

OKTOBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

DIGITAL OMSTILLING: VÆKSTPLANER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

OKTOBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

DIGITAL OMSTILLING: VÆKSTPLANER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	213.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	31.10.2022
UDARBEJDET	LEFV
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	LCPE

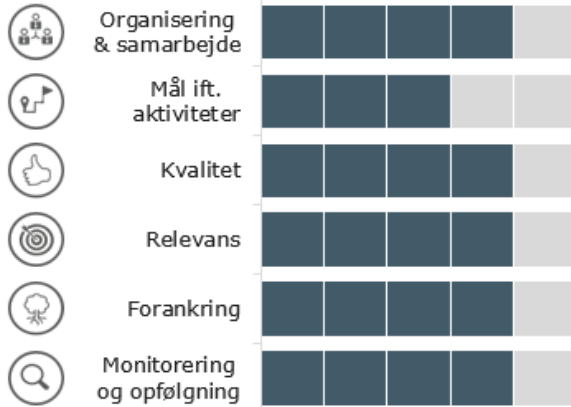
INDHOLD

1	Resumé: Digital omstilling: vækstplaner	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	9
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	9
6.2	Forventninger til effekter	10
6.3	Indsatsens effektmål	11
7	Anbefalinger og læring	12
8	Bilag: Sådan scorer vi	14

1 Resumé: Digital omstilling: vækstplaner

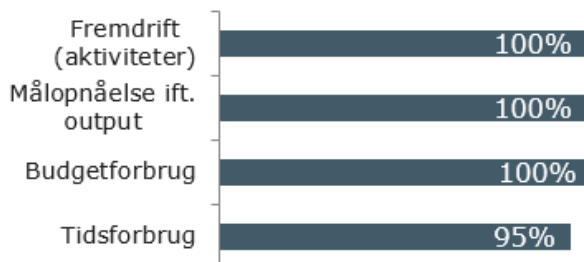
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,8**



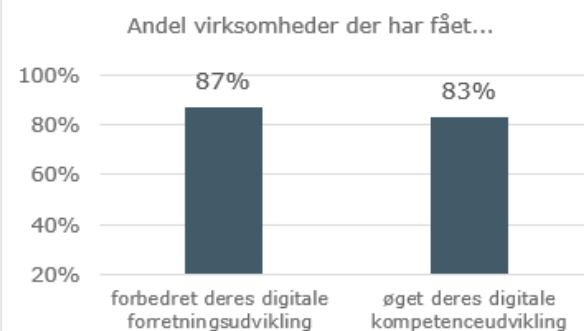
Projektets partnerkreds er blevet reduceret undervejs, hvilket har bidraget til en tydeligere rolle- og ansvarsfordeling. Screeningsprocessen vurderer vi har været grundig, da de deltagende virksomheder har haft en høj motivation og vækstpotentiale. Dog har det øgede fokus på dronevirksomheder vist sig ikke at være aktuelt, da de dels er underlagt andre myndighedskrav og har et højt digitalt niveau i forvejen. Virksomhederne har fundet forløbet værdifuldt, da rådgivningsforløbene har bidraget til en øget kvalificering af virksomhedernes forretningsmodel. De deltagende virksomheder forventer derfor, at de nye understøttende processer vil bidrage til vækst. Projektholder har løbende fulgt op på deltagerens udbytte og oplevelse af forløbet, og der har været dialog mellem erhvervshusets konsulenter og de deltagende virksomheder.

Målopnåelse



Projektet har overpræsteret på samtlige af de opstillede output- og aktivitetsmål. Der er således blevet screenet markant flere SMV'er end målsat, og der er ligeledes udarbejdet flere individuelle vækstplaner. Projektet har anvendt hele budgettet, hvilket indikerer, at aktivitetsomkostningerne har været som budgetteret.

Effektvurdering



På evalueringstidspunktet forventer over 80 % af virksomhederne, at de på baggrund af deres deltagelse har forbedret deres digitale forretningsudvikling samt øget deres digitale kompetenceudvikling. Projektet har dernæst allerede formået at realisere projektets effektmål, der ligger efter projektperioden, da der er 57 der forventer at blive en vækstvirksomhed på baggrund af deres deltagelse. På den baggrund synes projektets resultatskabelse at være tydelig, og vi vurderer, at disse positive tendenser vil vokse yderligere efter projektperioden.

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

Formålet med Digital Omstilling: Vækstplaner (DO:V) har været at kortlægge syddanske virksomheders digitale vækstmuligheder og få lagt en plan for, hvordan disse muligheder kan udnyttes. Dette har man søgt ved enten en digital forretningsmodel, en data intelligent produktionsplan eller et andet Industri 4.0 relevant tema. Intentionen har været, at virksomhederne efter deres deltagelse i programmet kan eksekvere på strategien, og at dette vil øge virksomhedens konkurrenceevne og skabe vækst. Indsatsen har dækket mange brancher og har bestået af følgende to aktiviteter:

- > Erhvervshus og partnere har identificeret og afklaret virksomhedens digitale vækstpotentiale (screening).
- > Virksomheder har indgået i et udviklingsforløb sammen med en ekstern rådgiver og har fået medfinansieret halvdelen af udgifterne til samarbejdet.

Projektet er blevet varetaget af Erhvervshus Fyn og Erhvervshus Sydjylland har været den primære samarbejdspartner. Herudover har Udvikling Fyn, Esbjerg Erhvervsudvikling, Sønderborg Vækstråd, Udviklingsråd Sønderjylland, Design2Innovate, Business Fredericia, Business Kolding, Vejle Erhvervsservice og Middelfart Erhvervscenter indgået som projektpartner.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Fyn
Sagsbehandler:	Michael Kjærgaard
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF) og regionale udviklingsmidler
Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
Samlet budget:	DKK 41,3 mio.
Bevillingsperiode:	06.06.2017 - 31.12.2022

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"> • Screening af SMV med vækstpotentiale (identifikation og screening) • Udarbejdelse af individuelle vækstplaner 		<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhederne har fået lagt en digital forretningsplan eller intelligent produktionsplan 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget antal innovative virksomheder • Øget konkurrenceevne • Øget mer-vækst/jobskabelse • Øget mereksport

3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet har projektet overpræsteret på stort set samtlige af de opstillede måltal. COVID-19 situationen har dertil været med til at motivere de syddanske virksomheder til at tænke i nye digitale potentialer og salgskanaler, hvorfor situationen har været befordrende for projektets resultatskabelse. Projektet har i hele projektperioden oplevet betydelig efterspørgsel, hvilket har ført til opjustering af både budget og måltal samt en forlængelse af projektet til udgangen af 2022.

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

Projektets partnerkreds er blevet reduceret, og det har bidraget til en tydeligere rolle- og ansvarsfordeling. Projektet er blevet udført at Erhvervshus Fyn i tæt samarbejde med Erhvervshus Sydjylland. Oprindeligt, og ved midtvejsevalueringen, var lokale erhvervsaktører i Trekantområdet en del af projektets partnerkreds (oplistet under 'Fakta om projektet'), og samarbejdet byggede på forudgående og velafprøvede samarbejdsrelationer. Projektholder oplyser, at de forskellige projektpartnere siden da er blevet sluset ud, da projektets tilbud fyldte for lidt i deres hverdag, hvilket påvirkede deres ansvar og rolle i projektet (se læringspunkt 2). Projektets organisation er siden da reduceret, og Erhvervshus Sydjylland er indtrådt i projektet. Det er hertil projektholders vurdering, at den tilpassede organisering har gjort det nemmere at eksekvere og har skabt et løbende og tæt samarbejde mellem de to erhvervshuses konsulenter. Vi finder det positivt, at projektholder har tilpasset organisering, således den bedst muligt understøtter opgaven og sikrer fremdrift. Samtidig vurderer vi, at der med tilpasningen er blevet skabt en tydeligere rolle- og ansvarsfordeling, da der er færre aktører at koordinere imellem. De to erhvervshuse er organiseret forskelligt, men har på trods heraf arbejdet ud fra og hen imod samme formål, om end forskelligt.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål

Projektet har været karakteriseret af en grundig screeningsproces, hvorfor de deltagende virksomheder har haft en høj motivation samt vækstpotentiale, men det øgede fokus på dronevirksomheder har ikke vist sig aktuelt. Som påpeget ved midtvejsevalueringen har en vigtig forudsætning for at planerne skaber de ønskede effekter været en grundig screening af virksomhederne og deres potentiale for at indfri de kortlagte digitaliseringspotentialer udenfor projektets regi. At der er lagt et stort arbejde i screeningen, og at der har været stor efterspørgsel efter projektet, ses af projektets målopnåelse, hvor 1.852 virksomheder er blevet screenet og 104 individuelle vækstplaner udarbejdet. Det er således vores indtryk, at screeningsprocessen, der har haft fokus på virksomheder med høj motivation og

vækstpotentiale, og kravet om kontant medfinansiering, har bidraget til at deltagerne har haft et klart vækstpotentiale og høj motivation.

Projektet har dækket mange brancher, men siden midtvejsevalueringen har projektet også haft særskilt fokus på dronevirksomheder som følge af en tillægsbevilling. Ifølge projektholder har dette ikke vist sig muligt i praksis, da det er vidt forskellige områder (digitalisering og automation) samt lovgivning og teknologi der gør sig gældende. Derfor har projektet kun haft to dronevirksomheder med. Dronevirksomheder er ifølge projektholder underlagt en række myndighedskrav og har dernæst et højt digitalt niveau i forvejen. Med denne erkendelse vurderer vi, at projektets sammenhæng og rationale sløres, da de samme præmisser, set i retrospæktiv også har gjort sig gældende da tillægsbevillingen blev givet. Vi vurderer på den baggrund, at man derfor med fordel burde have været mere realistisk, ift. at målrettet projektet en særlig branche (se læringspunkt 1).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har fået et stort udbytte af deres digitale forretningsplan, og har oplevet høj og fleksibel service fra erhvervshusets konsulenter. De interviewede virksomheder giver udtryk for, at de har fået et stort udbytte af den udarbejdede digitale forretningsplan, og at de allerede er i gang med at implementere denne eller forventer at gøre det. Undervejs i forløbet har de oplevet stor fleksibilitet, service og sparring fra erhvervshusenes tilknyttede konsulenter, og de fremhæver særligt, at konsulenterne har været proaktive og løsningsorienterede i deres tilgang. De interviewede virksomheder efterspørger dog et større overblik over forløbet samt en forventningsafstemning i starten, således processen og krav til dokumentation er tydelig.

Erhvervshusenes tilknyttede konsulenter påpeger at der i overvejende grad har været tilfredshed med de tilknyttede eksterne rådgivere, og det kun har været i få tilfælde, at man har måtte skifte undervejs. Det er dernæst deres indtryk, at den udarbejdede forretningsplan har fulgt en fast model, men at der har været forskel på, hvad der har skabt værdi for den enkelte virksomhed.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har fundet projektets tilbud og udbytte værdifuldt, og forventer at vækste på baggrund heraf. Vi vurderer at projektets rationale har talt ind i et høj aktuelt markedsbegreb, da et stigende behov for øget digitalisering, igennem de seneste år, har været med til gradvist at modne virksomhederne. Projektets formål har således talt ind i et behov blandt deltagerne, og COVID-19 situationen har blot aktualiseret virksomhedernes behov for at vækste vha. en digital forretningsplan og/eller en intelligent produktionsplan. Timing'en vurderer vi således har været god og projektets rationale stærk.

Igennem helle projektperioden har projektet haft let ved at rekruttere virksomheder, da der, som tidligere nævnt, har været stor efterspørgsel på projektets tilbud. Dette underbygges ligeledes af projektholders egen gennemførte survey, der indikerer, at virksomhederne har fundet forløbet relevant. Ifølge de interviewede virksomheder har de fået identificeret deres potentialer/behov, hvilket har ført til at de har fået optimeret deres processer og kommunikations- og salgskanaler, hvilket de vurderer har været nødvendig ift. fremtidig vækst men også potentialet for nye samarbejdspartnere.

Forankring af output



Rådgivningsforløbene har bidraget til en øget kvalificering af deltagervirksomhedernes forretning, og de nye understøttende processer forventes at kunne bidrage til virksomhedens vækst. På evalueringstidspunktet tilkendegiver de interviewede virksomheder, at de med deres deltagelse i projektet har fået kvalificeret deres forretning, da de oplever at de er blevet mere professionelle og gearet til vækst. De fremhæver at de fået hjælp til mere understøttende arbejdsprocesser, og herunder også målretning af selve virksomheden. Samtidig påpeger de, at de internt i virksomheden har fået skabt en fælles forståelse for vigtigheden af den digitale omstilling, hvilket de betragter som en forudsætning for at skabe vækst.

Vi noterer dernæst at projektet løbende har samarbejdet med et af erhvervshusets øvrige projekter (Digital omstilling – Innovationssamarbejder (DOI)), hvorfor erfaringer og greb, man har gjort sig i nærværende projekt, løbende er blevet videregivet og modsat. Yderligere er erhvervshuset i gang med at arbejde med et af Danmarks erhvervsfyrtårne, NextGen Robotics, der har til formål at fremme digitalisering og automation i Danmark og globalt, hvilket projektholder vurderer, at nærværende projekts erfaringer kan føde ind i. Samlet ser vi et potentiale for, at projektets erfaringer videreføres efter projektperioden.

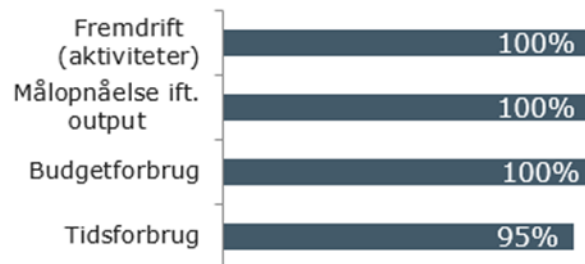
Monitorering og opfølgning



Der er løbende blevet fulgt op på deltagernes udbytte og oplevelse af forløbet, og erhvervshusets konsulenter har løbende været i dialog med virksomhederne. Projektholder har løbende fulgt op på de opstillede måltal og der er konsekvent blevet fulgt op på deltagernes oplevelse af forløbet via et spørgeskema, der er blevet udsendt efter hvert endt forløb. Foruden disse løbende tilbagemeldinger fra spørgeskemaet, har erhvervshusets konsulenter løbende og proaktivt fulgt op med deltagerne og deres oplevelser. På trods af, hvad vi vurderer, har været god monitorering undervejs, har der ikke været indtænkt en egentlig exit-samtale, hvorfor det i princippet ikke er muligt at klarlægge eventuelle udækkede behov hos virksomheden. Nogle af deltagerne er dog i dialog med forretningsudviklerne efterfølgende, ift. eventuel videre deltagelse i andre programmer, hvorfor forretningsudviklerne i disse tilfælde får indblik i, hvorvidt de arbejder videre med deres strategi eller ej.

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 0) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 0).



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 100 % 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: Screening af SMV med vækstpotentiale	240	1852	+100 %
A2: Udarbejdelse af individuelle vækstplaner	80	104	+100 %

Projektet har overpræsteret på de opstillede aktivitetsmål. Der er således screenet flere SMV'er end målsat, og der er ligeledes udarbejdet flere individuelle vækstplaner.

Med tillægsbevillingen fulgte et ønske om at tiltrække dronevirksomheder til projektet, men som tidligere beskrevet er det ikke lykkedes at rekruttere denne type virksomheder.

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)	41,3	42,2	+100 %
Tidsforbrug (måneder)	66	63	95 %

På evalueringstidspunktet har projektet anvendt hele budgettet, hvilket indikerer, at aktivitetsomkostningerne har været som budgetteret. Projektholder oplyser dog, at virksomhederne har anvendt flere timer end forudset, hvorfor der er et mindre overforbrug.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Målopnåelse for programindikatorer			
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	80	104	+100 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (mio. kr.)	15,7	20,4	+100 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder*	40	57	+100 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)*	160	538	+100 %
B5: Anslået skabt omsætning (mio. kr.)*	160,0	1.366	+100 %
Målopnåelse for projektspecifik indikator			
B6: Anslået skabt eksport (mio.kr)	96	734	+100 %

På baggrund af virksomhedernes deltagelse i projektet anslår de et højt output, som følge heraf. Virksomhedernes anslåede værdi overstiger i den forbindelse de opstillede outputmål. Erfaringsmæssige ved vi dog, at de estimerer for effekt der fremgår af vækstplaner, er optimistiske, og i langt de fleste tilfælde afspejler en succesfuld implementering og en gunstig markedssituation.

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 Erhvervshus Fyn udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. Besvarelsenerne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede 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 104 deltagere, hvoraf 69 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 66 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti-
ale for effekter

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

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

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

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der forventer at deltagelsen vil ...</i>	Andel virksomheder
forbedre deres digitale forretningsudvikling	87 %
øge deres digitale kompetenceudvikling	83 %
sikre intern forankring, der vil skabe varig effekt til at skabe udvikling og vækst	73 %
øge virksomhedens eksportandele til nye eller eksisterende markeder	50 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=69). *Programanalyse Erhvervshus Fyn*

Tabellen viser, at over 80 % af respondenterne forventer at de på baggrund af deres deltagelse har forbedret deres digitale forretningsudvikling samt øget deres digitale kompetenceudvikling, hvilket ligeledes bekræftes af de interviewede

virksomheder. Dette afspejler efter vores opfattelse en høj kvalitet i projektets aktiviteter, men understreger også værdien af en grundig indledende screening af deltagervirksomhederne.

Vi noterer, at der er forskel på hvorledes respondenterne vurderer deres udbytte i henholdsvis midtvejsevalueringen og nærværende slutevaluering. Den interne forankring blev dengang vurderet til 83 %, mod 73 % nu, og den øgede eksport blev dengang vurderet til 75 %, mod 50 % nu. Det er værd at bemærke, at datagrundlaget ved midtvejsevalueringen var markant mindre, hvorfor virksomhedernes udbytte på evalueringstidspunktet må anses for at være mere retvisende, da det bygger på et større antal respondenter.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at alle respondenterne forventer, at de står overfor for en vækstperiode de næste tre år. 63 % af deltagerne vurderer, at væksten vil kunne tilskrives indsatsen.

Figur 7 Deltagernes samlede effektforventninger inden for de næste tre år

Andel af virksomheder med positive forventninger til effekter, som følge af deres deltagelse	Forventninger til vækst
Stigning i omsætning	20 %
Stigning i antal ansatte	10 %
Stigning i årlig eksport	13 %

(n=69). Programanalyse Erhvervshus Fyn

Blandt virksomhedernes forventninger til effekter hæfter vi os ved, at virksomhederne forventer at ansætte nye medarbejdere som følge af deres deltagelse i projektet. Ifølge Erhvervshusets programanalyse forventer 71 % af respondenterne, at de vil ansætte akademikere med en mellemlang eller lang videregående uddannelse. Virksomhedernes forventninger til vækst synes derfor at skabe behov samt arbejdspladser, der kræver særlige kompetencer.

Vi finder det dog bemærkelsesværdigt, at på trods af at 63 % af respondenterne forventer vækst, foranlediget af projektet, er der kun 20 % af respondenterne der forventer en stigning i omsætning. På baggrund af det tilgængelige data er det således ikke åbenlyst, hvor væksten eksakt vil fremtræde.

Tidshorisont for effekter

Erhvervshus Fyn har i deres programanalyse yderligere spurgt virksomhederne om, hvornår de forventer at effekterne, der opstår som følge af projektforløbet, vil indtræde. Her ser vi, at 39 % vurderer at programmets effekter vil toppe inden for det første år efter deres deltagelse, mens mere end halvdelen af virksomhederne vurderer, at det vil ske inden for de første et til tre år (56%). Der er således en overvejende forventning om vækst et til tre år efter deltagelse.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 3 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektpe- rioden	Målsætning efter pro- jektperio- den	Status	Procent- vis mål-op- nåelse
C1: Antal nye vækstvirksomheder	0	40	57	+100 %

Oprindeligt vil det ikke være muligt at opgøre effektskabelsen, i og med denne ligger to til fem år efter at virksomhederne har deltaget, men på evalueringstidspunktet kan projektet allerede notere, at der er 57 der forventer at blive en vækstvirksomhed. På den baggrund er der potentiale for en høj resultatskabelse. Vi vurderer, at disse tidlige, men meget positive, tendenser, vil blive højere efter projektperioden.

7 anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

Relevant og specifik udvidelse af et projekts målgruppe kræver tilstrækkelig afdækning af, hvor behovet og effektpotentialet af et projekts tilbud er mest egnet. Som tidligere nævnt har projektet siden midtvejsevalueringen haft et særligt fokus på dronevirksomheder, som følge af en tillægsbevilling. Projektets værditilbud har imidlertid ikke været aktuelt for denne type virksomheder, hvorfor der kun er to dronevirksomheder der har deltaget i projektet. Ifølge projektholder har det øgede fokus på dronevirksomheder ikke været praktiserbart, da denne type virksomhed har andre behov, da de er betinget af andre teknologier, agerer på et område der er lovgivningstungt/underlagt en række myndighedskrav, og dernæst bør man forvente, at de i forvejen har et højt digitalt og innovativt niveau. Fra andre projekter ved vi, at det dernæst kan være en udfordring at forene et fokus, der både skal rumme bredden og volumen af mange brancher og samtidig noget meget branchespecifikt, da det typisk vil stille forskellige krav til screeningsprocessen, men også til kvaliteten og målretningen af det forløb, som virksomhederne deltager i.

For at et projekts tilbud kan skabe værdi for målgruppen er det vores vurdering, at man i fremtidige projekter bør gøre sig følgende overvejelser:

- 1 Afgør om projektet enten skal have et bredt eller snævert fokus på brancher.
- 2 Hvilken erhvervsstruktur gør sig gældende i projektets dækningsområde.
- 3 Hvilke brancher/typer af virksomheder giver punkt 2 anledning til, at projektet tilbud målrettes imod. Herunder, hvor er behovet og effektpotentialet størst.
- 4 Målret indsatsen pba. de ovenstående valg og foretag relevante monitoreringsgreb undervejs i projektperioden, såfremt der opstår behov herfor.

Læringspunkt 2

Hvad skal der til for at projektpartnere tager ejerskab over et tilbud, der ikke er deres eget? I halvdelen af projektperioden har lokale erhvervsaktører fra trekantområdet (i alt ni) været en del af projektets partnerkreds. I den periode kunne alle projektets partnere deltage i screeningsprocessen, da de, ligesom Erhvervshus Fyn, har et unikt, om end mere lokalt, indblik i områdets lokale virksomheder. På trods af forudgående og velafprøvede samarbejdsrelationer i andre projekter som Scale-up Denmark, DigitaliseringsBoost og AutomationsBoost, har det været projektholders oplevelse, at projektets tilbud gradvist fyldte for lidt i deres hverdag, hvilket gjorde rolle- og ansvarsfordelingen i projektet skæv, hvorfor de gradvist er blevet sluset ud af projektet.

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

Fra andre projekter ved vi, at det kan være udfordrende at fastholde engagementet blandt projektets partnere, på trods af at man gerne vil samarbejdet, når det vedrører et tilbud der ikke er deres eget. Vi ser derfor typisk, at projektpartnerens manglende ejerskab påvirker deres involvering. En konsekvens af Erhvervsfremmereformen er bl.a., at nogle aktører oplever, at de bliver "klemte ud" af erhvervsfremmesystemet, hvilket uundgåeligt påvirker motivationen for at indgå i samarbejder. Som projektholder er man derfor nødt til at erkende, at partnerskaber – selv med kendte samarbejdspartnere, ikke er garanteret for samarbejde og koordinering. På baggrund af projektets erfaringer vurderer vi, at man i andre projekter med flere samarbejdspartnere bør gøre sig overvejelser om følgende, for at sikre sig deres engagement hele projektperioden igennem:

- 5 **Tydeliggør projektets værditilbud overfor projektets partnere.** Dette både ift. hvad en given indsats kan bidrage til for målgruppen, men særligt også hvad det kan betyde samt bidrage til for den enkelte projektpartner.
- 6 **Overvej værdien af, at der følger midler med ud til projektpartnerne.** Dette kan være med til at fremme partnerens ejerskab af projektet, da der således i højere grad er en forventning om, at de skal levere ind til projektet.
- 7 **Overvej muligheden ved at projektet kan være åbent for lokale tilpasninger.** Fra andre projekter ved vi, at muligheden for lokale handlemuligheder ofte kan betinge, om en given aktør tager ejerskab over en indsats, og om de kan se at tilbuddet passer ind i deres opgaveportefølje og den målgruppe de er i kontakt med.

Læringspunkt 3

Et projekt der er indrettet med en lav aktivitets-kompleksitet, er mindre overfølsom overfor konjunkturændringer. Jf. projektets effektkæde og aktivitetsmål har projektets aktiviteter haft en lav grad af kompleksitet. Dels fordi der har været få, men overskuelige, koblinger, men også fordi at projektets aktiviteter ikke har krævet et større setup og koordinering. Projektets tilbud har været målrettet den enkelte virksomhed, og deres dialog og arbejde med såvel erhvervshusets konsulent, samt den eksterne, som de selv vælger, har derfor fint kunnet gennemføres på trods af perioder med nedlukninger foranlediget af COVID-19 situationen. Dette har bl.a. gjort, at projektets fremdrift ikke har været mærket af de effekter, som COVID-19 situationen ellers har haft på mange af de øvrige erhvervsfremme projekter. Det skal hertil bemærkes, at projektets formål har talt ind i et stigende behov blandt virksomhederne, og som COVID-19 situationen har højnet relevansen af.

Vi noterer at nærværende projekt har haft gode erfaringer med en lav grad af kompleksitet i projektets tilbud, men gør samtidig opmærksom på, at det ikke nødvendigvis vil gøre sig gældende i andre projekter, om end man kan lade sig inspirere heraf.

8 Bilag: 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.