

JULI 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# FLERE VÆKSTVIRKSOMHEDER – SUND VÆKST

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



JULI 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# FLERE VÆKSTVIRKSOMHEDER – SUND VÆKST

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	133.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	02.08.2022
UDARBEJDET	MJNS
KONTROLLERET	SISR
GODKENDT	LCPE



# INDHOLD

1	Resumé: Flere vækstvirksomheder – Sund vækst	1
2	Fakta om projektet	3
2.1	Projektets effektkæde	4
3	Overordnet status	4
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	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Forventninger til effekter	13
6.3	Indsatsens effektmål	15
7	Anbefalinger og læring	16
	Bilag A Sådan scorer vi	19



# 1 Resumé: Flere vækstvirksomheder – Sund vækst

## Projektets implementering

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

	Organisering & samarbejde	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #4CAF50;"></div>	
	Mål ift. aktiviteter	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #4CAF50;"></div>	
	Kvalitet	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #4CAF50;"></div>	
	Relevans	<div style="width: 80%; height: 15px; background-color: #4CAF50;"></div>	
	Forankring	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #4CAF50;"></div>	
	Monitorering og opfølgning	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #4CAF50;"></div>	

Projektet ledes professionelt af Erhvervshuset, som har en stor kompetence på det sundheds- og velfærdsteknologiske område. Projektet har inddraget relevante offentlige aktører for at repræsentere virksomhedernes potentielle kunder, og disse kunne have skabt endnu større værdi ved at inddrage dem i screeningen af virksomhederne. Projektet har været styrket af et fokus på at opbygge virksomhedernes forståelse for det offentlige som kunde, særligt mødet med potentielle aftager på forskellige niveauer af de offentlige organisationer. Deltagerne er gennemgående tilfredse med projektets aktiviteter og deres udbytte, men i nogle tilfælde matcher aktiviteterne i mindre grad virksomhedernes behov. Det indikerer, at projektet med fordel kunne have været tydeligere i sin kommunikation om projektets indhold til mulige deltagere eller have valgt en mere snæver målgruppe. Projektet har fra start af fulgt op på deltagernes udbytte og løbende justeret forløbenes indhold.

## Målopnåelse

Fremdrift (aktiviteter)	<div style="width: 92%; height: 15px; background-color: #4CAF50;"></div>	92%
Målopnåelse ift. output	<div style="width: 98%; height: 15px; background-color: #4CAF50;"></div>	98%
Budgetforbrug	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: #4CAF50;"></div>	100%
Tidsforbrug	<div style="width: 99%; height: 15px; background-color: #4CAF50;"></div>	99%

Projektets fremdrift er tilfredsstillende både på aktivitets- og outputniveau, hvilket bl.a. indebærer, at 70 ud af de målsatte 68 antal virksomheder modtager støtte under projektet. 11 af disse virksomheder indgår dog på projektets sidste hold, som på evalueringstidspunktet endnu ikke er afsluttet. Vi vurderer, at det er realistisk, at projektet med færdiggørelsen af dette hold vil komme endeligt i mål med realiseringen af måltal på output- og aktivitetsniveau.

Lige så har projektet brugt de budgetsatte midler.

## Effektvurdering

Virksomhedernes gnms. vækstforventninger inden for 3 år efter afsluttet projekt

Forventet vækst i omsætning i %	Forventet vækst i antal ansatte i %	Forventet vækst i eksportandel i %
112%	48%	56%

Virksomhedernes vækstplaner såvel som spørgeskemaresultaterne sandsynliggør, at projektet vil lykkes med at skabe det forventede antal vækstvirksomheder. Således indikerer spørgeskemaresultatet, at virksomhederne i gennemsnit forventer, at projektet vil bidrage til en omsætningsvækst på 112 %, en vækst i antal ansatte på 48 % og en eksportvækst på 56 %.

At projektet vil være i stand til at opnå sit effektmål understøttes af de effektforudsætninger, som virksomhederne har opnået. 69 % oplever, at projektet har givet dem ny viden eller forbedrede kompetencer, som bl.a. indebærer salgs- og kommunikationskompetencer, samt viden om organiseringen af det offentlige. Desuden oplever

## Projektets implementering

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



74 %, at projektet har bidraget til virksomhedens strategiske og forretningsmæssige udvikling.



## 2 Fakta om projektet

*Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsplysninger for projektet (tekst-boks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.*

Overordnet projektbeskrivelse

Gennem dette projekt skal 68 virksomheder, som arbejder med sundheds- og velfærdsløsninger, gennemgå et intensivt udviklingsprogram. Gennem udviklingsprogrammet og udviklingen af detaljerede vækstplaner er formålet at gøre deltagervirksomhederne til vækstvirksomheder inden for en treårs horisont.

Projektet omfatter en detaljeret screening og rekruttering af virksomheder i regionen med det største vækstpoteiale. De deltagende virksomheder gennemgår i hold af 8-11 virksomheder et intensivt udviklingsprogram over en periode på fire-seks måneder.

Udviklingsprogrammet omfatter bl.a.:

- > Dybdegående analyse af den enkelte virksomheds udfordringer og muligheder i forhold til at skabe mervækst, og fremstilling af en vækstplan for virksomheden.
- > Udvikling og optimering af forretningsmodel som kvalificeres via markedsdialog og møder med eksperter, rådgivere og aftagere
- > Kollektive workshops
- > Adgang og tilførsel af ekspertkompetencer (tilskud på 95.000 kr. per virksomhed til indkøb af privat rådgivning)
- > Vejledning og sparring fra Erhvervshus Hovedstadens Sund Vækst task-force, som er tovholdere igennem processen og faciliterer virksomhedens udarbejdelse af strategi og vækstplan

Projektet er udviklet og ledes af Erhvervshus Hovedstaden og bygger på erfaringer med at skabe vækst i virksomheder på det sundheds- og velfærdsteknologiske område.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Erhvervshus Hovedstaden
<b>Sagsbehandler:</b>	Hannah Nagler-Olesen
<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
<b>Indsatsområde:</b>	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 30,5 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.06.2016 – 30.06.2022

## 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>› 1) Rekruttering og udvælgelse af deltagere, herunder a) kvantitativ screening; b) direkte kontakt til kandidater</li> <li>› Afklaringsamtaler og individuelle aftaler med virksomheder</li> <li>› 2) Implementering: Udvikling af vækstplaner over 4-6 mdr. forløb, herunder a) Individuelle forløb (Sund Vækst taskforce fra Erhvervshus Hovedstaden samt privat rådgivning); og b) kollektive forløb (workshops)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Virksomheder har udviklet en vækstplan og forretningsmodel for de næste 5 år</li> <li>› Nogle af virksomhederne, som allerede har fodfæste på hjemmemarkedet, har etableret internationalt samarbejde og salg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Virksomheder samarbejder i højere grad med eksterne rådgivere, kunder og andre partnere for at identificere vækstmuligheder</li> <li>› Flere af virksomhederne i sektoren udbygger salg til offentlige kunder – og nogle til internationale kunder</li> <li>› Øget vækst/jobskabelse</li> </ul>

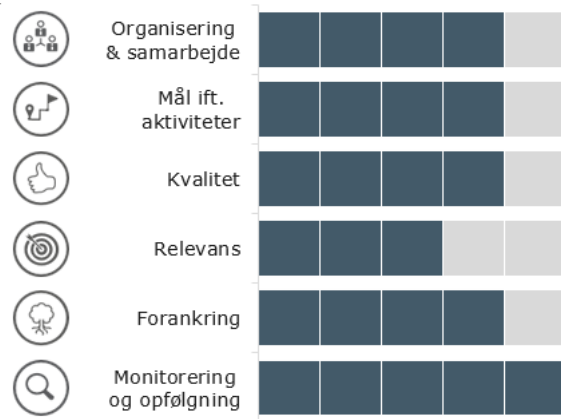
## 3 Overordnet status

Projektet har næsten indfriet de opstillede milepæle og der har ikke været væsentlige barrierer for projektets gennemførelse. Der har været foretaget mindre justeringer i sammensætningen af forløb til virksomheder undervejs. Hvor det oprindeligt var tiltænkt, at hvert forløb skulle vare syv måneder, har praksis endt med at være et sted mellem fire og seks måneder fra hold til hold.

Projektet er blevet forlænget over flere omgange og har også fået to tillægsbevillinger, hvoraf den ene var ifm. COVID 19 og skulle indebære COVID 19-rettede aktiviteter. I forhold til den oprindelige bevilling er projektet således blevet tredoblet. Måltallene er blevet opjusteret, så de stemmer overens med denne forlængelse, samt tilføjet et måltal på outputniveau om deltagere i COVID-19 aktiviteter.

## 4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



**Projektet har formået ad hoc at inddrage relevante aktører på virksomhedernes aftagerside, men kunne med fordel have inddraget disse systematisk i screeningen.**

Projektet gennemføres af Erhvervshus Hovedstaden som eneste økonomiske partner. Vi kan konstatere, at det har bidraget til sikkerhed og fleksibilitet i projektets fremdrift.

Projektledelsen har i størstedelen af projektet været varetaget af en af projektets forretningsudviklere. Hvor strukturfondsprojekter ofte foranlediger, at der vælges en projektleder med meget traditionelle projektlederkompetencer om koordinering og struktur, er erfaringerne fra projektet, at det har bidraget med en god dynamik i Sund Vækst-Taskforcen, at projektlederen har været tæt inde i fagligheden. Det har bidraget med ligeværdige diskussioner om projektets fremdrift og indhold med de øvrige forretningsudviklere, som har været baseret i en dyb forståelse af deltagervirksomhederne fra alle parter.

Projektet har ad hoc inddraget relevante aktører, især på efterspørgselssiden af virksomhedernes produkter, f.eks. kommunale centerchefer. Ifølge projektholder er projektet lykkedes med at engagere disse, fordi det har givet dem en mulighed for at møde nye og mindre virksomheder med innovative løsninger til den offentlige sektor, som de ikke ellers møder. Vores erfaringer er netop, at en af de største barrierer for iværksætterne på velfærdsområdet er, at de kommunale aktører sjældent udfører innovativt indkøb, hvilket gør det svært for iværksættere at etablere innovationskanaler ind i kommunerne. Vi vurderer, at mødet mellem iværksætterne og de offentlige aktører i projektet bidrager til at nedjustere denne udfordring, og skaber bedre forudsætninger for iværksætterne i forhold til salg ind i det offentlige. Samtidig vurderer vi, at det kunne have været relevant at involvere efterspørgselssiden mere systematisk i et advisory board eller lignende, som især skulle have bidraget til screeningen af virksomheder. Sidstnævnte også taget i betragtning af, at projektet i ansøgningen angav, at projektets screening ville være ekstraordinær grundig, men at vi ikke har været i stand til at konstatere, hvad det additionelle har været ift. andre indsatser. Screeningen har således ifølge Erhvervshuset

fungeret mere ved en grundig dialog med to af forretningsudviklerne end ved klart afgrænsede kriterier. I dialogen har man lagt vægt på teknologiparatheden samt tiltro til virksomheden, deres motivation og team.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektets effektskabelse har især været drevet af opbyggelsen af en forståelse for det offentlige som kunde, og herunder af mødet med potentielle aftagere.** Fællesnævneren for deltagervirksomhederne, udover at levere sundheds- og velfærdsteknologiske produkter, har været, at deres virksomhedssucces afhænger af 'salg til det offentlige'. Således har det primære mål i projektet været, at virksomhederne blev i stand til at udbygge deres salg til offentlige kunder. Ifølge projektholder har det især handlet om at give virksomhederne en forståelse af det offentlige, herunder at det kræver tålmodighed at sælge til det offentlige. Vi vurderer, at brugen af et kommercielt sparringspanel har været et essentielt virkemiddel for at opnå de ønskede effekter, da det har givet virksomhederne mulighed for at møde - og lære af - potentielle kunder. For mindre virksomheder er det således ofte en udfordring at få banket døren ind til de komplekse organisationer, som det offentlige udgør. Ved at give virksomhederne denne åbne dør, har projektet skabt både kontakter og vigtig læring, som de ikke kunne få på egen hånd. Baseret på projektet er det muligt at uddrage især to læringer om sammensætningen af de kommercielle paneler. For det første kan vi baseret på interviews med Erhvervshuset og virksomheder konstatere, at det har været essentielt at sammensætte et panel af aftagere på forskellige niveauer i de offentlige organisationer. Det har nemlig været afgørende for at opnå en forståelse for beslutningsprocesserne og niveaueringen i det offentlige, der er nødvendig for at udbygge salget (se læringspunkt 1).

Desuden kan vi konstatere, at målgruppen af virksomheder på nogle hold har været relativt bred. F.eks. har der været inkluderet virksomheder, der mere rettede sig mod vej- og park, end sundheds- og omsorgsforvaltninger. Vi vurderer i den forbindelse for det andet, at en målrettet sammensætning af de kommercielle paneler til hvert hold, hvor virksomhederne møder relevante aftagere for deres produkter, har været centralt for at opnå de ønskede effekter (se læringspunkt 2). Forretningsudviklerne har netop arbejdet for at skræddersy panelerne til de konkrete virksomheder på et givent hold, men vi erfarer, at nogle virksomheder stadig har oplevet mangler (se mere under 'relevans').

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagerne er meget tilfredse med projektets udbytte, idet de har fået en øget forståelse for dynamikken i salg til det offentlige.** De interviewede virksomheder giver udtryk for en stor tilfredshed med deres forløb og oplever, at de har haft et stort udbytte. I Erhvervshusets spørgeskemaundersøgelse angiver 68 % således (n=37), at aktiviteterne i afgørende eller høj grad gav stor værdi. Flere interviewede virksomheder peger på, at projektet har haft en rød tråd, hvor aktiviteterne og de kompetencer, som de har fået ud af dem, har bygget logisk oven på hinanden. Kvaliteten af oplæggene på de kollektive aktiviteter er også blevet oplevet som høj og udbyttet af hver session stort.

Virksomhederne oplever, at de har fået stor værdi ud af at lære om dynamikken i at sælge til det offentlige, som de giver udtryk for er ulogisk ift. det private. Ligesom Erhvervshuset selv fremhæver virksomhederne, at de har lært, at det

kræver tålmodighed, samt at navigere i interessenterne, der er i en kommune, samt lært argumenterne og terminologien, som ikke bruges i det private. Som konkrete eksempler på værdifuldt udbytte nævner en virksomhed, at de fik forståelse for kommunernes årshjul, da de på en præsentation for et kommercielt panel i december fik at vide, at det var nu de skulle slå til, fordi kommunerne brugte deres budgetter i slutningen af året. Det endte med at skubbe salget og interessen for virksomheden. En anden nævner, at de hørte et kollektivt oplæg af en privat rådgiver, som var tidligere lægefaglig direktør hos OUH, hvorefter de valgte at bruge ham i deres private rådgivning. Gennem den rådgivning lykkedes de med at komme igennem hos OUH. Flere virksomheder fremhæver også, at de har fået værdi ud af de øgede kompetencer, de har fået, på eksempelvis kommunikation og salg. Størstedelen af de interviewede har også oplevet, at Erhvervshusets udgave af vækstplanen med fokus på Must Win Battles har været værdifuld og brugbar efterfølgende. Enkelte peger på, at det primært er processen med at udarbejde den, der er brugbar, frem for selve produktet.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagerne oplever gennemgående projektets aktiviteter som relevante, men i enkelte tilfælde matcher de i mindre grad virksomhedernes behov.** Både spørgeskema og interviews med virksomheder peger på, at projektet har haft høj relevans for størstedelen. Projektet har også haft nemt ved rekrutteringen og haft succes med at bruge netværk samt deltagelse på messer og konferencer. Projektet har markedsført sig til virksomhederne på at handle om salg til det offentlige. Vi vurderer dog, at projektet med fordel kunne have specificeret dette yderligere for at sikre, at projektet var højrelevant for alle deltagerne. Således kan vi baseret på inputs fra virksomhederne fra interviews og spørgeskema konstatere, at der er tre punkter, hvor projektet kunne have været tydeligere i sin kommunikation om projektets indhold til mulige deltagere eller have valgt en mere snæver målgruppe. Vi gør samtidig opmærksom på, at problemstillingerne kan have varieret fra hold til hold:

- 1 **Eksport:** Virksomhederne, hvis primære målsætninger har omhandlet eksport, har oplevet projektets relevans mindre. Herunder kan vi også konstatere, at en mindre andel på 23 % af virksomhederne (n=37) angiver, at projektet i afgørende eller høj grad har bidraget til at øge virksomhedens eksportandel til eksisterende eller nye markeder i udlandet. Trods for flere survey- og interviewkommentarer fra virksomhederne om manglende eksportfokus, oplyser projektholder, at projektet har haft en opmærksomhed ift. eksport på samtlige virksomheder. Projektholder oplyser, at virksomhederne i overvejende grad har fokuseret på at opnå danske kunder, hvorfor sparringen blot har berørt, hvordan de på sigt kan gøre sig eksportparate.
- 2 **Regionalt vs. kommunalt salg:** Flere virksomheder, hvis salg har været målrettet hospitaler, peger på, at projektets relevans har været større for virksomheder med kommuner som kunde. De ville ønske, at de havde været oplyst om projektets store kommunale fokus, før de deltog.
- 3 **Start ups vs. mere etablerede virksomheder:** Flere giver udtryk for, at målgruppen i en vis grad har været for bred ift. at inkludere både startups og SMV'er. Således oplever nogle, at projektet især har relevans for helt nye start ups, eller virksomheder for hvem salg til det offentlige er helt nyt.

## Forankring af output



### **Opfølgning på de kollektive aktiviteter styrker forankringen i virksomhederne, men nogle efterspørger en samlet opfølgning på deltagerne efter endt projektførløb.**

De interviewede virksomheder oplever alle, at de er i stand til at arbejde videre med det, de har lært i projektet. En erfaring, som Erhvervshuset har gjort sig er, at udbyttet fra de kollektive aktiviteter med en ekstern leverandør i højere grad forankres i virksomhederne ved at kombinere dem med en efterfølgende 1:1-sparring med leverandøren (se læringspunkt 3). Som nævnt oplever virksomhederne, at vækstplanen har været et godt værktøj. Nogle har hængt den op fysisk i virksomhederne efterfølgende. Andre giver udtryk for, at de stadig følger principperne og de overordnede strategiske "must win battles" uden at følge planen slavisk. Andre påpeger, at som start up ændrer tingene sig så hurtigt, at vækstplanen hurtigt bliver irrelevant.

Samtlige virksomheder giver udtryk for, at de efter projektdeltagelsen har fortsat det gode samarbejde med Erhvervshuset. Grundet den fortsatte kontakt til Erhvervshuset og det udvidede netværk oplever virksomhederne, at de stadig kan få sparring, hvis der opstår spørgsmål. Et par virksomheder i spørgeskema og interview peger på, at deres udbytte ville styrkes ved, at der var en opfølgning et halvt til et helt år efter projektdeltagelsen, hvor deltagervirksomhederne blev samlet igen. Det vurderer vi også ville øge forankringen af netværket. Nogle virksomheder er efter endt projekt overgået til andre projekter, f.eks. SMV:PRO. Vi vurderer, at det afspejler Erhvervshusets kapacitet til et skabe kontinuitet i erhvervsfremme systemet, som samtidig er en konsekvens af deres basisbevilling, der gør fortsat dialog med virksomhederne naturlig. Erhvervshuset har desuden løftet nogle af erfaringerne med projektaktiviteterne over i det nye Erhvervsfyrtårn for Life Science i Hovedstaden, herunder brugen af kommercielle paneler, hvor virksomhederne kan få sparring fra ekspertpaneler hvilket styrker forankringen på et mere organisatorisk niveau.

## Monitorering og opfølgning



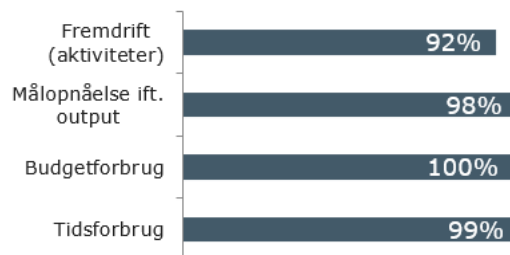
### **Evaluering med deltagerne har været indtænkt fra start, og de er brugt til løbende at justere forløbenes indhold.**

Erhvervshuset udmærker sig ved fra start at have implementeret et internt evalueringsspørgeskema, der er blevet sendt ud til virksomhederne, når de har færdiggjort deres forløb. Udover at spørge ind til virksomhedernes udbytte, er der også blevet spurgt ind til hvad der skal til for at virksomhederne kan opnå mere succes 2-3 år frem i tiden, end de har i dag. Vi vurderer dette som en positiv måde for Erhvervshuset at få perspektiver i en pipeline på, hvilke perspektiver de bør arbejde med fremadrettet.

Udover denne kvantitative evaluering, har forretningsudviklerne løbende mundtligt evalueret på projektet. Evalueringerne har bidraget til, at projektet undervejs i den 6-årige løbetid har justeret programmet baseret på feedback fra virksomhederne og udviklingstendenser. F.eks. har de inkluderet indhold om bæredygtighed efter dette i stigende grad blev en vigtig dimension og et krav i salg til det offentlige.

## 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 92 % 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
A2: Rekruttering af deltagere	68	70	+100 %
A3: Udvikling af sund vækstplan	68	57	84 %

Projektet har tæt på indfriet sine to aktivitetsmål. Mens rekruttering af deltagere er indfriet, udestår udviklingen af 11 sunde vækstplaner. De sunde vækstplaner tælles med i målopnåelsen, når en virksomhed har endt sit forløb. De udestående vækstplaner afspejler således, at det sidste hold på projektet endnu ikke var færdiggjort ved evalueringens afholdelse. Projektholder oplyser, at 11 virksomheder vil færdiggøre dette hold, og derfor vurderer vi, at det er realistisk, at projektet indfrier de forventede målsætninger på aktivitetsniveau.

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)	30,5	30,4	100 %
Tidsforbrug (måneder)	73	72	99 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet haft et forventeligt forbrug af midler i forhold til tidsforbruget. Således er så godt som alle midlerne brugt per 30/05/2022 en måned inden projektafslutning.

## 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	68	69	+100 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomhederne (kr.)	9,3 mio.	8,5 mio.	91 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	56	52	93 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	873	1230	+100 %
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	2315 mio.	3114 mio.	+100 %
B6: Antal virksomheder, der samarbejder med udlandet	49	52	+100 %
B7: Anslået forøget eksport hos de deltagende virksomheder (kr.)	1558 mio.	1903 mio.	+100 %
B8: Antal private virksomheder, der har deltaget i COVID 19-rettede aktiviteter	21	23	+100 %

Projektet har tæt på indfriet alle de opstillede outputindikatorer, der blandt andet omfatter, at 70 af de målsatte 68 virksomheder har opnået støtte under projektet.



Projektet mangler stadig en smule for at indfri målet om hhv. private investeringer (B2) og om antal anslåede nye vækstvirksomheder (B4). Som nævnt under fremdrift ift. aktiviteter, mangler 11 virksomheder dog stadig at færdiggøre deres forløb og deres sunde vækstplaner. Projektholder oplyser således, at de forventer at kunne indfri målet på medfinansiering. Ud fra ratioen af deltagervirksomheder, som indtil videre har angivet, at de forventer at vokse med rater, der gør dem til vækstvirksomheder, finder vi det sandsynliggjort, at projektet vil nå målet herom med færdiggørelsen af de sidste 11 vækstplaner.

Desuden kan vi konstatere, at virksomhedernes forventning til vækst pba. af projektdeltagelsen, indtil videre har været højere, end hvad projektholder oprindeligt har forventet. Således har de 57 virksomheder, som har afleveret vækstplaner, forventninger til en samlet jobskabelse på 1230 nye jobs og vækst i omsætning på 3114 mio., hvilket er højere end forventningerne i de oprindelige ansøgninger. Altså kan vi konstatere, at vækstplanerne er mere ambitiøse end forventet, og spørgsmålet bliver så, hvorvidt det lykkes virksomhederne at realisere disse ambitiøse vækstplaner. Vores erfaringer fra lignende programmer er dog, at en gennemsnitlig vækst på 22 nyansatte og 55 mio. kr. i omsætningsstigning per virksomhed er en høj forventet effektskabelse, som ikke umiddelbart er realistisk. Herunder at 50 % skal komme fra eksport, selvom projektets primære fokus ikke har været på eksport.

## 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). Besvarelsene 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 58 deltagere, hvoraf 37 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 64 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Indsatsens potenti- ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

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

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

<b>Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter?</b> <i>Andel af virksomhederne, der angiver at deres deltagelse har bidraget til...</i>	<b>Andel virksomheder</b>
Ny viden eller forbedrede kompetencer hos virksomheden	69 %
Virksomhedens strategiske og forretningsmæssig udvikling	74 %
At øge virksomhedens evne til at møde efterspørgslen inden for sundheds- og velfærdsløsninger	54 %
At programmet har givet stor værdi ift. netværk og sparring med andre virksomheder?	43 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=37)

Ovenstående tabel viser, at en stor andel af virksomhederne (69 %) oplever, at projektet har givet dem ny viden eller forbedrede kompetencer. Fra

interviewene ved vi, at der som nævnt blandt andet er tale om salgskompetencer og kommunikationskompetencer, f.eks. nævnes konkret, at deres pitch er blevet styrket. Hvad angår den nye viden, indikerer interviewene, at der kan være tale om nye viden om organiseringen af det offentlige og dets fungeren – altså en forståelse for deres marked. Desuden oplever også 74 %, at projektet har bidraget til virksomhedens strategiske og forretningsmæssige udvikling. Vi vurderer, at disse to punkter er vigtige forudsætninger for at virksomhederne vil være i stand til at vækste, hvilket er det endelige mål med projektet.

Spørgeskemaresultaterne peger samtidig på, at projektet i varierende omfang er lykkes med at give værdi i form af netværk og sparring med andre virksomheder. Således angiver 43 %, at projektet har bidraget hermed. Et øget netværk er ellers noget vi vurderer som en vigtig forudsætning for især iværksætteres motivation, kompetenceudvikling og virksomhedssucces. Trods for de kollektive aktiviteter, er mange dog gået fra projektet uden, hvilket igen kan pege på behovet for et samlet opfølgingsmøde med virksomhederne 0,5-1 år efter forløbet for at hjælpe til at bibeholde netværket og styrke relationerne. Derudover kan det også hænge sammen med den tidligere nævnte pointe om den store forskel mellem om virksomhederne har været start ups eller mere etablerede SMV'er, hvilket kan betyde, at de på de kollektive aktiviteter har været for langt fra hinanden til at kunne få et stort udbytte netværksmæssigt.

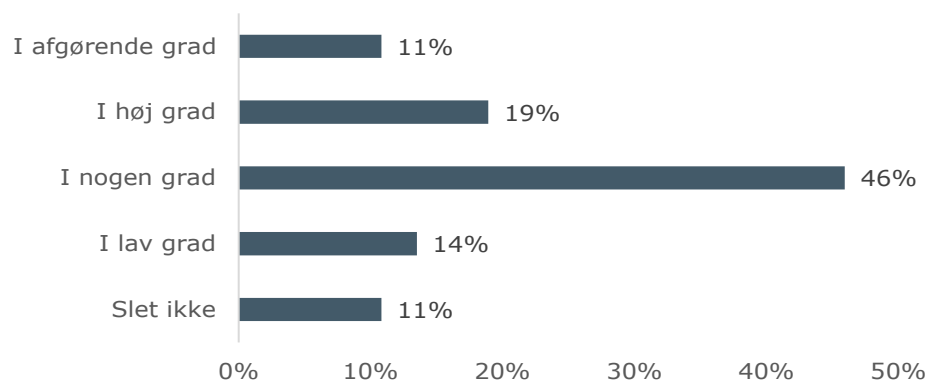
## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 36 ud af de 37 virksomheder forventer, at deres virksomhed vil vækste på enten omsætning, jobs eller eksport over de tre år efter deres projektdeltagelse. Nedenstående figur viser i, hvor høj grad de vurderer, at deres vækst kan tilskrives Sund Vækst-forløbet.

Tilskrivning Sund Vækst

*Figur 7 I hvilken grad virksomhederne vurderer, at den forventede vækst kan tilskrives virksomhedens deltagelse i Sund Vækst. (n=37)*



Figur 7 viser, at 30 % vurderer, at deres vækst i afgørende eller høj grad kan tilskrives projektet. Mens en stor gruppe på tæt på halvdelen vurderer, at væksten i nogen grad kan tilskrives projektet. 11 % vurderer slet ikke, at væksten kan tilskrives dette.

Figur 8 Vækstforventninger. (n=37)

	Forventet vækst i omsætning i %	Forventet vækst i antal ansatte i %	Forventet vækst i eksportandel i %	Vækstbidrag fra Sund Vækst (selektionsbias)
Vækstforventninger i gns. 3 år efter afsluttet projekt	<b>218</b>	<b>105</b>	<b>128</b>	<b>3,05</b>
Vækstforventninger i gns. 3 år efter afsluttet projekt rensset for selektionsbias	<b>112</b>	<b>54</b>	<b>66</b>	<b>51</b>
*Vækstforventninger i gns. indenfor 3 år efter afsluttet projekt rensset for selektionsbias og outliers	<b>112</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	

\*Outliers er beregnet individuelt pr. nøgletal og derfor ikke en subjektiv vurdering. Grænseværdi ved omsætning er 1072%. Grænseværdi - job: 462%. Grænseværdi - eksport: 640%. Der er fundet en outlier på jobs og en på eksport.

I ovenstående figur er især nederste række interessant. Den angiver virksomhedernes vækstforventninger i gennemsnit indenfor 3 år efter afsluttet projekt rensset for selektionsbias, hvilket altså er et forsøg på at isolere den vækst, som kan siges at være en effekt af Sund Vækst-projektet. Figuren viser, at virksomhederne i gennemsnit forventer, at projektet vil bidrage til en omsætningsvækst på 112 %, en vækst i antal ansatte på 48 % og en eksportvækst på 56 %. Da definitionen af en vækstvirksomhed lyder på, at en virksomhed skal opnå en gennemsnitlig årlig vækst over tre år på 10 % på antal fuldtidsansatte og/eller omsætning, kan vi altså konstatere, at virksomhedernes effektforventninger pba. af projektet er høje. Realiseres disse forventninger har projektet altså skabt store effekter. Samtidig er der selvfølgelig usikkerheder forbundet med, at beregningerne ikke baserer sig på den samlede population, men på svar fra 54 %.

Figur 9 Sund Vækst - Effektprognose - forventet effekt 3 år

Nye job	Meromsætning	Merekспорт
147	203 mio. kr.	27 mio. kr.

(n=37)

Erhvervshuset har desuden lavet en effektprognose baseret på spørgeskemabesvarelserne fra de 37 virksomheder og opjusteret disse til de 64 gennemførte deltagere. Effekten er igen den isolerede, rensede andel, som Sund Vækst ifølge spørgeskemabesvarelserne kan siges at bidrage med. Således viser Figur 9, at projektet i alt kan forventes at bidrage med 147 nye jobs, 203 mio. kr. meromsætning og 27 mio. kr. mereksport. Vi noterer os, at der er en stor diskrepans mellem disse forventninger og virksomhedernes forventninger i deres vækstplaner – og med projektets ambitioner, jf. outputindikatorerne. Selvom det er normalt, at forventningerne ofte er lavere i spørgeskemabesvarelser end i vækstplanerne, er forskellen større, end vi normalt ser.

## 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	0	52	-	-

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. Disse informationer indhentes først ifm. afslutningen af projektet.

Projektet har blot et effektmål på antallet af nye vækstvirksomheder. Målsætningen kan ses i sammenhæng med outputmålet om "Anslået antal nye vækstvirksomheder" (B3), hvor målsætningen er 56. Mens outputindikatoren skal opgøres ud fra virksomhedernes angivne forventninger i deres vækstplaner, afhænger effektindikatoren af, hvordan virksomhedernes vækst rent faktisk udvikler sig. Således er der i måltallene en antagelse om, at 92 % af virksomhederne, som ud fra forventningerne i vækstplanerne anslås at blive nye vækstvirksomheder, også faktisk vil blive det. Det betyder også, at målsætningen antager, at 76 % af deltagerne vil blive vækstvirksomheder. Vi vurderer, at disse antagelser er en smule højt sat, dels fordi virksomhedernes forventningerne i vækstplanerne som nævnt ofte vil være meget høje. Dels også fordi antallet af vækstvirksomheder skal opgøres efter den nye definition af vækstvirksomheder, hvor væksten skal påbegyndes allerede det første år efter deltagelsen og således ikke har en toårig periode at løbe på. Projektholder havde indledningsvis baseret måltallet på den gamle definition. Vi ved erfaringsmæssigt, at det kan være vanskeligt at nå målene efter den nye definition. Samtidig vurderer vi, at projektet har skabt gode forudsætninger for at nå målet baseret på det store udbytte i form af ny viden eller forbedrede kompetencer samt strategisk udvikling, som virksomhederne har fået.

## 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

**At udvide salget til det offentlige kræver forståelse for den tålmodighed det kræver samt for niveaudelingen i det offentlige.** For at øge sundheds og omsorgsvæsenets effektivitet og kvalitet og samtidig styrke danske virksomheders vækst, er det vigtigt, at det offentlige sundheds- og omsorgsvæsen får gavn af de nyskabende sundheds- og velfærdsløsninger fra danske iværksættere og SMV'er. En væsentlig problematik, som projektet har søgt at adressere, beskrives af en projektets kommunale oplægsholdere med følgende billede: 'De private tror, at de skal ind og danse jitterbug, for det gør de med deres private kunder, men for sent opdager de, at det offentlige danser vals'. Nærværende projekt har gjort sig flere gode erfaringer om, hvad der skal til for, at virksomhederne lykkes med at få foden inden for hos offentlige kunder og afsætte deres løsninger. Herunder vil vi beskrive to erfaringer fra projektet om, hvordan man bedst understøtter virksomhederne i at lykkes hermed:

- 1 **Lær at være tålmodig.** Både Erhvervshuset og flere virksomheder nævner, at den vigtigste læring, som virksomhederne skal indarbejde er, at salg til det offentlige tager tid og derfor kræver tålmodighed. Det handler om at give virksomhederne forståelsen af, hvorfor det offentlige agerer, som de gør. Det beskrives som en nødvendig 'resocialisering' af virksomhederne, hvis de skal formå at sælge til det offentlige.

Det er samtidig en barriere for iværksætterne og SMV'erne, fordi de ofte vil mangle likviditeten til at være tålmodige. Derfor vurderer Erhvervshuset, at det ofte er en styrke, hvis virksomhederne har en såkaldt 'cashcow' ved siden af deres nye produkt. Erhvervshuset oplyser, at denne betragtning har bidraget til, at helt nye iværksættere ikke har været projektets målgruppe.

- 2 **Styrk forståelsen for niveaudelingen i det offentlige.** Et andet udbytte, som flere virksomheder fremhæver, som værende afgørende for, at de faktisk er i stand til at udbygge deres salg til det offentlige, er forståelsen for organiseringen af det offentlige. Det handler både om at forstå de offentlige organisationers årshjul, men også hvem der er stakeholders, som du som virksomhed skal trænge igennem til. Igennem projektet har virksomhederne således oplevet, at de har lært beslutningsprocesserne i det offentlige at kende og lært, at de skal kommunikere individuelt til aktørerne, alt efter hvor i organisationen, de er. Flere peger således på, at det at forstå niveaudelingen i, hvilke perspektiver og argumentation, man skal bruge, afhængig af, hvem man taler til i den offentlige organisation, er et af de mest væsentlige udbytter fra projektet, som har været afgørende for, hvordan virksomhederne efterfølgende har grebet deres salgsarbejde til det offentlige an. Også Erhvervshusets erfaringer er, at de succesfulde

---

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

virksomheder på det sundheds- og velfærdsteknologiske område er dem, som formår at tale ind i de forskellige niveauer.

Erhvervshuset erfaringer fra projektet viser, at en konkret måde at give virksomhederne denne læring er foran et kommercielt panel, som repræsenterer forskellige niveauer i de offentlige organisationer. Dette også fordi virksomhederne ikke på egen hånd kan komme igennem og bede en kommune eller lignende om at få sparring på deres produkt, og Erhvervshuset således kan skabe en indgang. Således har det givet virksomhederne værdi at pitche for disse aktører og høre deres kommentarer, fordi det giver mulighed for at trykprøve deres pitch samt at erfare, hvad de forskellige aktører lægger vægt på. F.eks. kunne et panel være sammensat af en kommunal velfærdsteknologikonsulent, kommunal centerchef og en viceborgmester. På den måde kan virksomhederne opleve, at direktøren f.eks. er optaget af økonomi og bæredygtighed, mens aktørerne jo længere de kommer ned bliver mere borgerrettet og optagede af, hvordan hverdagen kan blive nemmere for borgerne. Det giver virksomhederne læringen om de forskellige diskurser, de skal bruge. Andre projekter om salg til det offentlige bør således være opmærksom på at give virksomhederne hands-on erfaring med organisationernes niveaudeling.

## Læringspunkt 2

**En dynamisk sammensætning af kommercielle paneler med udgangspunkt i virksomhedernes behov sikrer deres udbytte.** En stor udfordring forbundet med kollektive aktiviteter generelt er at sikre en stor relevans på tværs af deltagerne. Denne udfordring vurderer vi ikke vil blive mindre i takt med, at der søsættes flere og flere nationale projekter i erhvervsfremmesystemet, hvilket kan resultere i, at deltagervirksomhederne også vil blive mere og mere forskelligartede og have mere forskellige aftagere. I den forbindelse har projektet gjort sig gode erfaringer med løbende at skræddersy forløbene - ikke kun til de generelle udviklingstendenser, men også til de behov som virksomhederne på et konkret hold har.

Vi vurderer, at et af stederne, hvor det især har været meningsfuldt at skræddersy og sikre dynamik i forløbene er i sammensætningen af de kommercielle paneler. Som nævnt har Erhvervshuset således for hvert hold tænkt over, hvem der ville være de mest relevante, potentielle aftager for det givne hold af virksomheder. Når det har været relevant, har Erhvervshuset også lavet flere spor på et hold, således at undergrupper af virksomheder kunne blive præsenteret for forskellige kommercielle paneler. Ifølge forretningsudviklerne har de i nogen tilfælde haft hold, hvor der har været kørt særskilte spor f.eks. i form af et spor på kommuner, et på regioner og et på eksport. Derudover har der som nævnt i implementeringsafsnittet også på et af holdene været sammensat et målrettet kommercielt panel til virksomheder, der rettede sig mod vej- og park, selvom dette spor kun involverede to virksomheder. Vi vurderer, at projektet således har fundet en god model, hvor de har arbejdet med at målrette de kommercielle paneler med relevante aftagere for at sikre, at virksomhedernes udbytte blev størst muligt. Om end inputs fra virksomhederne i interview og spørgeskema peger på, at dette ikke altid er lykkedes i lige stor grad. Det understreger blot vigtigheden af at kunne justere forløbene til de konkrete virksomheder (eller at have en mere snæver og homogen målgruppe), således at indholdet er tilpasset

deres behov, eksempelvis ved at lave tillægsforløb målrettet eksport. Vi vurderer overordnet, at de dynamiske og skræddersyede kommercielle paneler er noget som andre projekter med fordel kan arbejde med.

### Læringspunkt 3

**Overgangen fra kollektive til individuelle aktiviteter sikres bedst ved en opfølgende 1:1-sparring med leverandørerne.** En anden udfordring ved kollektive aktiviteter, og at de i mindre grad kan være målrettet den enkelte virksomhed, kan være at sikre, at virksomhederne selv er i stand til at omsætte indholdet til deres konkrete situation. Flere projekter arbejder med at sikre forankringen af de kollektive aktiviteter ved at arbejde med en kombination af disse og individuelle aktiviteter. At omsætte de kollektive oplæg til reelt udbytte og læring i virksomheden, kan dog stadig være en udfordring, især hvis de kollektive aktiviteter varetages af en ekstern leverandør, som der ikke nødvendigvis er nem adgang til i den resterende projektaktivitet. Vi kan konstatere, at man undervejs i projektet har gjort sig gode erfaringer om, at sikre forankringen af de kollektive aktiviteter med eksterne leverandører ved at indlægge en 1:1 sparring mellem leverandøren og de enkelte virksomheder efter den kollektive aktivitet. Således viser erfaringerne fra projektet, at mere 1:1 sparring med leverandørerne giver bedre værdi for virksomhederne, fordi de ikke kan få et dybdegående fokus på deres virksomhed i løbet af en workshopdag. Det giver således de bedste rammer for at forene værdien af begge slags aktiviteter: De kollektive aktiviteter netværk og sparringen for de ofte meget enlige ejerledere i små iværksættere og SMV'er. Samt konkretiseringen og omsætningen til den enkelte virksomhed, der er mulig i den individuelle rådgivning.



## Bilag A Sådan scorer vi

### Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandlere, 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	<b>[GRØN]</b>
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	<b>[GUL]</b>
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	<b>[RØD]</b>
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	Midtvejsevaluering
<b>[GRØN]</b>	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
<b>[GRØN]</b>	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 - 90 %	35 - 44 %
<b>[GUL]</b>	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 - 80 %	25 - 34 %
<b>[RØD]</b>	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 - 64 %	15 - 24 %
<b>[RØD]</b>	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 effekt-potentiale.

Trafiklys	Betydning
<b>[GRØN]</b>	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
<b>[GUL]</b>	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.
<b>[RØD]</b>	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.