

DECEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

PROGRAM FOR VIRKSOMHEDSUDVIKLING

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

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

DECEMBER DECEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

PROGRAM FOR VIRKSOMHEDSUDVIKLING

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	320.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	20.12.2022
UDARBEJDET	LEFV
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	LCPE

INDHOLD

1	Resumé: Program for virksomhedsudvikling	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	Indsatsens effektmål	11
7	Anbefalinger og læring	12

1 Resumé: Program for virksomhedsudvikling

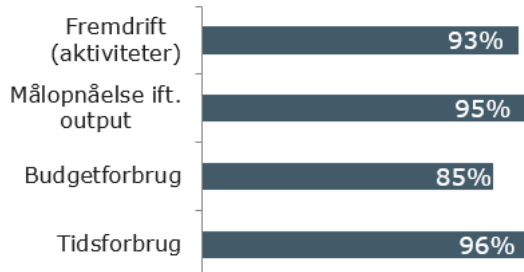
Projektets implementering

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



Projektholdet har sikret en effektiv styring af projektet, og har prioriteret et højt informationsniveau for at klæde erhvervshusets konsulenter bedst muligt på ift. at vejlede og rekruttere relevante virksomheder. Vi vurderer at projektet er lykkedes med at klarlægge virksomhedernes vækstpotentiale, og midlerne er dertil kommet bredt ud at virke i regionen og blandt virksomheder der er nye i erhvervsfremmesystemet. Virksomhederne vurderer, at de har fået hjælp til en kompleks proces, hvilket de har fundet afgørende for deres udvikling og vækst. Hertil har de fundet forløbet fleksibelt og har fundet rådgiverne dedikerede og kompetente. Ifølge de interviewede virksomheder har forløbet understøttet deres udvikling, og flere har fortsat samarbejdet med den eksterne rådgiver. Erhvervshuset har sikret en tæt og håndholdt indsats, og har via forskellige monitoreringsgreb forsøgt at imødekomme opståede udfordringer.

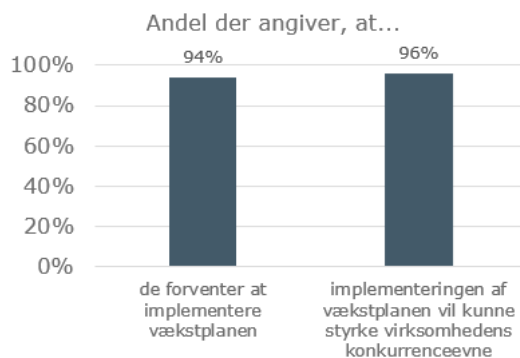
Målopnåelse



Projektet har realiseret hovedparten af de opstillede aktivitets- og outputmål. Projektholder har undervejs været nødsaget til at justere samt omprioritere projektets måltal og aktiviteter.

På evalueringstidspunktet synes projektet at være bagud ift. budgetforbruget set ift. den resterende tid af projektperioden. Projektholder oplyser dog, at der på evalueringstidspunktet er bevilget 8 mio. kr. fordelt på de forskellige forløb, der forventes afsluttet inden for projektperioden. På den baggrund vurderer vi, at aktivitetsomkostningerne, med de forskellige justeringer in mente, har været som budgetteret.

Effektvurdering



Virksomhederne angiver et yderst positivt udbytte af deres forløb, hvorfor vi vurderer, at de på baggrund af deres deltagelse har fået styrket deres forudsætninger for effektskabelse.

Projektets effektmål ligger imidlertid efter projektperioden, hvorfor det naturligt ikke kan opgøres på tidspunktet for slutevalueringen. På baggrund af projektets øvrige målopnåelse og de interviewede virksomheders positive tilkendegivelser omkring udbytte, finder vi det sandsynligt, at projektet vil føre til flere vækstvirksomheder på sigt, hvorfor vi giver en grøn score.

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

Programmets overordnede formål har været at skabe flere vækstvirksomheder i Region Midtjylland. Dette har projektet søgt ved at udvikle og gennemføre nye forretningsmodeller for SMV'er, navnlig med hensyn til internationalisering. Programmet har skulle forbedre den regionale konkurrenceevne gennem fokus på at skabe flere internationalt orienterede virksomheder, der realiserer et indirekte og direkte internationalt afsætningspotentiale og har samtidig skulle understøtte regionens styrker ved at fokusere på områderne fødevarer, energi og klima, kreative erhverv, IKT og digital vækst og turisme.

Til at øge antallet af vækstvirksomheder har projektet søgt at øge antallet af virksomheder, der anvender rådgivning, sparring, netværks- og vidensarbejde. Programmets målgruppe har været virksomheder beliggende i Region Midtjylland der har haft mellem 5-249 ansatte samt eksisteret i mere end 3 år. Derudover har de skulle have internationalt vækstpotentiale og ambitioner om at øge deres eksport, indtjening og beskæftigelse.

Programmet har haft følgende delaktiviteter:

- > Individuelle rådgivningsforløb for virksomheder, der kan ansøge om op til 50 % medfinansiering til deres udvikling via anvendelse af en privat rådgiver.
- > Udviklingsmøder med et ekspertpanel (virksomhedspitch).
- > Vækstsparringsforløb, hvor virksomheden kontinuerligt har kunnet få ledelsessparring af en uvildig partner.
- > Vækstgrupper (virksomhedsnetværk), hvor flere virksomheder går sammen i et fagligt netværk med henblik på fælles udvikling faciliteret af en privat rådgiver.
- > Strategiske Netværk, hvor to eller flere virksomheder har et afgørende og forpligtigende forretningsmæssigt samarbejde.
- > COVID-19 miniforløb hvor virksomheder kan få rådgivning med fokus på de individuelle virksomhedsbehov afledt af COVID-19 situationen.

Erhvervshus Midtjylland har været operatør på programmet

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Midtjylland
Sagsbehandler:	Ditte Schmidt Jeppesen
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
Samlet budget:	DKK 60,9 mio.
Bevillingsperiode:	26.06.2018 - 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"> Virksomhedspitch Individuel rådgivning Vækstsparring Virksomhedsnetværk Strategisk netværk 		<ul style="list-style-type: none"> Virksomheder har fået afklaret deres vækstpotentiale, og er blevet introduceret til Program for virksomhedsudvikling Antal virksomheder som modtager støtte Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.) Anslået antal nye Vækstvirksomheder Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner) Anslået skabt omsætning (kr.) 		<ul style="list-style-type: none"> Øget antal vækstvirksomheder

3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet har projektet realiseret hovedparten af de opstillede måltal. COVID-19 situationen har påvirket gennemførelsen af projektets fysiske aktiviteter men interessen for projektets fællesforløb har også vist sig at være mindre end forventet. Projektets måltal er derfor undervejs blevet justeret og aktiviteterne omprioriteret, og projektet er forlænget 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

Projektholdet har sikret en effektiv styring af projektet, og har prioriteret et højt informationsniveau for at klæde de rekrutterende aktører bedst muligt på. Projektet har været centreret om et bevillingsudvalg, hvor der ugentligt er blevet afholdt møder, hvor forløb er blevet vurderet og godkendt, men også taget stilling til eventuel forlængelse, valg af rådgiver mv., hvilket vi vurderer har været befordrende for projektets fremdrift. Projektholdet har dernæst haft en tæt og løbende kontakt til erhvervshusets egne konsulenter, der har været ansvarlig for rekruttering og screening af deltagere. Ifølge projektholder har de i andre projekter erfaret, at det er begrænset hvad eks. lokale erhvervsråd bidrager med ift. rekruttering, og at deres egne konsulenter ofte har et større samt bredere netværk at rekruttere fra. På trods af disse erfaringer har projektholder prioriteret jævnlige informationsmøder med både rådgivere, lokale erhvervsråd og klynger, i et forsøg på at informere om programmets formål og muligheder, for at det kommer så bredt ud, som overhovedet muligt. Dette har ifølge projektholder resulteret i, at enkelte deltagere er blevet henvist via de kanaler. På den baggrund vurderer vi, at erhvervshuset har søgt at sikre et højt informationsniveau, omkring programmets tilbud og muligheder, i et forsøg på at sikre de rette rekrutteringsbetingelser, men også at klæde de rekrutterende aktører bedst muligt på.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål

Projektet er lykkedes med at klarlægge virksomhedernes vækstpotentiale, og midlerne er kommet bredt ud at virke i regionen og blandt virksomheder der er nye i erhvervsfremmesystemet. Selvom erhvervshusets konsulenter har været ansvarlig for rekruttering af deltagere, så har en del af virksomhederne, ifølge projektholdet, selv henvendt sig. Projektholdet har udarbejdet og anvendt en stor mængde kampagnemateriale, som er blevet udbredt via en række forskellige onlinekanaler og -platforme, hvilket vi vurderer har bidraget til, at flere virksomheder selv har henvendt sig (se læringspunkt 2). Til dette følger, at det er lykkedes projektet at rekruttere en stor andel virksomheder (42 %), der ikke tidligere har været i kontakt med

erhvervshuset eller modtaget medfinansiering fra diverse erhvervsfremme programmer. Fra andre projekter ved vi at dette kan være en udfordring, hvorfor vi vurderer, at projektet dels er lykkedes med at få projektmidlerne bredt ud at virke i regionen men også til virksomheder, der er nye inden for erhvervsfremmesystemet (se læringspunkt 1).

Oprindeligt var det et af projektets ambitioner at understøtte regionens erhvervsmæssige styrkepositioner, men ifølge projektholder har realiteten været en anden, hvorfor projektet i stedet har søgt at imødekomme de områder, hvor der har været behov. Projektholder fremhæver, at en stor andel af virksomhederne har været produktionsvirksomheder, og at projektets deltagere har repræsenteret hovedparten af regionens kommuner. Ifølge de interviewede virksomheder har de fået kortlagt deres udviklingspotentiale, men også fået greb til den videre proces, hvor de alle allerede er i gang med nye udviklingsfremmende initiativer. Samlet er det derfor vores vurdering, at projektet har skabt gunstige forhold til at klarlægge virksomhedernes vækstpotentiale, hvorfor vi finder det sandsynligt, at projektet vil bidrage til at skabe flere vækstvirksomheder.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har oplevet forløbet som fleksibelt og de har fundet rådgiverne dedikerede og kompetente.

De interviewede virksomheder giver udtryk for, at de har oplevet deres forløb som fleksibelt, og som en åben proces med plads til ændringer undervejs. Samtidig tilkendegiver de stor tilfredshed med rådgiveren, de har samarbejdet med, og påpeger de har fundet dem yderst dedikerede og kompetente. Nogle af de interviewede virksomhederne har endda været så tilfredse med samarbejdet, at de efter forløbet har fortsat samarbejdet med den pågældende rådgiver (uddybes under 'Forankring'). De fremhæver endvidere, at de har været tilfredse med hjælpen fra erhvervshusets konsulenter, da de har oplevet en proaktiv tilgang, hurtig hjælp og sparring undervejs, men også hjælp til at komme videre i nye forløb. De interviewede rådgivere har ligeledes fundet forløbet fleksibelt, og vurderer de har oplevet stor samarbejdsvilje og tillid fra virksomhederne. I den forbindelse fremhæver de, at det er en stor opgave at udvide samt arbejde med virksomhedernes horisont, hvorfor et godt og tæt samarbejde er afgørende herfor.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne vurderer, at de har fået hjælp til en kompleks proces, hvilket de har fundet afgørende for deres udvikling og vækst.

Ifølge de interviewede virksomheder har forløbet bidraget til at overskueliggøre strategisk udvikling, hvad der for en mindre virksomhed kan virke som en kompleks og stor proces, som de oplever de mangler viden og kompetencer til. De fremhæver hertil rådgivernes eksterne blik på virksomheden som givtig, da de har oplevet, at de har fået tydeliggjort nogle "blind spots". Virksomhederne vurderer hertil, at de udarbejdede forretningsmodeller har været håndgribelige, hvorfor de allerede har igangsat flere processer på baggrund heraf (uddybes under 'Forankring'). Samlet har de fundet forløbet afgørende for deres videre udvikling og vækst, da de har indblik i de næste udviklingsstrin og hvorledes de bedst muligt følges systematisk.

De interviewede rådgivere fremhæver i den forbindelse, at virksomhederne har et stort behov for øget struktur og kortlægning af udviklingsprocesser. Det er

hertil rådgivernes oplevelse, at virksomhederne har fået et boost af samarbejdet, og det er deres indtryk, at virksomhederne betragter forløbet som et mulighedsrum, som de bruger til at modnes i.

Forankring af
output



Programmet har understøttet virksomhedernes udvikling ift. vækst og internationalt afsætningspotentiale, og flere har fortsat samarbejdet med den eksterne rådgiver. På evalueringstidspunktet tilkendegiver de interviewede virksomheder, at de har fået indblik i vigtigheden af struktur, fået skabt en tydeligere retning og mål for virksomhedens udvikling, men også fået større indblik i betydningen af processen forbundet hermed. Aspekter som vi vurderer, har været med til at ruste virksomhederne som helhed ift. at indfri deres vækst og internationale afsætningspotentiale, og gør dem i stand til at igangsætte nye udviklingsfremmende initiativer på baggrund af deres nye forretningsmodel. Som tidligere nævnt har nogle af virksomhederne fortsat samarbejdet med den pågældende rådgiver, efter endt forløb, hvor nogle er blevet hyret ind i virksomhedens bestyrelse og andre til at gennemføre ekstra ydelser efter forløbet. Dette, sammenholdt med den store andel af virksomheder, der er nye i erhvervshus regi, indikerer, at projektet er lykkedes med at øge andelen der anvender eksterne rådgivere.

Ifølge projektholder har der været samarbejde på tværs af erhvervshusets øvrige programmer, herunder særligt GLOBALmidt, hvilket har sikret en løbende dialog og erfaringsudveksling. Virksomhederne er efter endt forløb blevet hjulpet videre i andre programmer som SMV: International, SMV: Eksport, SMV: Digital og SMV: Vækstpilot, alt efter hvilket program der har kunnet understøttet virksomhedernes videre udviklingsbehov. På trods af dette vurderer projektholder, at der med udløb af projektperioden bliver et hul i udbuddet til målgruppen, som de eksisterende programmer ikke kan fylde ud.

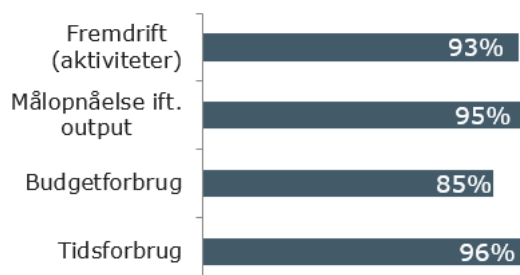
Monitorering og
opfølgning



Erhvervshuset har sikret en tæt og håndholdt indsats, og har via forskellige monitoreringsgreb forsøgt at imødekomme opståede udfordringer. Erhvervshuset har løbende fulgt op på de opstillede måltal og udviklingen i projektet, hvilket bl.a. har ført til justering og omprioritering af projektets måltal og aktiviteter. Konkret har det resulteret i, at der per ultimo maj 2020 blev omprioriteret midler fra fællesforløb, og over til de mere efterspurgte individuelle forløb. Dette vurderer vi har skabt et responsivt og relevant projekt for målgruppen. I et forsøg på at øge interessen for nogle af fællesforløbene har projektholder forsøgt at tematisere samt gøre det mere specifikt og håndgribeligt, hvilket langt hen ad vejen har gjort det nemmere for erhvervshusets konsulenter at gå ud med, dog uden den fornødne succes til følge. For at få yderligere indblik i eventuelle barrierer for disse forløb, har projektet siden midtvejsevalueringen samarbejdet med en kandidatstuderende fra CBS, der har undersøgt området. Erhvervshuset har derudover løbende været i dialog med deltagerne samt rådgiverne, og har herigennem løbende fået indblik i eventuelle udfordringer, virksomhedernes udbytte samt søgt at optimere processer for deltagerne (eks. information/afklaring via video, guides og one-paper). Foruden dette har erhvervshuset ligeledes udsendt et spørgeskema til deltagerne. Samlet er det således vores indtryk, at erhvervshuset har haft en tæt og håndholdt opfølgning med indsatsen, og gennem forskellige monitoreringsgreb har forsøgt at imødekomme projektets udfordringer.

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 93 % 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: Virksomhedspitch	124	220	+100 %
A2: Individuel rådgivning	284	273	96 %
A3: Vækstsparring	10	8	80 %
A4: Virksomhedsnetværk	6	6	100 %
A5: Strategisk netværk	16	13	81 %
A6: COVID-19 miniforløb	33	4	100 %

Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 10.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. Ovenstående er på evalueringstidspunktet ikke godkendt af ERST.

Hovedparten af projektets måltal er realiseret på evalueringstidspunktet. Dette vurderer vi underbygger, at projektholder har foretaget relevante justeringer samt omprioriteringer af projektets måltal og aktiviteter, undervejs. Herudover

fremgår det tydeligt, at virksomhedspitch og de individuelle rådgivningsforløb har været de mest efterspurgte aktiviteter.

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)	60,9	52	85 %
Tidsforbrug (måneder)	54	52	96 %

På evalueringstidspunktet synes projektet at være bagud ift. budgetforbruget set ift. den resterende tid af projektperioden. Projektholder oplyser dog, at der på evalueringstidspunktet er bevilget 8 mio. kr. fordelt på de forskellige forløb, der forventes afsluttet inden for projektperioden. På den baggrund vurderer vi, at aktivitetsomkostningerne, med de forskellige justeringer in mente, har været som budgetteret.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 95 % 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	420	397	95%
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	26.388.000	20.819.558	79 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	45	49	+100 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	150	164	+100 %
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	240.000.000	264.500.000	+100 %

Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 10.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. Ovenstående er på evalueringstidspunktet ikke godkendt af ERST.

Med de resterende aktiviteter in mente forventer vi, at projektet realiserer de opstillede outputmål.

Dernæst indikerer den høje anslåede målopnåelse for B5, at de udarbejdede forretningsmodeller kan bibringe virksomhederne en markant vækst. Dette vurderer vi understøttes af den høje andel, der forventer at implementere den udarbejdede vækstplan, og at dette samlet vil styrke deres konkurrenceevne (jf. afsnit 6.1).

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 effektpotentialer.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har projektholder udsendt eget evalueringsspørgeskema til deltagerne i indsatsen, hvoraf 275 har besvaret. Undersøgelsen giver en indikation af den umiddelbare værdi, deltagerne har fået ud af indsatsen, men ikke deres forventninger til forventet vækst som følge af deltagelsen.

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 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 øget internationalt vækstpotentialer.

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

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
de forventer at implementere vækstplanen, der er udarbejdet som en del af vækstforløbet	94 %
implementeringen af vækstplanen vil kunne styrke virksomhedens konkurrenceevne	96 %
de på baggrund af deltagelsen i projektet forventer at introducere et nyt produkt eller ydelse	80 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=275)

Virksomhederne angiver et yderst positivt udbytte af deres forløb, hvorfor vi vurderer, at de på baggrund af deres deltagelse i projektet har fået styrket deres forudsætninger for effektskabelse.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye vækstvirksomheder	0	45	-	-

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 10.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektets effektmåltal ligger efter projektperioden, hvorfor det naturligt ikke kan opgøres på tidspunktet for slutevalueringen. Hertil følger, at en virksomhed først kan betragtes som en vækstvirksomhed efter tre på hinanden følgende år med vækst på 10 % i antal medarbejdere eller omsætning, inden for en femårig periode efter forløbets afslutning, med udgangspunkt i minimum fem ansatte ved periodens begyndelse. På baggrund af projektets øvrige målopnåelse, og de interviewede virksomheders positive tilkendegivelser omkring udbytte, finder vi det sandsynligt, at projektet vil føre til flere vækstvirksomheder på sigt.

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

At øge kendskabet til erhvervshuset kræver en dedikeret og flerleddet indsats. Som tidligere bemærket er det lykkedes projektet at rekruttere en stor andel virksomheder, som ikke tidligere har modtaget støtte fra erhvervshuset. Fra andre projekter ved vi, at det kan være en udfordring at nå ud til virksomheder, som ikke i forvejen er i kontakt med erhvervshuset. En analyse² fra 2020 viser, at blandt virksomheder der har eksisteret i over tre år, er der 64 % der ikke har kendskab til erhvervshusene. Det manglende kendskab gør sig imidlertid gældende for 50 % af de små og mellemstore virksomheder, og ser man nærmere på den midtjyske region gør det sig gældende for 61 %. På trods af erhvervshusenes store berøringsflade og lokale kendskab, eksisterer der således en stor andel virksomheder, som ikke har kendskab til erhvervshusene og dets tilbud. Det er således vores vurdering, at man kan lære af projektet, hvis målet er at få nye virksomheder med.

Projektets erfaringer viser at særligt to faktorer er medvirkende til den høje andel virksomheder, der har været nye inden for erhvervsfremmesystemet, hvilket man i fremtidige projekter bør være opmærksom på:

- > **En professionel markedsføringsstrategi:** som tidligere nævnt har flere af de rekrutterede virksomheder selv henvendt sig, hvilket vi vurderer kan tilskrives omfang og kvalitet i det kampagnemateriale, som projektholdet har prioriteret at udarbejde (uddybes i læringspunkt 2).
- > **Informationsgivende forløb:** Projektet har været tæt knyttet til REM-finansierede Kollektive Forløb, der har haft til formål at introducere flest mulige virksomheder til mulighederne i erhvervs- og innovationssystemet. I forlængelse af dette har en ambition været at skabe interesse for videreudvikling og deltagelse i andre relevante projekter. Blandt deltagerne i projektet var 63 % efterfølgende interesseret i at deltage i en eller flere programaktiviteter, og ved projektets afslutningskonference gik 21 deltagere videre til nærværende projektet (projektholder ligger ikke inde med opgørelser på de øvrige aktiviteter). Vi kan på den baggrund konstatere, at forberedende forløb bidrager til at udbrede kendskabet til erhvervshuset og deres forskellige ydelser.

Læringspunkt 2

En professionel og længerevarende markedsføringsstrategi understøtter udbredelsen af et programs værditilbud samt rekruttering af deltagere. Projektholder har prioriteret at udarbejde en række forskellige kampagnematerialer, der er blevet delt og distribueret på forskellige onlinekanaler og -platforme. Fra andre projekter ved vi, at markedsføring kan være svært og have begrænset udbytte. Nærværende projekt har strakt sig over en længere periode, hvilket vi

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

² Pluss (2020): "Kendskabsanalyse af erhvervshusene 2020". Erhvervsstyrelsen

vurderer har været en væsentlig faktor, da effekten af markedsføringsaktiviteter kan være langsomme/forsinkede. I den forbindelse kan hyppighed og kontinuitet af markedsføringsaktiviteten være en væsentlig faktor til udbyttet heraf. I programmet har der fra start været gennemført markedsføring af alle programaktiviteter, hvilket bl.a. er sket via flyers/produktblade, beskrivelser på virksomhedsguide.dk og Erhvervshusets egen hjemmeside samt månedlige social media opdateringer. På baggrund af projektets erfaringer, samt succes med at rekruttere virksomheder, der er nye inden for erhvervsfremmesystemet, vurderer vi, at man bør være opmærksom på følgende i fremtidige projekter:

- > Professionelle markedsføringskompetencer
- > Kendskab til målgruppen
- > Hyppig udsendelse af kampagnemateriale
- > Forskellige kanaler/platforme (fysiske såvel som online)

Læringspunkt 3

Hvad kan projektet lære os om virksomhedernes behov, for at kunne udvikle sig strategisk? Ifølge de interviewede virksomheder kan strategisk udvikling virke som en kompleks og uoverskuelig proces, for en mindre virksomhed, og de oplever, at de mangler viden og kompetencer til at håndtere denne proces. De interviewede rådgivere bekræfter dette, og fremhæver samtidig at et af de væsentligste aspekter, som de vurderer at virksomhederne mangler, alt-overvejende er struktur. Hertil oplever de på tværs af målgruppen, at mange tiltag sker pba. tilfældigheder, hvorfor en klar retning og handlemuligheder, er en mangelvare.

På baggrund af projektet finder vi tre aspekter, der har betydning for hvorvidt og om mindre virksomheder vil opnå strategisk udvikling, men som også vil ruste virksomhederne som helhed:

- > **Kortlægning af virksomhedens strategiske muligheder:** virksomhederne mangler viden om hvilke strategiske udviklingsmuligheder de har, og dernæst hvorledes de bedst muligt realiserer dem. De har derfor brug for hjælp til at få tydeliggjort deres muligheder men også barrierer.
- > **Strukturerede processer og handlinger:** manglende struktur er et af de væsentligste aspekter, som rådgiverne oplever, at virksomhederne mangler. Ofte bygger virksomhedernes udvikling, men også samarbejdspartnere, på tilfældigheder, hvilket skaber tilfældige resultater. Strukturerede processer og handlinger vil derfor kunne understøtte processen og sikre rette fremdrift mod det ønskede mål.
- > **En tydelig retning og mål samt tidshorisont herfor:** virksomhederne mangler ofte en tydelig retning og mål, hvilket, sammen med manglende struktur, bidrager til såvel tilfældige som manglende resultater og udvikling. En tydelig retning og mål kan derfor være understøttende for, at virksomhederne kan realisere deres fulde vækstpotentiale.

8 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.