

MARTS 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

DIGITALE VEJE TIL VÆKST - VÆKSTPLAN

SLUTEVALUERING



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

MARTS 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

DIGITALE VEJE TIL VÆKST - VÆKSTPLAN

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 228.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 25.03.2022
UDARBEJDET JKR
KONTROLLERET FMP
GODKENDT LCPE

INDHOLD

1	Resumé: Digitale Veje til Vækst - vækstplan	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	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Forventninger til effekter	11
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13

1 Resumé: Digitale Veje til Vækst – vækstplan

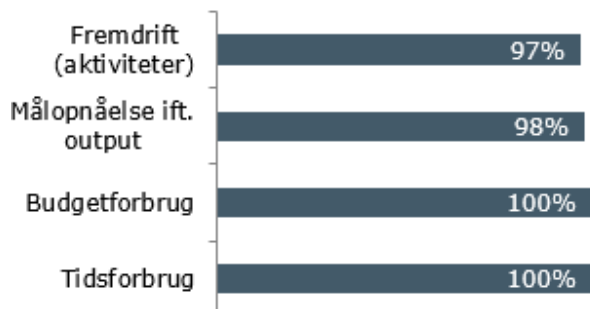
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4,2**



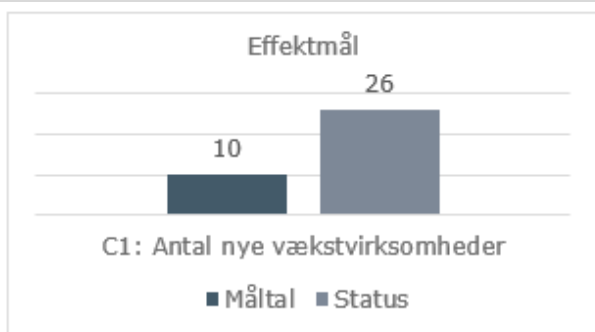
Projektet er gennemført professionelt, og der er klare synergier over mod søsterprojektet omhandlende kompetenceudvikling. De deltagende virksomheder har oplevet projektet som værende særdeles relevant, og samtidig har langt størstedelen af virksomhederne positive forventninger til vækst i omsætning, eksport og antal ansatte i fremtiden med afsæt i deres deltagelse i projektet. Projektet har undervejs haft et tydeligt fokus på forankring af vækstplaner og anbefalinger i virksomhederne, og på det punkt gør projektet sig positivt bemærket. Projektet har undervejs løbende navigeret efter egne måltal og virksomhedernes udbytte ved at deltage i projektet, ligesom projektholder har indgået i en løbende dialog med de eksterne rådgivere om krav til vækstplan og implementering heraf.

Målopnåelse



Projektet har generelt en meget høj målopnåelse. Blandt aktivitetsindikatorerne, har projektet mod et måltal om 150 forhåndsscreeninger nået over det dobbelte, nemlig 317. Samtidig er 115 virksomheder blevet parathedsvurderet mod et mål om 90 virksomheder, hvorfor denne indikator tilmed er nået (og overindfriet). Inden for output-indikatorer, har 55 virksomheder fået udarbejdet en vækstplan mod et måltal på 60, hvorfor den indikator ikke er indfriet. Til gengæld har projektet overpræsteret markant i forhold til sit måltal på indikatorerne vedrørende anslået skabt omsætning og eksport, ligesom projektet ligger inden for den budgetmæssige ramme.

Effektvurdering



n=49

Projektet har som primært mål at skabe nye vækstvirksomheder. Her er der anvendt data fra virksomhedernes vækstplaner, og det er derfor data om forventet økonomisk performance fremfor realiseret data, der anvendes til denne indikator. På baggrund af virksomhedernes vækstplaner, har projektet skabt 26 nye vækstvirksomhederne, givet at forventningerne indfries. Dette er mod et måltal på 10, og denne indikator er derfor også indfriet.

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

Regionalfondsprojektet "Digitale veje til vækst – SMV vækstplan" understøtter Region Sjællands Regionale Vækst- og Udviklingsstrategi og har til formål at indfri små- og mellemstore virksomheders vækstpotentiale gennem digitalisering og automatisering med fokus på Region Sjællands ReVUS brancher (fødevarerhvervet, bygge- og anlægsbranchen, logistik- og transportbranchen, bioøkonomi).

Projektets målgruppe er virksomheder med en betydelig vækst- og teknologiparathed. Dette kortlægges af projektet via indledende parathedsvurderinger, der anvendes som et screeningsværktøj forud for indsatsen. Projektet er særligt målrettet virksomhedsledere og medarbejdere med udviklingsansvar.

De screenede virksomheder gennemgår et tilpasset vækstplansforløb med rådgivning og sparring fra en ekstern rådgiver med henblik på, at virksomhederne opnår afklaring om deres digitale muligheder for at indfri eget vækstpotentiale, får tilført viden om vækstmuligheder inden for automation og digitalisering, samt får udviklet realiserbare vækstplaner. Forventningen er, at dette vil medføre, at størstedelen af virksomhederne bliver egentlige vækstvirksomheder efter OECD's definition heraf.

Projektet skal ses i sammenhæng med søsterprojektet 'Digitale Veje til Vækst – kompetence' (projektnr. A072630), hvor en andel af de deltagende virksomheder i nærværende projekt har mulighed for at deltage og derved implementere dele af vækstplanen via kompetenceudvikling i søsterprojektets aktiviteter.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS		
>	Tilskudsmodtager:	Zealand - Sjællands Erhvervsakademi
>	Sagsbehandler:	Michael Kjærgaard, ERST
>	Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
>	Samlet budget:	DKK 12,3 mio.
>	Bevillingsperiode:	18.04.2018 – 30.08.2021

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"> • Identifikation og forhåndsscreening af SMV'er i ReVUS-brancherne • Screening (parathedsvurdering – vækst og digitalisering) • Gennemførelse af tilpassede vækstforløb (rådgivning, sparring, vækstplan) 		<ul style="list-style-type: none"> • Virksomheder er afklaret omkring digitale muligheder for indfrielse af vækstpotentiale • Målgruppen har fået tilført viden om vækstmuligheder via automation og digitalisering • Virksomheder har udviklet realiserbare vækstplaner 		<ul style="list-style-type: none"> • Flere vækstvirksomheder • Øget omsætning • Øget eksport • Øget jobskabelse

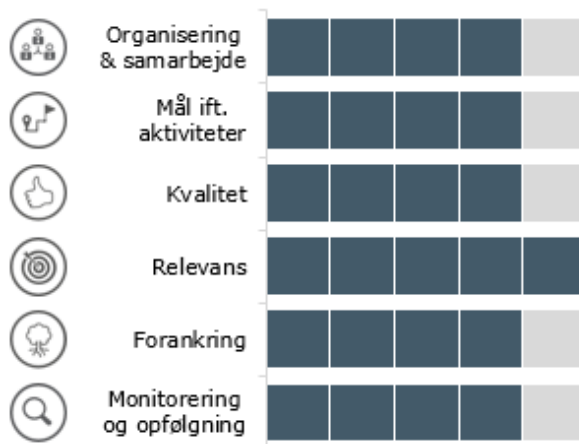
3 Overordnet status

Projektet skiftede i starten af 2021 projektleder,. Projektet befandt sig dog på daværende tidspunkt i sin afsluttende fase, hvor den største del af rekrutteringsopgaven, screening og igangsættelse af nye forløb var påbegyndt, og skiftet af projektleder har således heller ikke, ifølge os, haft en negativ betydning for projektets fremdrift eller målopnåelse.

Projektet har i nogen grad været udfordret af corona-situationen. Dette er kommet til udtryk ved, at flere deltagende virksomheder har haft behov for eksempelvis at prioritere anderledes, og derfor har udskudt eller annulleret sin deltagelse. Dette har dog ikke haft nævneværdig betydning for projektets målopnåelse, hvor alle centrale indikatorer enten er (over)indfriet eller tæt på at være indfriet (95 % indfrielse eller bedre).

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, og der er en naturlig kobling mellem projektet og søsterprojektet omhandlende kompetenceudvikling. Projektet ledes professionelt med Zealand i spidsen. Projektet har således formået at navigere gennem udfordringer, der er opstået undervejs i projektet, f.eks. coronasituationen. Konkret har projektet haft succes med at håndtere det indkomne flow af virksomheder ved at oprette ventelister og projektet har formået at omlægge aktiviteter til digitale formater.

Der er i den øvrige partnergruppe et sammenfald med søsterprojektet omhandlende kompetenceudvikling. Dette kommer, ifølge os, virksomhederne til gavn, da overgangen fra vækstplansprojektet til kompetenceudviklingsprojektet er foregået naturligt, så virksomhederne har oplevet det som værende ét projekt. Samtidig har projektet haft et godt samarbejde med de tilknyttede rådgivere (der dog ikke er interviewet, jf. evalueringsoplægget).

Projektet har en bredt sammensat partnerkreds. Således har projektet undervejs haft op til 15 deltagende aktører (hvoraf ikke alle har været økonomiske partnere), og dette synes at have medført en unødigt stor koordineringsopgave for projektledelsen. En mere snæver organisering havde formentlig været mere hensigtsmæssig, f.eks. med et kerneteam bestående af Zealand og Erhvervshus Sjælland, da det samtidig ikke er vores opfattelse, at den brede organisering tilsvarende har haft en nævneværdig merværdi for projektet. Det opfattes dog ikke af evaluatoren, at dette har haft en stor negativ betydning for projektet eller dets fremdrift.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål

Projektet har via et veludviklet screeningsapparat opnået deltagelse fra relevante virksomheder, som har positive forventninger til projektets indikatorer. Projektet har fokus på vækst- og teknologiparater SMV'er i Region Sjælland, og dette screenes virksomhederne for i forbindelse

med deres indledende dialog med projektet. Projektholder har haft en mindre udfordring med at rekruttere et tilstrækkeligt antal virksomheder inden for den definerede målgruppe, da virksomhederne indledningsvist skulle ligge inden for ReVUS-brancherne i Region Sjælland. Det har dog undervejs vist sig, at puljen af vækst- og teknologiparate virksomheder ikke har været tilstrækkelig stor. Efter dette krav blev lempet, har projektet i høj grad haft held med at rekruttere og screene det nødvendige antal virksomheder. Virksomhederne befinder sig gennemsnitligt på digitaliseringsniveau 1,5, og er dermed ganske digitalt umodne i udgangspunktet.

Samtidig har projektholder oplevet, at nogle virksomheder ikke har haft behov for at udnytte den fulde ramme af rådgivningsydelser (kr. 90.000 pr. virksomhed). Dette har projektholder udnyttet til at omallokere nogle af de ubenyttede midler til at igangsætte flere forløb, hvilket har bidraget positivt til at indfri projektets mål.

Generelt udtrykker virksomhederne på baggrund af deres deltagelse i projektet positive forventninger til deres økonomiske nøgletal i fremtiden – også sammenlignet med de gennemsnitlige forventninger for den tilsvarende gruppe – hvilket belyses yderligere i afsnit 5 og 6.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



De deltagende virksomheder vurderer kvaliteten af indsatsen positivt, og de fremhæver særligt rådgivernes rolle i den forbindelse. De deltagende virksomheder giver i interviews og en survey gennemført af projektholder udtryk for, at de generelt oplever, at forløbet har høj kvalitet, ligesom de positive forventninger i virksomhedernes vækstplaner må ses som et indirekte udtryk herfor. De fremhæver blandt andet, at udbuddet af relevante rådgivere fra projektets side har været godt, samt at rådgiverne har haft, eller hurtigt har kunnet opnå, betydelig indsigt i virksomhederne og de tilhørende potentialer. To virksomheder fremhæver desuden, at projektet har været afgørende for deres overblik over nye potentialer, og de fremhæver, at projektet har været bedre end andre lignende virksomhedsrettede tilbud. En virksomhed fremhæver i et interview, at rådgiverne var meget opmærksom på, at vækstplanen levede videre i virksomheden efter det formelle rådgivningsforløb, og på baggrund deraf faciliterede en slags implementeringsworkshop med medarbejdere i virksomheden, hvilket har været med til at sikre medejerskab efterfølgende.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



De deltagende virksomheder oplever at have fået relevant rådgivning, der har ført til relevante, strategiske anbefalinger for virksomhederne. En interviewet virksomhed fremhæver, at denne indledningsvist var skeptisk over for at deltage i projektet, da lignende projekter, ifølge interviewpersonen, typisk har en "one size fits all"-tilgang. Denne virksomhed oplevede dog, at de i nærværende projekt er blevet mødt af en tilgang, der var tilpasset virksomhedens konkrete behov. Samme pointé underbygges i flere testimonials på projektets hjemmeside. Den gennemførte survey viser også, at langt størstedelen af virksomhederne oplever at have fået relevante strategiske anbefalinger til digitalisering fra sin deltagelse. 74 % af de adspurgte har fået relevante strategiske anbefalinger inden

for administration og økonomi, 68 % inden for sags- og projektstyring, 62 % inden for tværgående funktioner i virksomheden, og 55 % inden for salg og markedsføring. I alt er der givet relevante anbefalinger inden for 13 forskellige temaområder i virksomhederne.

Forankring af output



Projektet har et tydeligt og eksplicit fokus på virksomhedernes mulighed for at implementere de strategiske anbefalinger fremadrettet, og udmærker sig på dette punkt.

En central udfordring for denne type projekter er ofte, at det – af forskellige grunde – kan være vanskeligt for virksomheder at implementere foreslåede forandringer efterfølgende, f.eks. på grund af urealistiske eller irrelevante anbefalinger, manglende kapacitet i virksomhederne eller andet.

Vi vurderer dog, at dette projekt har et tydeligt fokus på udsigterne til forankring af de strategiske anbefalinger i virksomhederne. Dette kommer til udtryk på to måder. For det første gennemfører projektledelsen en screening af rådgivernes vækstplaner, hvoraf størstedelen kasseres i første udgave, f.eks. for ikke at være operationelle nok. For det andet har projektledelsen løbende dialog med de eksterne rådgivere om at tilsikre, at de har fokus på virksomhedernes mulighed for, og udsigt til, at arbejde videre med vækstplanen såvel som de tilhørende strategiske anbefalinger for digitalisering efterfølgende. Virksomheder, hvor kompetencerne eller kapaciteten ikke er til stede, kan således sendes videre til søsterprojektet om kompetenceudvikling, der dermed udgør en naturlig forankringsagent i projektet.

Samtidig er nogle værktøjer, guides og viden gjort offentligt tilgængelig via hjemmesiden www.digitalvækst.dk.

Monitorering og opfølgning



Opfølgningen er undervejs primært gennemført uformelt, men i fremtidige projekter kan der med fordel følges tættere op på vurderingen af de enkelte forløb.

Projektet har rekrutteret en væsentlig af de deltagende virksomheder fra eget netværk, som der har været kendskab til fra tidligere samarbejder. Dette har i nogen tilfælde gjort det oplagt at følge op på virksomhedernes oplevelse uformelt, hvor projektledelsen, evt. via partnere, har kunnet få viden om virksomhedernes oplevelse og udbytter, ligesom der midtvejs i projektet er gennemført en spørgeskemaundersøgelse.

Vi ser dog fremadrettet et potentiale i, i højere grad at formalisere nogle dele af opfølgingsarbejdet, f.eks. ved at følge op på virksomhedernes oplevelse med de konkrete rådgivere. Det er vores indtryk, at langt de fleste har haft et udbytterigt forløb, men det kunne samtidig være interessant fremadrettet at skabe viden om, hvad der fungerer særligt godt, eller for den sags skyld at samle op på rådgivernes erfaringer med at arbejde med virksomhederne.

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 97 % 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: Identifikation og forhåndsscreening	150	317	+100 %
A2: Screening (parathedsvurdering – vækst og digitalisering)	90	115	+100 %
A3: Vækstforløb (rådgivning, sparring, vækstplan)	60	55	92 %

Projektet har mere end indfriet de første to indikatorer, A1 og A2, omhandlende henholdsvis identifikation og forhåndsscreening samt screening, mens den sidste indikator A3 ikke er indfriet, da 55 vækstplansforløb er gennemført mod 60 forventede.

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)	12,3	12,3	100 %
Tidsforbrug (måneder)	40	40	100 %

Projektet har ved dets afslutning brugt det samlede budget på 12,3 mio. kr.

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
Programfastsatte indikatorer			
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	60	54	90 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	10	26	+100 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	40	484	+100 %
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	130.000.000	1.832.965.500	+100 %
Projektspecifikke indikatorer			
B6: Anslået skabt eksport (kr.)	6.500.000	483.700.000	+100 %

Projektholder anslår at have skabt 26 nye vækstvirksomheder baseret på virksomhedernes egne forventninger, hvilket overstiger den samlede målsætning for projektet, der lød på 10. Det samme gør sig gældende inden for jobskabelse, hvor der baseret på de samme estimater er skabt 484 fuldtidsstillinger mod en målsætning på 40.

Indikator B5 og B6 er tilmed mere end indfriet. I alt anslås det på baggrund af virksomhedernes egne estimater, at der er skabt mere end 1,8 mia. kr i omsætning og 483,7 mio. kr. i eksport. Fra vores side virker det som voldsomme tal, som vi kan være skeptiske over for, hvor vidt realiseres i praksis, og vi ved samtidig fra tidligere erfaringer, at virksomheder har en tendens til at overvurdere egen vækst i fremtiden. Samtidig kan det være vanskeligt at vurdere, hvad

der tilvejebringes på baggrund af deltagelse i projektet, og hvad der var realiseret uafhængigt af dette alligevel. Estimerne skal dermed læses og forstås med dette in mente.

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, 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 projektholder gennemført en dataindsamling blandt de deltagende virksomheder med henblik på at udtale sig om projektets effektskabelse. I tillæg hertil er der tidligere i projektet udsendes en survey, der er sendt til 22 deltagere på daværende tidspunkt, hvoraf 9 respondenter har besvaret spørgeskemaet. Der er ikke udsendt et opdateret spørgeskema i forbindelse med slutevalueringen.

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, da disse er langsigtede (2-5 år). 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 deltagerens *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 de...</i>	Andel virksomheder
finder den udarbejdede vækstplan brugbar	89 %
har fået markant bedre forståelse for virksomhedens digitaliseringspotentialer	78 %
står tilbage med en klar plan for digitalisering af virksomheden de kommende år	78 %
har fået styrket indsigt i virksomhedens behov for digitale kompetencer	67 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=9)

Mens stikprøven her udgør en relativt lille andel af det samlede antal virksomheder, der har deltaget i projektet, giver ovenstående tal en indikation af, at projektdeltagelsen er med til at styrke effektforudsætningerne for virksomhederne, mens de konkrete tal bør tages med et gran salt. Mest nævneværdigt er det, at langt størstedelen af virksomhederne finder den udarbejdede vækstplan bruger, men samtidig ses der også tegn på kapacitetsopbygning i virksomhederne, hvor

de fleste angiver at have fået styrket indsigt og bedre forståelse om hhv. virksomhedens behov for digitale kompetencer og digitaliseringspotentialer.

Forventning til effekter

6.2 Forventninger til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at samtlige af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst. Ingen af de adspurgte vurderede dog på tidspunktet for spørgeskemaundersøgelsen, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

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	96%
Årlig eksport	66%
Antal ansatte	97%

(n=62-69)

Tabel 7 viser, at langt størstedelen af virksomhederne har særdeles positive forventninger til omsætning, eksport og ansatte. En del af virksomhederne har i dag ikke eksport, og derfor er tallet noget lavere for de virksomheder. Tallene stammer fra virksomhedernes vækstplaner.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen (5 år)	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	26,1
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	3,3
Antal nyansatte	8,2

(n=69)

Ovenstående tal i tabel 10 er ganske høje. Særligt forventningerne til øget omsætning er dog drevet af særligt høje estimater for enkelte virksomheder. Selv hvis de 5 højeste og 5 laveste estimater frasorteres, ender tallet dog på ca. 17 mio. kr. Tallene stammer også her fra virksomhedernes vækstplaner, og estimaterne er derfor ikke nødvendigvis båret af projektet alene.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 9 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektpe- rioden	Målsætning efter pro- jektperio- den	Status	Procent- vis måløp- nåelse
C1: Antal nye vækstvirksomheder		10	26	+100 %

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

Forud for projektet havde det et mål om 10 nye vækstvirksomheder. På baggrund af vækstplanerne er det endelige resultat for projektet 26 virksomheder. Det er her vigtigt at notere sig, at tallet kommer fra virksomhedernes vækstplaner, og dermed ikke nødvendigvis er det faktiske antal nye vækstvirksomheder på baggrund af projektet.

7 anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

De involverede parter bør involveres med et klart og værdiskabende formål, der kan berettiggøre en bred organisering om et projekt. Det er ikke tilstrækkeligt sandsynliggjort, at organiseringen rundt om projektet ikke burde have været mere snæver. Dette blev ligeledes udtrykt som en anbefaling i midtvejsevalueringen, men der er fra evaluators side også forståelse af, at det ikke har været hensigtsmæssigt at justere organiseringen undervejs i projektet, da det samtidig har været samme aktører, der har været involveret i søsterprojektet omhandlende kompetenceudvikling. Den brede sammensætning af partnere har talt mange partnere undervejs i projektet, men det synes dog stadig sandsynligt, at de primære ydelser og fremdrift i projektet lige så godt kunne have været drevet alene af Zealand i samarbejde med Erhvervshus Sjælland, de eksterne rådgivere og eventuelt 1-2 øvrige aktører, f.eks. uddannelsesinstitutioner. Organiseringen har ikke udgjort en væsentlig ulempe for projektet undervejs, men i både midtvejs- og slutevalueringen er det blevet udtrykt, at projektmodellen ikke i nævneværdig grad har haft gavn af den brede organisering. I stedet er der brugt (dog en begrænset mængde) ressourcer på f.eks. koordinering. Særligt grundet projektets karakter som et udviklingsprojekt kunne det give mening med en mere snæver organisering, inden en større organisering eventuelt kunne give mening i et skaleringsprojekt. Disse hensyn kan eksempelvis være:

- > Et bredere netværk, der kan muliggøre rekruttering, der ellers ikke kunne finde sted.
- > Forankring af projektets aktiviteter eller metoder hos en eller flere deltagere
- > Inspiration eller særlig (deling af) viden
- > Et bredere sæt af kompetencer i rådgivning (f.eks. som supplement til eksterne rådgivere)

Læringspunkt 2

Projektets forventninger til, og tætte dialog med, eksterne rådgivere har styrket forudsætningerne for, at planerne kan blive implementeret som ønsket.

Lignende projekter oplever ofte udfordringer med at forankre denne type indsatser i virksomhederne, der efter en indsats til tider vender tilbage til driften og dagligdagen uden at have fokus på at arbejde med og implementere forandringer og anbefalinger i virksomheden. Dette projekt har imidlertid haft det som en indlejret del af f.eks. processen med at godkende vækstplaner, at forankringen har været i fokus, samt at anbefalingerne har været stærkt operationelle. Med andre ord har projektholder i sin screening af de eksterne rådgiveres vækstplaner for forholdt sig kritisk til virksomhedernes evne til at arbejde videre med og

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

implementere planerne og anbefalingerne. Projektledelsen har oplyst, at nogle rådgivere har været en smule frustreret over at blive mødt med disse forventninger, men at også disse i sidste ende har set idéen hermed. Samtidig har det været en indbygget del af rådgivningsydelsen fra de eksterne rådgivere, at der har været fokus på virksomhedernes næste skridt med henblik på at realisere planerne.

Vi vurderer derfor, at dette har haft en særligt positiv betydning for projektet, og dets muligheder for forankring.

Læringspunkt 3

Projektets screeningsværktøj synes at have spillet en vigtig rolle for projektets succes.

For nogle projekter kan det være vanskeligt at rekruttere det nødvendige antal virksomheder, mens der i andre projekter er relativt fri adgang til deltagelse. Dette projekt har brugt et relativt sofistikeret screeningsværktøj, hvor interesse-rede virksomheder er blevet screenet som led i optagelsesprocessen, hvor særligt digitaliseringsniveau har været i fokus for screeningen. Dette har muliggjort, at projektet har optaget virksomheder med et betydeligt potentiale, hvilket formentlig har været med til at højne projektets effektpotentiale, end hvis der havde været fri adgang.

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.