

**COWI**



JULI 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# ENTERPRISE EUROPE NETWORK DENMARK

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	409.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	07.07.2021
UDARBEJDET	SISR
KONTROLLERET	VISM
GODKENDT	LCPE



## INDHOLD

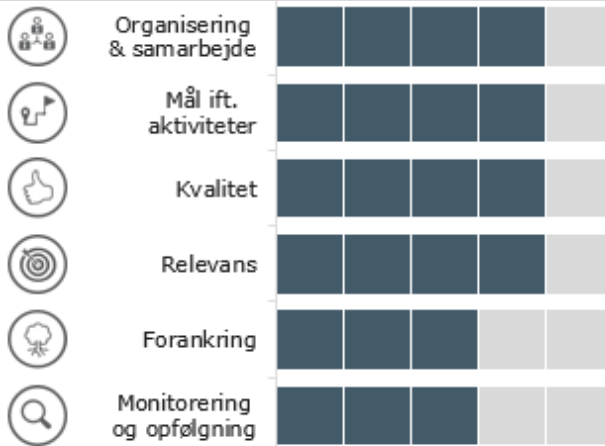
1	Resumé: Enterprise Europe Network Danmark	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	12
6.1	Gennemgang af impact-assesment	12
6.2	Indsatsens effektmål	21
7	Anbefalinger og læring	22



# 1 Resumé: Enterprise Europe Network Danmark

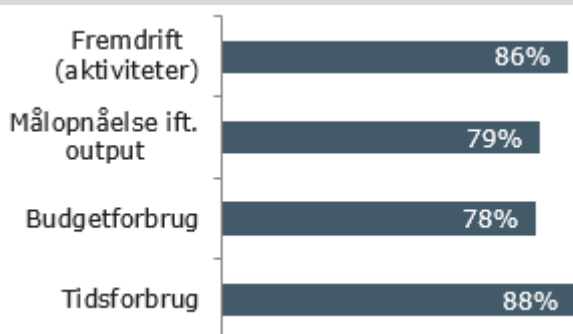
## Projektets implementering

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



Netværkes administreres professionelt, med en tydelig udnyttelse af partnernes kompetencer, men en tættere tilknytning af danske klynger kunne styrke netværkets værditilbud inden for eksempelvis grøn omstilling yderligere. Netværket har indsigt i europæiske samarbejdspartnere, som muliggør indtrædelse på nye markeder for de deltagende virksomheder og et øget klynge-klynge samarbejde. Virksomhederne får adgang til nye samarbejdspartnere, men kendskab til landes kulturelle koder ville styrke matchet yderligere. Flere virksomheder har etableret relationer, som styrker den fremtidige forankring. Projektet har foretaget relevante justeringer på baggrund af COVID-19, men mangler et systematisk monitoreringssystem på tværs af partnerne.

## Målopnåelse



Netværkets fremdrift er tilfredsstillende både på aktivitets- og outputniveau. De opgjorte tal er fra marts 2021, og konsortiet forventer, at der fremadrettet vil ske en højere målfrielse inden bevillingen udløber.

Vi registrerer en uoverensstemmelse mellem netværkets budgetforbrug og tidsforbrug, men konsortiet forventer at anvende de resterende midler, da flere af netværkets aktiviteter fortsat udføres.

## Effektvurdering

	Målsætning i projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Øget omsætning hos danske SMV'er	80 mio.	152,2	+ 100 %
Jobskabelse/bevarelse af arbejdspladser	70	136	+ 100 %

På baggrund af netværkets egen spørgeskemadata er det vores vurdering, at netværket bidrager til en betydelig effektskabelse for de deltagende virksomheder. Særligt er effektskabelsen høj i forhold til omsætning og jobskabelse, som er de effekter, som projektet måles på. Herudover ser vi også en betydelig effektskabelse i forhold til at forbedre virksomhedernes produkter og services, som er central for den langsigtede effektskabelse. Imidlertid registrerer vi et uudnyttet potentiale i forhold til at sikre et mere strategisk kompetenceløft i forhold til innovation i virksomhederne, som er central for netværkets fremtidige effektskabelse og forankring i virksomhederne.

## 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

Enterprise Europe Network (herfra EEN) er Europa Kommissionens erhvervsfremmenetværk, der har til formål at skabe vækst og arbejdspladser via formidling af samarbejder på tværs af landegrænser, særligt ved at understøtte SMV'er. I Danmark består EEN af seks aktører – hhv. Erhvervshus Hovedstaden, Erhvervshus Sjælland, Erhvervshus Midtjylland, NordDanmarks EU-kontor, Det Syddanske EU-kontor samt Food & Bio Cluster Denmark. Netværkets aktiviteter er opdelt i fem hovedaktiviteter:

- 1 Vejledning og information (15 pct. af ressourcerne): Netværket leverer vejledning indenfor de områder, der er relevante ift. af opstarte et samarbejde med en udenlandsk partner – Dette er eks. markedsafdækning, regler for told, EU-udbud etc.
- 2 Internationale partnersøgningsaktiviteter (50 pct. af ressourcerne): Netværket hjælper virksomheder med at finde udenlandske kommercielle, teknologiske og forskningspartnere.
- 3 Feedback til EU (5 pct. af ressourcerne): Netværket leverer feedback til EU fra diverse paneler om det indre marked. Udføres i samarbejde med Erhvervsstyrelsens Indre markeds Center
- 4 Digitale services og kommunikation (15 pct. af ressourcerne): Netværkets digitale services er primært opbygget til at støtte op omkring netværkets partnersøgningsaktiviteter. Dette inkluderer bl.a. en profilsøgningsdatabase og et matchmaking værktøj til facilitering af partnersøgningsevents på messer og konferencer.
- 5 Samarbejde med andre erhvervsfremmeaktører (15 pct. af ressourcerne): Europa Kommissionen stiller krav om, at EEN ikke duplikerer eksisterende nationale erhvervsfremmetilbud. Denne hovedaktivitet har til formål at opbygge samarbejdsrelationer nationalt og internationalt.

EEN Danmark har eksisteret siden 2008, men evalueringen fokuserer primært på de udførte aktiviteter for projektperioden 2019-2021, som bevillingen dækker. Netværket er støttet af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse (20 pct), Styrelsen for Forskning og Uddannelse (20 pct.) samt 60 pct. fra EU-kommissionen.



Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	NordDanmarks EU-kontor
<b>Sagsbehandler:</b>	Ditte Schmidt Jeppesen
<b>Finansieringskilde:</b>	DEM-midler
<b>Samlet budget:</b>	DKK 24,5 mio. 4,9 DEM-midler (20 %). Hertil 60 % fra EU-kommisionen samt 20 % fra Styrelsen for forskning og innovation.
<b>Bevillingsperiode:</b>	15.05.2019 - 30.06.2021

## 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>Virksomheder modtager individuel vejledning og information af netværket vedrørende internationale samarbejder.</li> <li>Internationale partnersøgningsaktiviteter</li> <li>SMV'er leverer feedback tilbage til EU</li> <li>Digitale services og kommunikation</li> <li>Samarbejde med andre aktører</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbejdskontrakter (Partnership agreements)</li> <li>Impact som følge af vejledning (Advisory services outcome)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Øget omsætning hos danske SMV'er</li> <li>Jobskabelse / bevarelse af arbejdspladser</li> </ul>

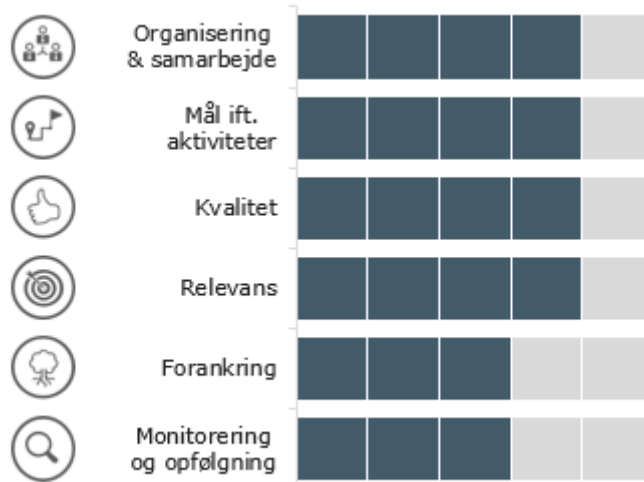
## 3 Overordnet status

Konsortiet i netværket har skulle udføre aktiviteterne efter den nye erhvervsfremmelov, som trådte i kraft i 2019. Ifølge konsortiet har den nye erhvervsfremmelov skabt organisatoriske udfordringer, særligt omkring EU-kontorenes rolle. Dette har skabt en del usikkerhed for netværket, men har midlertidigt ikke haft konsekvenser for netværkets aktiviteter eller deres målopnåelse. De resterende medlemmer af konsortiet har ligeledes oplevet markante ændringer pba. loven, bl.a. med en konsolideringsproces for Food & Bio Cluster og etableringen af erhvervshusene. Det er midlertidigt konsortiets oplevelse, at dette ikke har

haft indflydelse på netværkets aktiviteter, men i stedet har krævet en øget dialog partnerne imellem omkring snitflader og synergier i det nye aktørlandskab. Virksomhederne, som er netværkets målgruppe, har oplevet en række udfordringer pba. af COVID-19. Netværket har midlertidigt bistået virksomhederne bl.a. i forhold til at ændre deres produktionsapparat gennem nyetablerede samarbejder på tværs af landegrænser. Herudover er netværket blevet tvunget til at digitalisere deres matchmaking events, hvilket har medført positive effekter i form af et større antal af deltagere – særligt i matchmaking-aktiviteter i klyngetil-klynge regi.

## 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



**Netværkes administreres professionelt, med en tydelig udnyttelse af partnernes kompetencer, men en tættere tilknytning af flere danske klynger kunne styrke netværkets værditilbud til virksomhederne yderligere.** Konsortiet udgøres af tre erhvervshuse, to EU-kontorer samt Food & Bio Cluster. Ifølge erhvervshusene understøtter og styrker netværket deres vejledning af virksomhederne, særligt til virksomheder, som har behov for at internationalisere deres service eller ydelse, eller for at finde relevante internationale partnere til EU-ansøgninger - som eksempelvis Horizon2020. Herudover har netværket gennemført matchmaking-events med Cluster Excellence Denmark og Trade Council og løbende koordineret for at sikre, at netværket har klare snitflader til andre aktører, som arbejder med at fremme eksportmuligheder for danske virksomheder. Herudover har netværket modtaget støttebreve for alle erhvervshusene. Det er på baggrund af disse observationer vores vurdering, at netværket understøtter aktørerne i det danske erhvervsfremmesystem, og bidrager med et tilbud til virksomhederne, som ikke varetages af andre aktører (en pointe, som uddybbes yderligere i næste afsnit). Ifølge de interviewede virksomheder, ville det værditilbud, som netværket tilbyder, have endnu højere udbytte, hvis der i konsortiet var en aktør, som havde dybdegående viden inden for klima, energi og grøn omstilling – særligt for de virksomheder, som arbejder med innovation og udviklingsprojekter inden for grøn omstilling (se læringspunkt 2).

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



**Netværket har en dybdegående indsigt i europæiske samarbejdspartnere, som særligt muliggør en indtrædelse på nye markeder for virksomhederne.** Netværkets rationale bygger på, at virksomhederne bliver vejledt af den aktør i netværket, som har forudsætningerne for at understøtte virksomheden. Flere virksomheder har fået vejledning gennem deres kontakt med erhvervshusene, og er efterfølgende blevet hjulpet videre gennem

eksempelvis Food & Bio Cluster samt de to EU-kontorer. På baggrund af interviews med virksomhederne fungerer overleveringen godt, særligt fordi virksomhedskonsulenterne i erhvervshusene stadig er tilknyttet virksomheden, selvom de får vejledning hos andre aktører i netværket (se læringspunkt 1). Særligt EU-kontorerne har indsigt i europæiske samarbejdspartnere, som muliggør, at virksomhederne får adgang til nye markeder – som projektets egen effektmåling viser, oplever 74 % af virksomhederne, at de har fået adgang til nye markeder gennem de samarbejdsaftaler, de har etableret gennem netværket. Ifølge erhvervshusene bidrager EU-kontorerne til et nødvendigt værditilbud til virksomhederne i forhold til internationalisering, som ikke kan varetages af erhvervshusene. Herudover har netværket gennem tiden opbygget stærke relationer til andre europæiske klynger, som i et tæt samarbejde med Cluster Excellence Denmark styrker samarbejdet mellem danske og europæiske klynger. Som nævnt i tidligere afsnit, fremhæver virksomhederne, at netværkets værditilbud ville være endnu stærkere, hvis der i konsortiet var en aktør, som havde særligt ekspertise inden for energi, grøn omstilling og cirkulær økonomi – særligt fordi flere virksomheder er blevet opmærksomme på markedspotentialet i at udvikle grønne løsninger, og særligt har brug for at etablere internationale samarbejdsrelationer for at understøtte udviklingen af disse løsninger eksempelvis gennem innovationssamarbejder.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne får adgang til nye samarbejdspartnere, men kendskab til landes kulturelle koder, ville give grobund for et bedre match.** Virksomhederne forklarer, at de alle har fået adgang til nye partnere gennem netværket – bestående af både kunder og leverandører. For de lidt større virksomheder har de nye samarbejder gjort, at de kan levere en mere fuldendt ydelse til deres kunder – eksempelvis gennem en udviklet digital dashboardløsning udviklet af en polsk samarbejdspartner. Det er virksomhedernes oplevelse, at denne mere fuldendte service gør, at de i højere grad kan indfri deres kunders behov. Herudover forklarer de større virksomheder, at de har fået adgang til nye kundegrupper og markeder, og samtidig søgt EU-midler hjem i samarbejde med de nye partnere, som har stimuleret deres egne F&U-investeringer.

De mindre virksomheder har fået indsigt i potentielle markeder, som de forud for deres deltagelse ikke har set som en mulighed for deres ydelse eller service. Herudover har flere af de små virksomheder behov for at etablere samarbejde med aktører, som kan producere deres løsning, fordi en produktion i Danmark ville være for dyr til, at produktet er rentabelt. Særligt de mindre virksomheder finder, at det har været svært at etablere grænseoverskridende samarbejder, fordi de ikke har kendskab til samarbejds- eller arbejdskulturen i de enkelte lande. Dette gør sig særligt gældende for de virksomheder, som udelukkende har anvendt partnersøgningsdatabasen, og som ikke har modtaget unik vejledning fra netværket, hvor de i høj grad selv har skulle tage kontakt til potentielle partnere. Virksomhederne efterspørger i denne sammenhæng mere unik viden om de enkelte lande, herunder hvordan arbejdskulturen er, og hvordan de skal kontakte partnerne for at virke seriøse (se læringspunkt 3).

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**De etablerede samarbejder understøtter virksomhedens vækst på flere niveauer, men en klarere behovsscreening ville give virksomhederne bedre forudsætninger for at etablere det korrekte samarbejde.** Ifølge de interviewede virksomheder har de alle et aktuelt behov for at internationalisere – både de mere etablerede virksomheder, og de, som er i gang med at udvikle et produkt. Flere af virksomhederne forklarer, at det er svært på egen hånd at sikre de korrekte forudsætninger for en internationalisering og skalering, og muligheden for at indgå i samarbejder gennem netværket gør internationalisering mere håndgribelig.

Der er stor variation i, hvor de interviewede virksomheder er i deres udviklingsrejse, herudover dækker de over mange forskellige brancher. De større virksomheder har ofte et indgående kendskab til, hvad de har brug for, og hvad de skal have ud af at indgå i et samarbejde med internationale partnere. Dog forklarer de mindre virksomheder, at de i mindre grad ved, hvilke typer af samarbejder, som vil være det korrekte for dem at etablere, og samtidig finder de, at de ikke altid har fået det udbytte af samarbejdet, som de havde forventet. Flere virksomheder forklarer, at matchet med andre virksomheder ville være styrket, hvis netværket i højere grad havde klarlagt, præcist hvilke behov som virksomhederne har, fordi det ville have kvalificeret matchet (se læringspunkt 4). Generelt tegner der sig et billede af, at de virksomheder, som har modtaget individuel vejledning fra netværket – i højere grad – har de bedste forudsætninger for at etablere de gode samarbejdsrelationer end de, som udelukkende har anvendt netværkets partnersøgningsdatabase.

Forankring af  
output



**Flere virksomheder har etableret vedvarende relationer, men netværkets fremtidige forankring er usikker.** Flere af de interviewede virksomheder har etableret grænseoverskridende samarbejder, som de forventer vil forsætte fremadrettet. Flere virksomheder arbejder aktuelt på projekter i samarbejde med partnerne, hvilket styrker forankringen af det etablerede samarbejde. På evalueringstidspunktet er der vis usikkerhed omkring den fremtidige funding til netværket, da de er afhængige af en national 40 pct. medfinansiering, for at få støtte fra EU. Netværket er sikret finansiering i hele indeværende rammeprogram – Dvs. indtil 2028. Det der er tvivl om er, hvor høj finansieringsraten kommer til at være, og dermed graden og omfanget de aktiviteter og service, som netværket kan tilbyde virksomhederne fremadrettet.

Monitorering og  
opfølgning

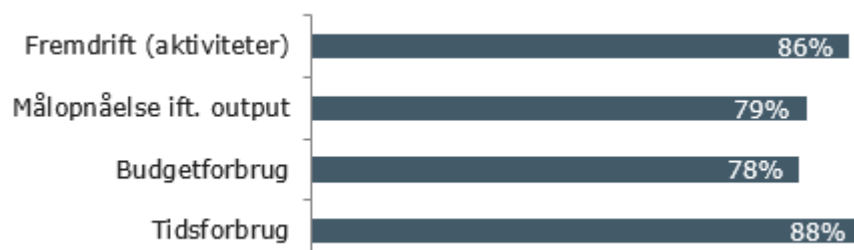


**Projektet har foretaget relevante justeringer på baggrund af COVID-19, men mangler en systematisk monitorering af virksomhedernes oplevelse af deres match.** Konsortiet skal have ros for, at de løbende har bistået danske virksomheder under COVID-19. Flere virksomheder har haft behov for at omlægge deres produktion under krisen. Det dækker både over virksomheder, som har omlagt til at producere værnemidler og virksomheder, som grundet rejserestriktioner, er blevet tvunget til at relokalisere deres produktionsapparat. I denne forbindelse har netværket hjulpet med at etablere samarbejde med aktører i andre europæiske lande, og herigennem støttet flere virksomheder til at komme styrket ud af krisen. Herudover har netværket i samarbejde med Cluster Excellence Danmark udviklet digitale matchmaking events for klyngerne, hvilket har udmundet i langt flere deltagere end normalt. Netværket har fokus på løbende at måle den effektskabelse, som

virksomhederne oplever gennem deres deltagelse. Det er positivt, fordi det løbende giver konsortiet mulighed for at måle effektskabelsen i virksomhederne. Dog er der variation i, hvorvidt og hvordan konsortiets medlemmer følger op på de respektive virksomheder. Selvom netværket har et tydeligt fokus på aktiviteterne effektskabelse, er det varierende i hvilken grad, konsortiets partnere følger op på virksomhedernes oplevelse af matchet med internationale aktører (se læringspunkt 5). Dog skal det i denne sammenhæng nævnes, at netværket følger op på virksomhedernes deltagelse i forskellige matching-events, men opfølgningen på den enkelte virksomhed ift. et etableret match varierer på tværs af partnerne.

## 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 86 % 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: Virksomheder modtager individuel vejledning og information	400	368	92 %
A2: SMV'er får hjælp til at søge samarbejdspartnere	900	618	69 %
A3: SMV'er leverer feedback tilbage til EU	200	140	70 %
A4: Anvendelse af netværkets digitale services	21.000	68.551	+ 100 %
A5: Samarbejde med andre danske aktører	125	141	+ 100 %

Netværket har en tilfredsstillende opnåelse på de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet. De oplyste tal er fra d. 31/3-2021, og konsortiet forventer, at målopnåelsen på de opstillede aktivitetsmål vil stige, særligt i forhold til A2: SMV'er får hjælp til at søge samarbejdspartnere, samt A1: Virksomheder der modtager individuel vejledning og information, da den endelig målopnåelse endnu ikke foreligger. På både A4 og A5 ser vi en målopnåelse, som er højere end de opstillede mål. Dette peger blandt andet på, at konsortiets kommunikationsstrategi er effektiv, og at denne kommunikation i høj grad når målgruppen – nemlig virksomhederne. Netværket har blandt andet udviklet en række video- og skriftlige cases, som er blevet spredt på en række sociale medieplatforme.

Herudover er disse cases blevet spredt af andre nationale EEN-netværk i Holland og Tyskland. I forhold til A3: SMV'er der leverer feedback tilbage til EU, ligger målopnåelsen uden for konsortiets rækkevidde, fordi det er op til EU, hvornår og hvilke udfordringer, som de ønsker feedback på. Fremadrettet kan det overvejes om et lignende aktivitetsmål er meningsgivende at opstille for netværket.

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)	4,9	3,8	78 %
Tidsforbrug (måneder)	25	22	88 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har netværket aktuelt et lille underforbrug af midler i forhold til tidsforbruget. Dele af dette kan forklares ved, at flere fysiske matching events er blevet gjort virtuelle, hvilket har medført et lavere budgetforbrug. Her skal det også nævnes, at de endelige tal ikke foreligger, men afspejler perioden indtil d. 31/3-2021, og derfor kan der forekomme ændringer, når konsortiet har foretaget den endelig budgetgennemgang.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 79 % 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: Samarbejdskontrakter (Partnership Agreements)	110	118	+ 100 %
B2: Achievement rapport som indeholder en impact assessment (Advisory Service Outcomes)	40	23	58 %

Netværket har opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer. I forhold til B1: Samarbejdskontrakter registrerer vi en procentvis målopnåelse, som er over det ønskede niveau på evalueringstidspunktet. Tallet dækker over de samarbejdsaftaler, som er blevet etableret i bevillingsperioden. B2 dækker antallet af Advisory Service Outcomes (ASO), hvor der er en lavere



målopnåelse end for B1. Ifølge konsortiet skyldes det primært COVID-19, og at de henviste sager ofte er mere komplekse og tidskrævende end tidligere. Konsortiet forventer ikke, at de indfrier de 40 sager. Dog viser projektets egne effektmålinger, at ASO'erne bidrager til en større effektskabelse i virksomhederne end først antaget. I budgettet var der forventet en øget omsætning på 500.000 kr. pr. ASO, men i eksempelvis andet halvår af 2020, var resultatet 1,1 mio. kr.

## 6 Effektivurdering

*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, som er udsendt af konsortiet til de deltagende virksomheder gennem deres "impact assessment analyse". 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 netværkets effektpotentialer.*

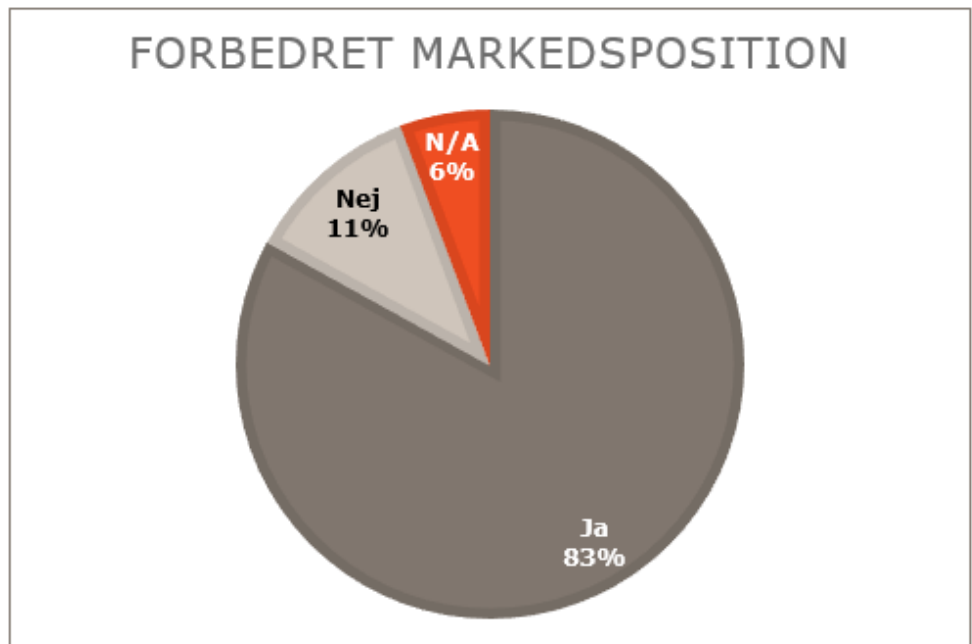
I konsortiets impact-assesment indgår der en række spørgsmål, som har til formål at måle den effektskabelse, som virksomhederne opnår gennem deres deltagelse i netværket. I nærværende effektivurdering ser vi på 11 parametre, som giver grobunden for at vurdere projektets effektskabelse i virksomhederne:

- > Forbedret markedsposition
- > Øget markedsandel
- > Øget omsætning
- > Besparelser
- > Øget merværdi af service/produkt
- > Øget potentialet for at indtræde på nye markeder
- > Jobskabelse
- > Øget tilfredsheden af produkt/service
- > Øget tilfredshedsgraden hos kunder
- > Forbedret virksomhedens miljøaftryk/sikkerhed/arbejds miljø
- > Forbedret organisationens innovationsstrategi

Der er 141 virksomheder, som har besvaret spørgeskemaet, og disse er grundlaget for effektivurderingen.

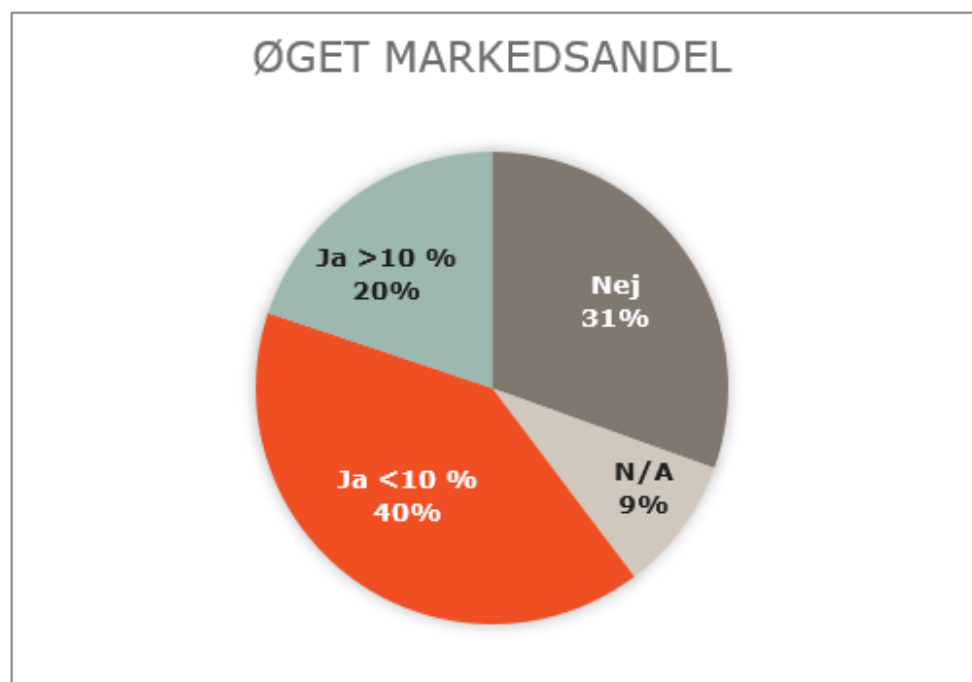
### 6.1 Gennemgang af impact-assesment

I dette afsnit gennemgår vi de elleve parametre, som blev opstillet i foregående afsnit. I afsnittet foretager vi nogle nedslagspunkter, som særligt viser effektskabelsen, men der er ikke tale om en slavisk gennemgang af samtlige parametre.



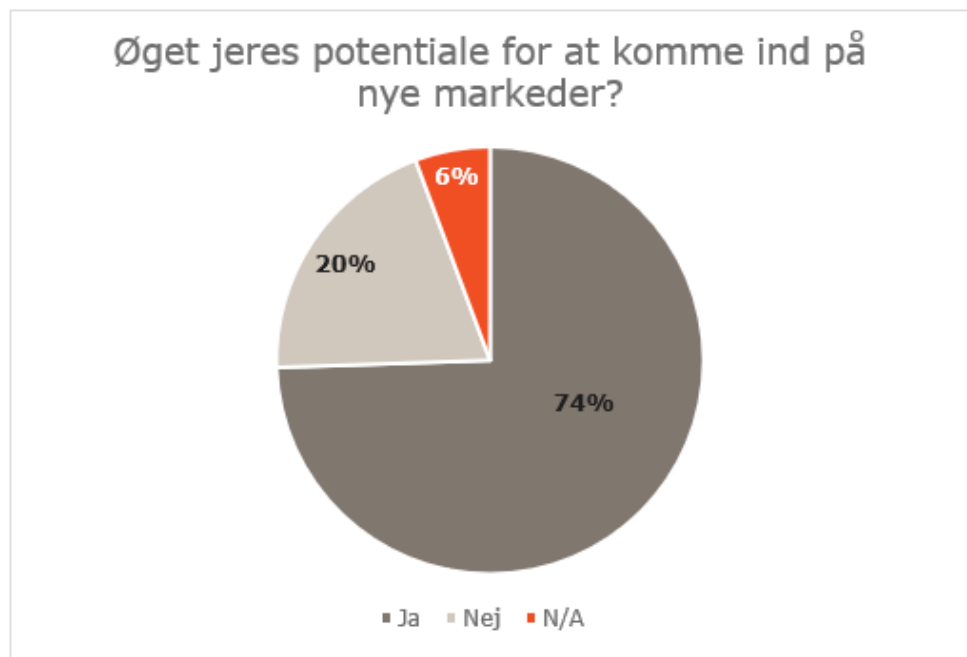
Figur 6: Virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Improving your company's position on the market?" N=141

83 pct. af virksomhederne finder, at de har forbedret deres markedsposition på baggrund af deres deltagelse i netværket. En forbedret markedsposition består blandt andet af, at flere virksomheder gennem samarbejde på tværs af grænserne, har udvidet deres løsninger gennem nye underleverandører. Nedenstående tabel viser, hvorvidt det forbedrede markedsposition er udmundet i en øget markedsandel.



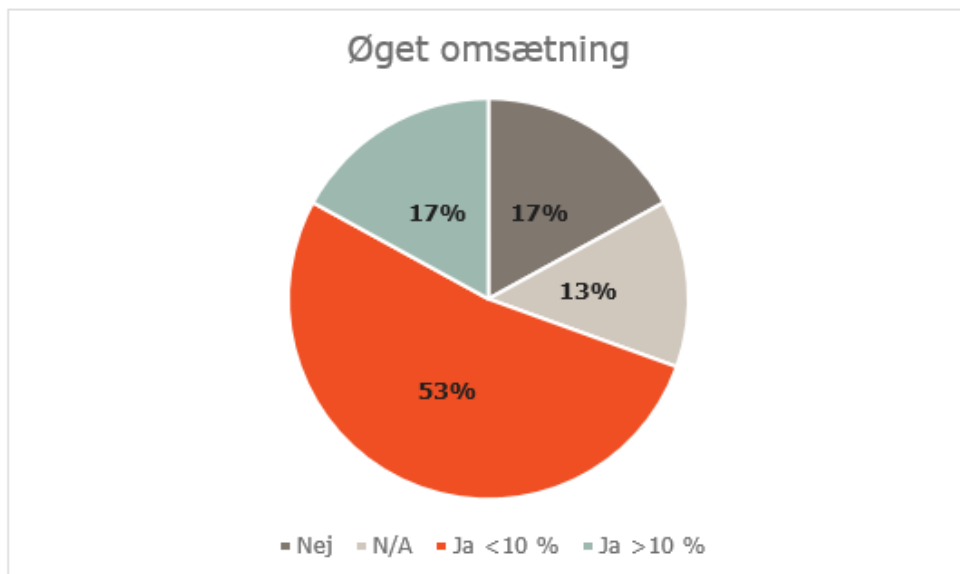
Figur 7: Virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Increasing your company's market share?" N=141

60 pct. af virksomhederne finder, at de har øget deres markedsandel. 20 pct. har estimeret, at de har øget deres markedsandel med over 10 pct, mens 40 % af virksomhederne estimerer, at de har øget deres andel med under 10 pct. Herudover finder 31 %, at de ikke har øget deres markedsandel. Som tidligere forklaret, så er de deltagende virksomheder meget forskellige – særligt i forhold til, hvor langt de er med at udvikle deres produkt eller service, og herigennem en indtræden på markedet. Derfor kan det heller ikke forventes, at alle virksomhederne har øget deres markedsandel på evalueringstidspunktet, da dette kræver en høj grad af modenhed for virksomhedens produkt eller service, som endnu ikke er forekommet for en stor del af virksomhederne.



Figur 8: Virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Developing your potential to enter into new markets?" N=141

74 % af virksomhederne finder, at deres deltagelse har styrket deres forudsætninger for at komme ind på nye markeder. Denne effekt er særlig vigtig for netværket, fordi det vidner om kvaliteten og outputtet af de samarbejder, som etableres gennem netværket. Flere af de interviewede virksomheder finder, at de har fået indsigt i nye markeder – også markeder, som de oprindeligt ikke vidste var relevante for deres produkt at udvide på. For de virksomheder, som ikke finder, at de har fået øget deres potentiale, kan en af årsagerne være, at de ikke har modtaget individuel sparring, men i stedet har anvendt netværkets digitale partnersøgningsdatabase. Som få virksomheder forklarer, kan det være svært for den enkelte virksomhed at vurdere præcis, hvilke typer af samarbejder, som vil være mest værdiskabende for den enkelte virksomhed. Herudover kan kendskabet til unikke kulturelle koder i de enkelte lande gøre det svært at etablere en samarbejdsrelation, særligt for de virksomheder, som ikke har tradition for at arbejde med internationale samarbejdspartnere.



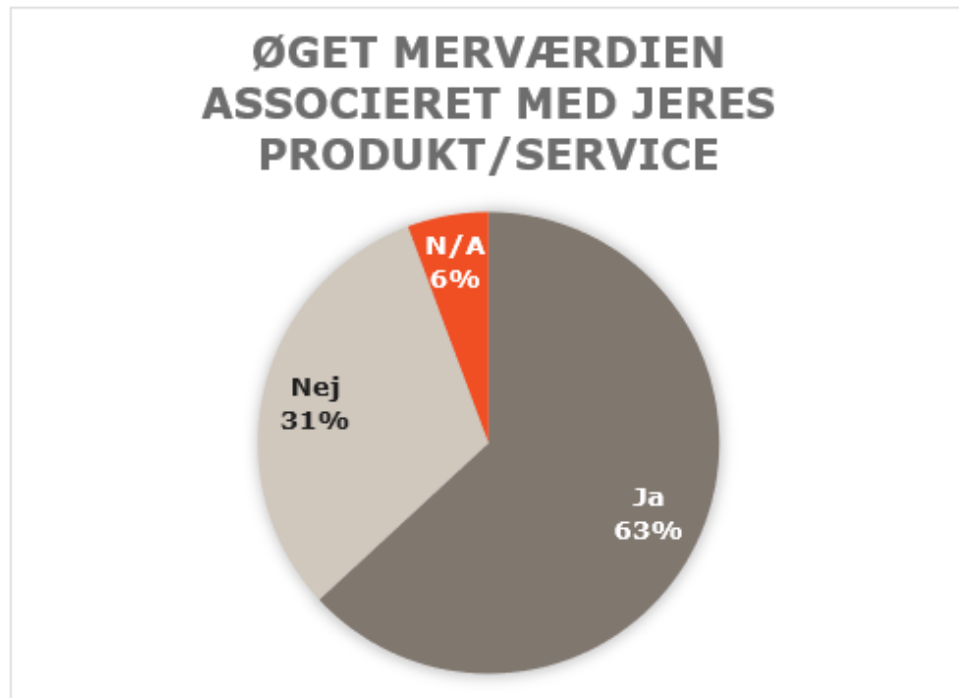
Figur 9: Virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Increasing your company's turnover?" N=141

Ifølge netværkets effektkæde er der særligt et ønske om at skabe en øget omsætning hos danske virksomheder. Som ovenstående figur viser, oplever 70 pct. af virksomhederne, at de har øget deres omsætning på baggrund af deres deltagelse. Herunder finder 53 pct. at deres øgede omsætning er under 10 pct, mens 17 pct. finder, at den øgede omsætning er større end 10 pct. Dette peger på, at en stor del af virksomhederne oplever en stigning i deres omsætning. Når vi beregner den faktiske øgede omsætning for virksomhederne, udmunder det i en samlet stigning på 152,2 mio. kr. samlet. En effektskabelse, som er markant højere end det opstillede effektmål på 80 mio. kr.



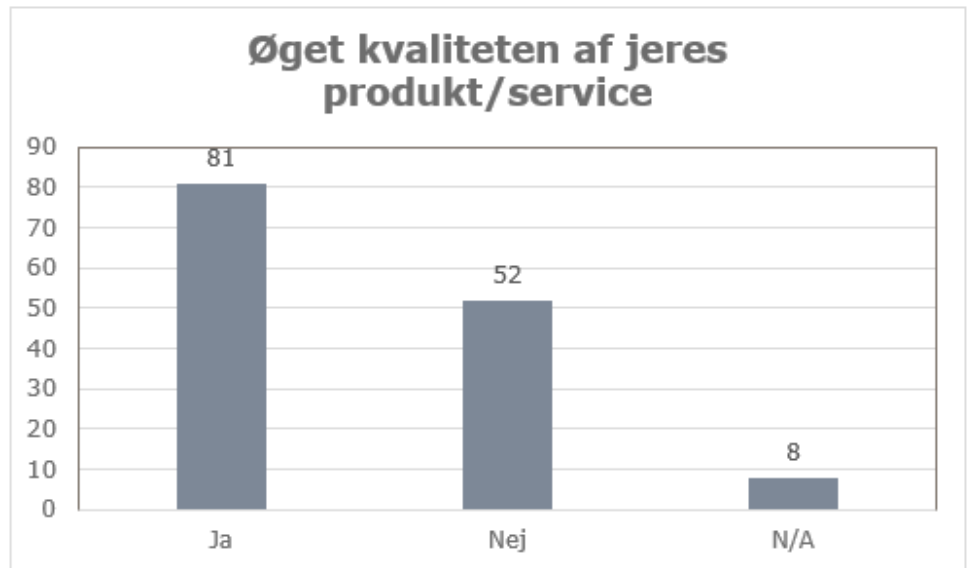
Figur 10: Antal virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Generating cost savings which will make your company more competitive?" N=141

Som ovenstående tabel viser finder en mindre del af virksomhederne, at deres deltagelse giver besparelser, som udmunder i en højere grad af konkurrencedygtighed (27 virksomheder). For de virksomheder kan den primære besparelse blandt andet findes ved, at deres produktion bliver billigere, da denne flyttes til andre lande.



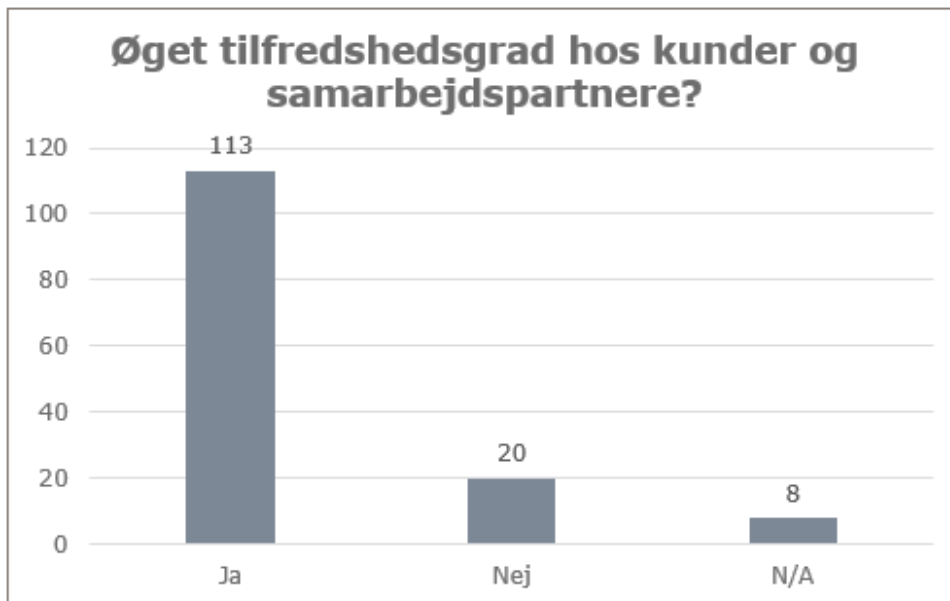
Figur 11: Virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Increasing the added value associated with products/services?" N=141

For 63 pct. af virksomhederne bidrager deres deltagelse til en øget merværdi af deres produkt eller service. Ifølge de interviewede virksomheder dækker det både over etablerede samarbejder med underleverandører i forhold til at digitalisere dele af løsningerne, men også udviklingen af produkter gennem EU-støttede projekter, herunder innovationssamarbejder med universiteter og andre videninstitutioner. I nedenstående tabel vises, hvorvidt virksomhedernes deltagelse har bidraget til en øget kvalitet af deres produkt eller service.

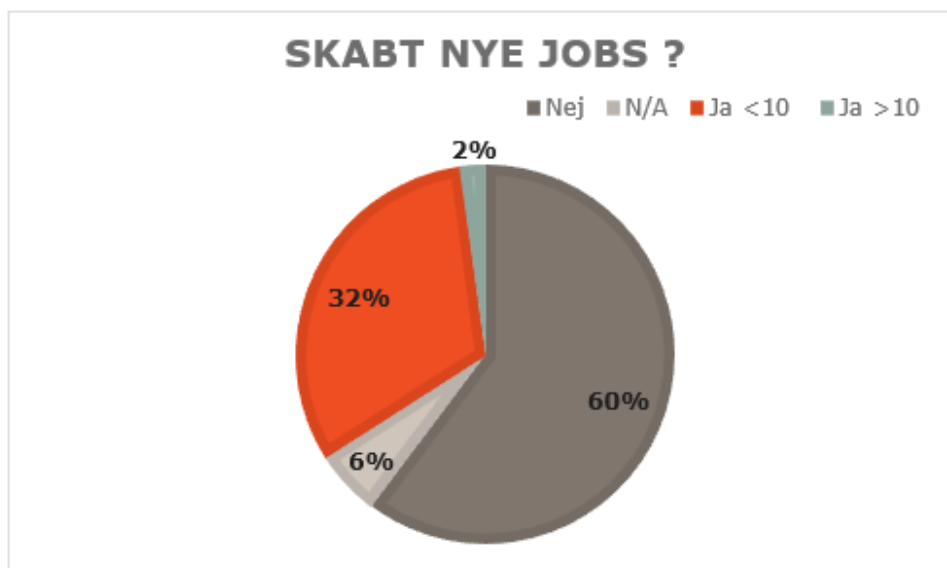


Figur 12: Antal virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Quality of products/services?" N=141

Størstedelen af virksomhederne angiver, at deres deltagelse har øget kvaliteten af deres produkt eller service. Herudover viser nedenstående tabel, at deres deltagelse har bidraget til en øget tilfredshedsgrad hos virksomhedernes kunder eller samarbejdspartnere. Den øgede tilfredshedsgrad kan blandt andet forklares ved, at flere virksomheder kan tilbyde deres kunder en bedre løsning.



Figur 13: Antal virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Satisfaction of clients or business partners?" N=141



Figur 14: Virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Create new jobs in your company?" N=141

Ifølge netværkets effektkæde er der særligt et ønske om at skabe flere jobs i de deltagende virksomheder. Som ovenstående figur viser, finder 34 pct. af virksomhederne, at deres deltagelse har skabt flere jobs i deres virksomhed. Herunder finder 32 pct., at det har skabt færre end ti jobs, mens 2 pct. angiver, at det har skabt mere end ti jobs. Da netværkets målgruppe primært er SMV'er, er denne jobskabelse høj, særligt fordi det kræver en stor indtjening, før en SMV ansætter en ny medarbejder<sup>1</sup>. Ifølge netværkets egne optællinger er den samlede jobskabelse på 136 jobs for virksomhederne. En målopnåelse, som er markant højere

<sup>1</sup> [Dansk Industri \(2019\): "Højvækstvirksomheder sikrer fremgang i økonomien"](#)

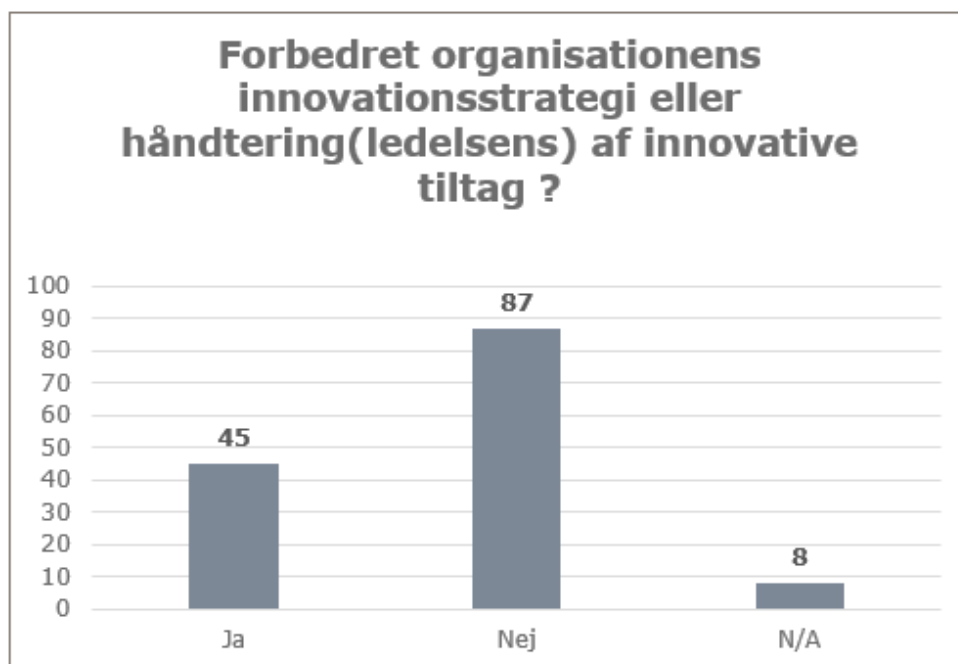


end det opstillede effektmål på 80 nye jobs. Dette viser, at netværket bidrager til en markant beskæftigelseeffekt for de deltagende virksomheder.



Figur 15: Virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Environmental record, working conditions or health and safety standards?" N=141

Som ovenstående figur viser, oplever virksomhederne i mindre grad, at deres deltagelse giver forbedring af deres miljøaftryk/sikkerhed og eller arbejdsmiljø (28 pct.). Som tidligere forklaret, så råder konsortiet ikke over en partner, som har dybdegående indblik i f.eks. klima, energi og grøn omstilling, og som flere af virksomhederne forklarer, kunne en sådan partner sikre et bedre værditilbud til virksomhederne – særligt fordi grøn omstilling er en mega-trend, som flere SMV'er tvinges til at tage stilling til. Både i forhold til deres eget miljøaftryk, men også for at udvikle grønnere løsninger fremadrettet til virksomhedernes kunder.



Figur 16: Antal virksomheder, som har besvaret spørgsmålet: "Improving its innovation strategy or innovation (management) capacities?" N= 141

Som ovenstående figur viser, oplever et mindre antal af virksomhederne, at deres deltagelse har forbedret organisationens innovationsstrategi (45 virksomheder). Derfor er der i mindre grad tale om et strategisk innovationsløft af virksomhederne. Det er ikke netværkets opgave at sikre dette strategiske innovationsløft, særligt fordi de bevilligede midler ikke muliggør et egentlig kompetenceløft i virksomhederne. Ovenstående figur viser dog, at det er et uindfriet potentiale for de virksomheder, som er tilknyttet netværket i forhold til at løfte deres arbejde med at håndtere og facilitere innovationsprocesser. Da konsortiet blandt andet dækker flere erhvervshuse, er der potentiale for, at disse i deres dialog med virksomhederne, henviser dem til projekter, som arbejder med et mere strategisk innovationsløft af virksomheden, særligt fordi dette løft er centralt for at indfri netværkets effektskabelse på længere sigt, og sikre en forankring i virksomhederne efterfølgende.

På baggrund af netværkets data er det vores vurdering, at netværket bidrager til en betydelig effektskabelse for de deltagende virksomheder. Særligt er effektskabelsen høj i forhold til omsætning og jobskabelse, som er de effekter, som projektet måles på. Herudover ser vi også en betydelig effektskabelse i forhold til at forbedre virksomhedernes produkter og services, som er central for den langsigtede effektskabelse.

## 6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

*Figur 17 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet*

	Målsætning i projektpe- rioden	Målsætning efter pro- jektperio- den	Status	Procent- vis målop- nåelse
C1: Øget omsætning hos danske SMV'er	80 mio.	0	152,2	+ 100 %
Jobskabelse/bevarelse af arbejdspladser	70	0	136	+ 100 %

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

Som vi illustrerede og analyserede i foregående afsnit, bidrager netværket til en markant effektskabelse i de deltagende virksomheder, som også afspejler sig i netværkets målopnåelse på de opstillede effektmål. Her ser vi en målopnåelse, som er over det forventelige niveau på evalueringstidspunktet.

## 7 anbefalinger og læring

*Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>2</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.*

### Læringspunkt 1

**Netværket har klare snitflader til andre aktører og indsatser, og sikrer synergier på tværs.** Det er et krav fra EU, at netværkets aktiviteter ikke overlapper med andre erhvervsfremmeinitiativer i de respektive lande. Herudover har der været behov for at forstå, hvordan netværkets aktiviteter understøtter det resterende erhvervsfremmesystem, og hvilket værditilbud netværket bistår virksomhederne med – som de ikke kan finde hos andre aktører. Dette er særligt blevet nødvendigt i kraft af den nye erhvervsfremmelov, hvor en række aktører har skulle finde deres ben i den nye omorganisering. Ifølge erhvervshusene bistår netværket med et vigtigt værditilbud til virksomhederne, som de ikke kan løfte alene. Dette gør sig særligt gældende i forhold til at hjælpe virksomheder, som har brug for at skalere deres ydelse eller service internationalt, eller for virksomheder, som har behov for at finde samarbejdspartnere til større projektansøgninger inden for EU's puljer. EU-kontorerne har dybdegående kendskab og årelange samarbejder med europæiske klynger, virksomheder og andre EU-netværk, som erhvervshusene ikke har, og som er blevet bygget op i netværket gennem de sidste mange år. Derfor komplimenterer netværkets tilbud erhvervshusenes generelle værditilbud til virksomhederne. Herudover forklarer Cluster Excellence Denmark, hvordan netværket har kontakt til en række europæiske klynger, som styrker og kvalificerer samarbejdet mellem danske og internationale klynger.

Netværket har skulle finde sine ben i det nye erhvervsfremmesystem, og det er måske præcis her, at netværket finder sin styrke. Fordi det har tvunget konsortiet til at foretage en kritisk vurdering af aktiviteterne, og sikre klare snitflader og synergier til andre aktører, som en forlængelse af allerede eksisterende tilbud. I tidligere evalueringer har vi ofte observeret en manglende koordinering og synergiafsøgning mellem indsatser, som arbejder inden for samme branche eller med samme type af ydelser til virksomhederne. Derfor er det vores vurdering, at der i højere grad kan sættes krav til, at indsatser foretager en afsøgning af de tiltag, som udføres hos andre aktører – og hvordan indsatsens værditilbud kan ses som understøttende eller som en forlængelse af disse aktiviteter. Det ville kræve en form for hybrid-løsning, hvor initiativer og aktører sammentænkes i stil med, hvad netværket har gjort.

### Læringspunkt 2

**Overvej muligheden for at inddrage grønne klynger i netværket efter konsolideringsprocessen.** Konsortiet skal have ros for, at de løbende har været i dialog med de centrale erhvervsfremmeaktører – bl.a. har de sikret støtteerklæringer fra erhvervshusene samt løbende været i dialog med en række danske klynger. Dog peger både konsortiet og de deltagende virksomheder på, at netværkets værditilbud kunne blive styrket, hvis der i konsortiet var partnere, som havde særlig ekspertise inden for f.eks. grøn omstilling, energi og miljø. Særligt fordi danske virksomheder finder, at det fremadrettet vil være behov for

---

<sup>2</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

at indgå i samarbejde med internationale virksomheder i udviklingen og implementeringen af grønne løsninger, og fordi der ligger et stort eksportpotentiale i grønne løsninger for danske SMV'er. På baggrund af disse observationer er det vores anbefaling, at netværket forsat arbejder med at etablere formelle og forpligtende samarbejdsrelationer bl.a. med Energy Cluster Denmark eller CLEAN. Det er vores vurdering, at et øget samarbejde med klyngerne både giver adgang til danske virksomheder, som kan rekrutteres til netværket, men samtidig bistår i at kvalificere det værditilbud, som netværket kan tilbyde virksomhederne. Netværket er allerede påbegyndt at efteruddanne en række sustainable advisors, som fra 2022 kan varetage arbejdet omkring bæredygtighed ift. innovation, forretningsudvikling og finansieringsmuligheder for virksomhederne. Dog er det vores klare anbefaling, at konsortiet forsat arbejder med at etablere samarbejde med de relevante klynger, fordi det vil styrke deres rekrutteringsgrundlag i endnu højere grad.

Dialogen med klyngerne har været besværliggjort af, at de har stået midt i en konsolideringsproces. I takt med at konsolideringsprocessen færdiggøres, vil denne barriere ophøre med at eksistere. Derfor er det vores anbefaling, at netværket fremadrettet etablerer formelle samarbejder med klyngerne, og overvejer muligheden for at give dem en plads i konsortiet.

### Læringspunkt 3

#### **Et godt match handler i lige så høj grad om blikket for kulturelle koder.**

Ifølge de interviewede virksomheder handler det gode match om mere end blot at sikre, at partnerne kan bruge hinanden i et forretningsperspektiv. Ofte har man en tendens til at tænke, at matchet er korrekt, hvis partneren besidder kompetencer, som kan skabe værdi for den anden part, og hvis man har et fælles fremmedsprog, som kan anvendes til kommunikationen. Sprog og kultur er uløseligt forbundet. Der findes ikke et naturligt eksisterende kulturløst sprog, så man kan principielt ikke nøjes med blot at lære at læse og tale et sprog. Det er kulturkendskabet sammen med sprogkundskaberne, der er nøglen til verden for de virksomheder, der vil handle med andre lande<sup>3</sup>. Flere af virksomhederne forklarer, hvordan et manglende kendskab til landets kultur, kan være en reel barriere for at etablere det gode samarbejde, og for at blive vurderet som kompetent og seriøs af potentielle samarbejdspartnere. Det at lære et fremmed sprog og et andet lands kultur at kende, handler lige så meget om at blive bevidst om sin egen kultur. Den viden er vigtig, for at kunne forholde sig til og begå sig i andre lande. Ved at kende sig selv og sin egen kultur, er man også i stand til at vurdere, hvordan man konkret skal handle for at blive vurderet som kompetent. Viden om sprog og viden om kultur bidrager kraftigt til, at være det, man på tysk kalder 'handlungskompetent', altså vide hvad man gør, og hvordan man skal gøre det<sup>4</sup>. Derfor er det vores anbefaling, at indsatsen, som arbejder med at etablere grænseoverskridende samarbejder, udvikler en guide til de danske virksomheder for, hvordan de bedst muligt kan kontakte og kommunikere med aktørerne i de respektive lande. Det er vores vurdering, at dette kan styrke virksomhedernes evne for at etablere gode, samarbejder med udenlandske partnere. Fremadrettet, er det vores anbefaling, at der udvikles en guide, som tager hensyn til de respektive lande, som virksomhederne forsøger at etablere

<sup>3</sup> CILT (2016): [Knapheden på fremmedsprogskompetencer i erhvervslivet](#)

<sup>4</sup> CILT (2016): [Knapheden på fremmedsprogskompetencer i erhvervslivet](#)

samarbejdsrelationer i. Det er vores vurdering, at netværket har adgang til denne viden, og derfor rimelig let ville kunne udvikle disse guides.

#### Læringspunkt 4

**Individuel sparring er en betingelse for det gode match.** Flere af virksomhederne fremhæver, at de forud for deres match med internationale aktører, reelt ikke har været klar over, hvad det præcis var, de skulle have ud af samarbejdet. Dette gør sig særligt gældende for de virksomheder, som ikke har fået individuel sparring fra netværket, men som selv har skulle etablere samarbejder fra netværkets digitale redskaber. For at sikre en reel effektskabelse på baggrund af matchmaking, tegner der sig et billede af, at der er behov for at kortlægge og klarlægge virksomhedernes behov gennem en stringent screening af den enkelte virksomhed, for på den måde at klæde virksomhederne på til at etablere samarbejdet.

#### Læringspunkt 5

**Arbejd med at monitorere virksomhedernes oplevelse af kvalitet og relevans af aktiviteterne.** Konsortiet har tydeligt arbejdet med at måle netværkets effektskabelse for de deltagende virksomheder, hvilket har gjort dem i stand til løbende at monitorere de skabte effekter. Det er positivt, fordi det vidner om en tydelig og stringent metode til at overvåge effektskabelsen løbende, samt udvikle en række virksomhedscases til at tydeliggøre værditilbuddet for potentielle virksomheder. Dog er det vores vurdering, at konsortiet i mindre grad har haft fokus på at monitorere virksomhedernes oplevede kvalitet og relevans af aktiviteterne, og derfor har de i mindre grad indsigt i, hvilke aktiviteter, som er særligt værdiskabende for virksomhederne. Det gør, at det er svært for konsortiet at foretage relevante justeringer af aktiviteterne løbende. Det vores anbefaling, at der arbejdes med et mere systematisk setup for at måle virksomhedernes oplevelse af kvalitet og relevans af aktiviteterne, som eksplicit måler på de aktiviteter, som igangsættes med de nationale bevillinger, og som gennemføres på tværs af partnerne. Det er vores vurdering, at netværket nemt ville kunne varetage denne opgave, fordi de i nærværende evaluering har vist, at de mestrer at måle netværkets effektskabelse i virksomhederne.

## 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. Effektivitet (afsnit 3)

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

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.