

DECEMBER 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# SMV STRATEGI

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid



DECEMBER 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# SMV strategi

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	336.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	07.12.2022
UDARBEJDET	FMP
KONTROLLERET	MW
GODKENDT	LCPE



# INDHOLD

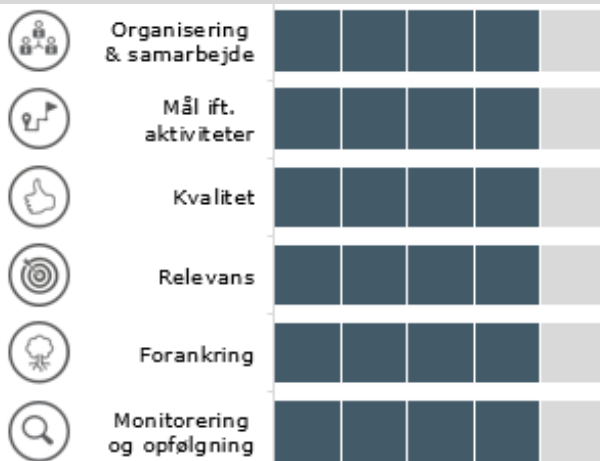
1	Resumé: SMV Strategi	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	14
7	Anbefalinger og læring	16
	Bilag A Sådan scorer vi	17



# 1 Resumé: SMV Strategi

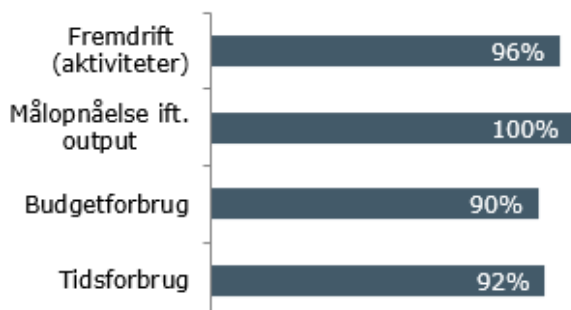
## Projektets implementering

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



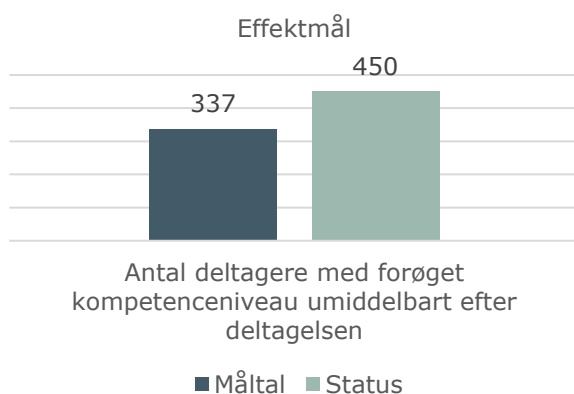
Projektet har gennem hele projektperioden været præget af et godt samarbejde med lokale erhvervsråd og undervisere. Dette er også medvirkende til, at det er lykkedes at rekruttere relevante deltagere og skabe forløb, som virksomhederne vurderer har høj kvalitet og kun har få forbedringsforslag til. Samtidig er der en god sammenhæng mellem kollektive forløb og tilskudsforløb, og en velfungerende monitorering og opfølgning på fremdrift og kvalitet. En opfølgning som bl.a. anvendes til at understøtte virksomhedernes næste skridt og overgange til andre programmer. Dog er der potentiale for i højere grad at følge systematisk op med virksomhedernes udbytte af forløbet, at styrke overgangen fra strategiske basisforløb til masterforløb, og i endnu højere grad at nå ud til mindre kendte virksomheder. Selvom SMV-strategi generelt er et velfungerende projekt, bliver størstedelen af aktiviteterne kun i nogen grad videreført.

## Målopnåelse



Projektet har en fornuftig fremdrift på de opstillede aktivitets- og outputmål. Således har projektet samlet set både haft flere deltagende SMV'er end forventet og flere deltagere per virksomhed end forventet. Fremdriften på aktivitetsmålene trækkes alene ned af, at projektet ikke har haft det forventede antal deltagere på de strategiske basisforløb. Fremdriften harmonerer med tids- og budgetforbruget.

## Effektvurdering



Både spørgeskema og interviews indikerer, at projektet generelt har styrket de deltagende virksomheders vækstforudsætninger, ligesom projektet har nået (og overindfriet) effektmålet om antal deltagere med forøget kompetenceniveau. Samtidig indikerer spørgeskemaundersøgelsen, at det er sandsynligt, at projektet vil nå målsætningen om 210 fuldtidsjobs i virksomhederne 2 år efter deltagelsen. Flere forhold kan dog udfordre, at virksomhederne realiserer deres vækstforventninger, og derfor om projektet når den langsigtede målsætning. Her nævner de interviewede virksomheder særligt adgangen til kvalificeret arbejdskraft, ligesom flere aktuelt er i kriseberedskab, hvilket gør det vanskeligt at finde overskud til at eksekvere på deres strategi.

## 2 Fakta om projektet

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

Overordnet  
projektbeskrivelse

Projektet har til formål at styrke de strategiske kompetencer og den organisatoriske kapacitet i 150 sjællandske SMV'er. Det sætter virksomhederne i stand til at træffe strategiske beslutninger i overensstemmelse med deres vækststrategi og reagere fleksibelt og agilt på fx den teknologiske udvikling og afsætningsmulighederne. Dermed styrkes virksomhedernes forudsætninger for at realisere deres vækstpotentiale. Projektet tilbyder kompetenceudvikling gennem fem forløb, der adresserer forskellige strategiske modenhedsniveauer i virksomhederne og involverer forskellige læringsformer.

- **Strategisk basisforløb**, hvor de deltagende virksomheders strategiske tænkning og forretningsforståelse styrkes. Her sættes fokus på, hvad det vil sige at arbejde med strategiudvikling og -implementering samt hvordan det strategiske arbejde kan understøtte realiseringen af virksomhedens vækstambitioner. Forløbet henvender sig til virksomheder med en lav grad af strategisk modenhed.
- **Tematiserede forløb**, som henvender sig til virksomheder med en høj grad af strategisk modenhed, men som oplever konkrete strategiske udfordringer, der begrænser virksomhedens udvikling. Forløbene adresserer specifikke, strategiske udfordringer inden for følgende temaer: organisatorisk ramme, ressourcer, eksekveringsevne og indtjening.
- **Masterforløb**, der fungerer som en overbygning til de tematiserede forløb for virksomheder med et særligt vækstpotentiale. På forløbet arbejdes med at styrke de deltagende virksomheders evne til at agere strategisk på interne og eksterne udfordringer.
- **Netværksforløb** for yngre ejerledere, fortrinsvist under 40 år. Gennem forløbet arbejdes med hurtige og fleksible tilgange til strategier i en moderne kontekst. Netværksforløbet understøtter skabelsen af fremtidens vækstvirksomheder ved tidligt i ejerledernes karrierer at styrke deres evner til at arbejde strategisk med virksomhedens udvikling.
- **Tilskudsforløb**, hvor virksomhederne får økonomisk tilskud til organisations- og kompetenceudvikling i praksis. Her får virksomhederne mulighed for at inddrage en bredere kreds af medarbejdere i strategiudviklingen og/eller -implementeringen, hvorved det strategiske arbejde forankres bredt i virksomhederne.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Erhvervshus Sjælland
<b>Sagsbehandler:</b>	Camilla Wilms Jensen
<b>Finansieringskilde:</b>	Socialfonden (ESF)
<b>Indsatsområde:</b>	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 49,0 mio.



**FAKTA-BOKS****Bevillingsperiode:** 02.10.2018 – 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"> <li>• Screening og rekruttering af virksomheder med vækstpotentiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder har styrket strategiske kompetencer og organisatorisk kapacitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedret konkurrenceevne i virksomheder i Region Sjælland</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling og gennemførelse af strategisk basisforløb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheders kendskab til strategiske muligheder og udfordringer i praksis er øget mhp. at realisere vækstpotentiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget jobskabelse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling og gennemførelse af tematiserede forløb</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling og gennemførelse af masterforløb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder kan reagere agilt og fleksibelt på ændrede teknologiske muligheder</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling og gennemførelse af netværksforløb for yngre ejere</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilskud til organisations- og kompetenceudvikling</li> </ul>		

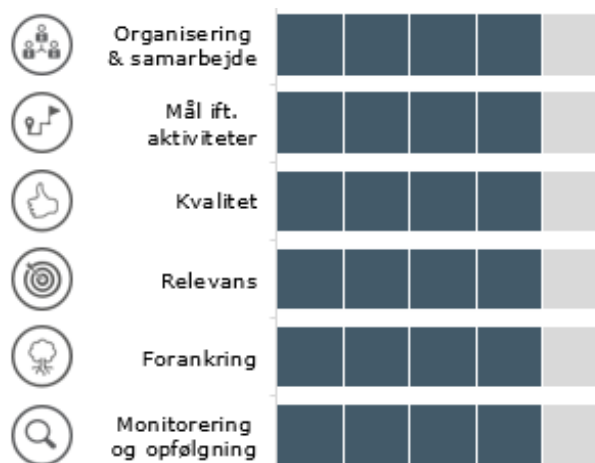
### 3 Overordnet status

Projektet har en flot fremdrift på de opstillede aktivitets- og outputmål, hvor hovedparten af målene er nået (og overindfriet). Den eneste undtagelse hertil er gennemførslen af strategiske basisforløb (målopnåelse på 79 %). Dette skyldes, at disse blev gennemført i godt et år inde i projektperioden, hvor Covid-19-pandemien forårsagede nedlukning af samfundet og udfordrede rekrutteringen. Efter ønske fra Erhvervstyrelsen blev en række forløb dog alligevel gennemført, så Erhvervshusene havde et tilbud til de kriseramte virksomheder. Derfor blev nogle forløb gennemført med færre deltagere end forventet – bl.a. med kriseledelse på agendaen. Nogle måtte også afvikles virtuelt, hvilket ifølge underviseren alt andet lige har betydet en mindre grad af netværksdannelse.

De øvrige forløb har i mindre grad været påvirket af Covid-19-pandemien, da det har været muligt for projektholder at udskyde dem til de kunne afvikles fysisk. Da der har været stor efterspørgsel efter forløbene, og projektholder dermed ikke har haft vanskeligt ved at nå måltallene, fik projektet en tillægsbevilling på 3,2 mio. kr., så de i en projektførlængelse på 8 måneder kunne få flere virksomheder i gennem. Konkret har det været muligt at gennemføre to ekstra tematiserede forløb, ét ekstra masterforløb og at forlænge netværksforløbet, ligesom der er kommet flere tilskudsmidler til at gennemføre tilskudsforløb.

## 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 gennem hele projektperioden været præget af et godt samarbejde med lokale erhvervsråd og undervisere.**

Projektet har en relativt enkel organisering, hvor Erhvervshus Sjælland er projektholder og ansvarlig for alle hovedaktiviteterne bortset fra netværksforløbene, som er forankret hos Stevns Erhvervsråd. Konkret har projektet hverken en ekstern styregruppe eller et advisory board, og ifølge projektholder har alle udfordringer (f.eks. ift. planlægning ifm. Covid-19) kunnet løses i den løbende dialog med underviserne og de involverede lokale erhvervsråd. Baseret på vores mange evalueringer vurderer vi generelt, at det er værdiskabende for de fleste projekter at inddrage eksterne input fra et advisory board – også selvom der i dette tilfælde ikke har været behov for det for at kunne nå måltallene.

Projektholder fremhæver, at samarbejdet med de involverede lokale erhvervsråd og underviserne har været præget af fleksibilitet og stor samarbejdsvillighed. Særligt har Stevns Erhvervsråd bidraget meget til projektet, mens også øvrige lokale erhvervsråd pba. en proaktiv indsats fra projektholder har bidraget til rekrutteringsindsatsen i hele regionen. De interviewede undervisere synes da også, at samarbejdet med projektholder har været godt. Deres eneste forbedringsforslag til projektet er, at man kunne arbejde på at sikre en stærkere sammenhæng og overgang fra de strategiske basisforløb til masterforløb (uddybes i *Sammenhæng mellem aktiviteter og mål* nedenfor).

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



**Der er en god sammenhæng mellem kollektive forløb og tilskudsforløb, men de strategiske basisforløb har i mindre grad været pipeline til masterforløb.**

Projektet er primært bygget op om kollektive forløb, hvor virksomheder sammen med andre virksomheder kompetenceudvikles via deres deltagelse på seminarer. Tanken med de kollektive forløb er, at de foruden at bidrage med nyttig viden og redskaber kan styrke virksomhedsledernes netværk til andre ledere, og derigennem give dem nogle at spejle sig i. Sådanne

kollektive arrangementer får ofte kritik for ikke at være tilstrækkeligt tilpasset virksomhedernes behov, ligesom virksomhederne ofte efterspørger mere skræddersyet 1:1 rådgivning. I SMV-strategi er denne kritik dog ikke særligt udbredt, og virksomhederne har generelt oplevet stort udbytte af de kollektive aktiviteter (uddybes under *målgruppens oplevede kvalitet*).

Det er i den forbindelse også værd at fremhæve, at virksomhederne har haft mulighed for at søge tilskud til 1:1 rådgivning med en privat rådgiver. Vi vurderer, at denne mulighed bidrager til at styrke sammenhængen mellem aktiviteter og mål, da den kan hjælpe virksomhederne med at komme videre med nogle af de behov, som de har identificeret i de kollektive forløb. Tilskudsforløbene har været hyppigt anvendt, hvilket ifølge projektholder bl.a. skyldes, at tilskudspuljen har været meget fleksibel, så tilskud har kunnet matches til virksomhedernes konkrete behov. Konkret har virksomhederne fået tilskud på 50 % på op til 320.000 kr. (senere 500.000 kr.), som både har kunnet bruges til 1:1 rådgivning og medarbejderkurser. Samtidig har projektholder løbende gjort opmærksom på muligheden overfor forretningsudviklere og private rådgivere, ligesom projektholder har præsenteret muligheden på både egne og andre projekters kollektive arrangementer. Selvom tilskudspuljen har været hyppigt anvendt, har der også været en del tilbageløb. Dette skyldes oftest, at virksomhederne enten er nået hurtigere i mål, eller at de har fundet ud af, at de i virkeligheden havde et andet behov, som krævede mindre rådgivning. Den største udfordring ift. tilskudsforløbene er, at virksomheder pga. en lang tilbagebetalingstid kan være modvillige at søge store tilskud aht. deres likviditet.

Projektet har ikke haft en fast 'kunderejse' fra de strategiske basisforløb til enten tematiserede forløb eller masterforløb og til sidst tilskudsforløb. Således har mange virksomheder f.eks. sprunget de strategiske basisforløb over, og nogle er måske startet med et tilskudsforløb og derigennem fundet ud af, at de også kunne have gavn af et af de kollektive forløb. Det mest almindelige er, at virksomheder har deltaget i ét af de kollektive forløb og et tilskudsforløb. 47 % af deltagerne fra de strategiske basisforløb har efterfølgende deltaget i andre aktiviteter, og underviserne har en oplevelse af, at relativt få fra de strategiske basisforløb efterfølgende er kommet i masterforløb, og at projektet derfor er gået glip af en relevant pipeline. En mulig forklaring på dette er, at de strategiske basisforløb blev gennemført under Covid-19, og masterforløbene efter Covid-19, hvorfor virksomhedernes behov kan have ændret sig. En anden mulig forklaring er, at virksomhederne ofte har ressourcer til ét kollektivt forløb, og at modellen med et basis- og efterfølgende overbygningsforløb ikke fungerer.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne vurderer generelt, at projektet er af høj kvalitet, men enkelte virksomheder ville gerne have haft en øget opfølgning mellem workshops.** Projektholders løbende opfølgning på virksomhedernes oplevelse af de enkelte kollektive arrangementer viser generelt en høj grad af tilfredshed med arrangementerne – både ift. oplæggenes praksisnærhed og faglige relevans, samt vægtningen mellem faglige oplæg og netværk. Generelt har virksomheder i netværkssporet også lært noget brugbart eller føler at deres kompetencer er blevet forøget efter hvert arrangement. De gennemførte interviews og vores spørgeskemaundersøgelse bekræfter billedet af, at virksomhederne generelt oplever, at projektet har høj kvalitet, og at de har fået et udbytte. Virksomhederne fremhæver særligt, at projektet har hjulpet dem til at

flytte fokus fra drift til strategi, og at inspirationen og sparringen fra kompetente undervisere har været værdifuld. Nogle virksomheder – særligt deltagerne i netværksforløbet – fremhæver også, at deltagelsen har været med til at give dem et netværk, hvor der er opbygget en gensidig tillid som giver mulighed for værdifuld sparring og forståelse. Desuden fremhæver flere virksomheder f.eks. at de er blevet mere bevidste om dem selv som ledere; at de har ændret deres syn på, hvordan man driver virksomhed; og at projektet har bidraget til at accelerere deres vækst på en måde, som ikke havde været muligt uden projektet.

Virksomhederne fremhæver kun få forbedringsforslag. Enkelte virksomheder ville gerne have haft en lidt højere grad af løbende opfølgning mellem workshops, andre ville gerne have haft et længere forløb, hvor de kunne være kommet mere i dybden. Enkelte virksomheder fremhæver også, at de ideelt set gerne ville have haft en højere grad af individuel rådgivning, og en enkelt at det havde været bedre, hvis han havde kunne følges med de samme virksomheder gennem flere forløb, for derigennem at bevare de opnåede synergier (på samme måde som har været tilfældet med virksomhederne i netværksforløbet).

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Projektet er lykket med at rekruttere relevante deltagere, men hovedparten af virksomhederne er kendte i forvejen.** Underviserne fremhæver, at virksomhederne har et behov for kompetenceudvikling ift. både strategi og ledelse, men at det ofte er ledelse, som i første omgang fanger deres interesse. Generelt har der da også gennem hele projektperioden været efterspørgsel efter projektets tilbud. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at projektet har nået måltallene, at de deltagende virksomheder har deltaget i forløbene med flere medarbejdere end forventet, og at deltagende virksomheder ofte har deltaget i mere end ét forløb (f.eks. både ét af de kollektive forløb og et tilskudsforløb). Desuden har der fra alle virksomheder deltaget minimum en leder – og nogle gange hele ledergruppen – hvilket er positivt ift. den efterfølgende forankring i virksomheden.

Rekrutteringen har bl.a. været understøttet af, at projektholder har kunnet bygge videre på momentum fra projektets forgænger, SMV-projektet, til hurtigt at rekruttere de første virksomheder, som derefter har kunnet være ambassadører for projektet. Således havde flere deltagere i nærværende projekts første forløb tidligere deltaget i SMV-projektet. Desuden er det en læring fra projektet, at virksomhederne skal rekrutteres via de aktører, som de i forvejen har kontakt til. Dette vil konkret sige forretningsudviklerne i Erhvervshuset, lokale erhvervsråd og de private rådgivere. Det er nødvendigt med en personlig og tillidspræget dialog, hvis virksomhedslederne skal afsætte tiden til f.eks. 2-dagesseminar. Særligt i starten af projektperioden havde næsten alle virksomheder en eksisterende dialog med Erhvervshuset før projektdeltagelsen (selvom de ikke nødvendigvis var projektvante), men henimod projektafslutningen er der i stigende grad kommet leads fra private rådgivere, som Erhvervshuset ikke i forvejen havde dialog med.

Forankring af  
output



**Projektholder og undervisere har et stærkt fokus på at understøtte virksomhedernes næste skridt, men flere af hovedaktiviteterne kan kun i nogen grad videreføres.** Alle deltagende virksomheder i strategiske basisforløb og masterforløb har en individuel opfølgning med

underviseren ved forløbets afslutning. Derudover har de fleste virksomheder allerede en KAM i erhvervshuset, som løbende gennemfører en bredere opfølgning med virksomhedernes behov, ligesom en forretningsudvikler har deltaget på alle kollektive arrangementer i projektet, som virksomhederne har kunnet tale med. En del af denne opfølgning er, at virksomhederne bliver gjort opmærksomme på relevante programmer, og projektholder fremhæver, at flere deltagende virksomheder efterfølgende har deltaget i Virksomhedsprogrammet – f.eks. SMV:digital, SMV:grøn eller SMV:Vækstpilot. Dette bekræftes også af de gennemførte virksomhedsinterviews, og er også tilfældet for deltagerne i netværkssporet, hvor der afslutningsvist blev afholdt en workshop med fokus på næste skridt.

For yderligere at understøtte forankringen hos virksomhederne, har projektholder etableret et netværk for deltagere i basis- og masterforløb, som har mødtes en gang i kvartalet. Fra at have cirka 30 deltagere, har netværket ved projektafslutning 20 deltagere. Selvom der har været et frafald undervejs, indikerer dette, at i hvert fald nogle virksomheder, oplever netværket som relevant. Dette underbygges også af enkelte interviewede virksomheder, som fremhæver, at de håber, at netværket fortsættes efter projektafslutning, da det er en god måde at sikre momentum i deres strategiarbejde.

Også deltagerne i projektets netværksspor oplever, at netværket har bidraget til at understøtte deres momentum og forankring, og flere af dem mødes fortsat i deres vækstgrupper (mindre gruppeinddelinger foretaget i projektperioden). Vækstgrupperne fungerer nærmest som en light-udgave af et advisory board eller bestyrelse, som virksomhederne kan få sparring fra.

Netværkssporet videreføres som et regionalt pilotprojekt i den nye udgave af SMV:Professionalisering under virksomhedsprogrammet, og derfor vil nye sjællandske virksomheder få tilbud om deltagelse. Hvis pilotprojektet bliver en regional succes i dette setup, kan metoden på sigt udvides til de øvrige regioner. Der kommer dog ikke til at være en 1:1 videreførsel af de øvrige projektaktiviteter. I stedet er mange af tankerne fra SMV-strategi forsøgt tænkt ind i SMV:Professionalisering, som dog kun i nogen grad kan støtte kompetenceudvikling. Derfor er det også et opmærksomhedspunkt for projektholder, om sjællandske virksomheder fremadrettet kommer til at gøre tilstrækkelig brug af de nationale puljer, eller om der er behov for nye modningsprojekter à la SMV-strategi.

## Monitorering og opfølgning

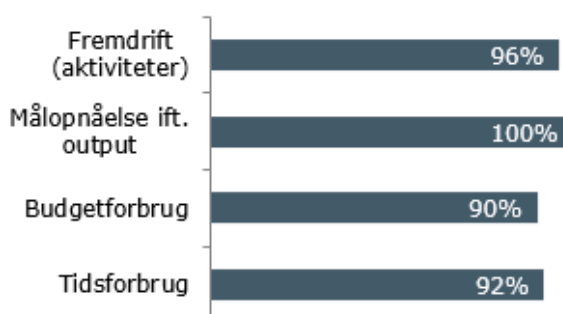


**Projektet har en velfungerende monitorering og opfølgning på fremdrift og oplevet kvalitet, men indfanger ikke systematisk deltagernes udbytte.** Projektholder har løbende monitoreret fremdriften på de opstillede måltal og afrapporteret dem til en intern styregruppe, ligesom de har været i løbende tæt dialog med underviserne ift. afviklingen af forløbene før, under og efter Covid-19. Desuden vil vi – foruden pointerne fremhævet under *Forankring* ovenfor – fremhæve, at særligt deltagerne i netværksforløbet giver udtryk for, at de i høj grad har haft mulighed for at præge indholdet af forløbene, og at der er blevet lyttet til deres behov. Til yderligere at understøtte den løbende opfølgning, har projektholder evalueret alle kollektive arrangementer i forløbene via et standardiseret spørgeskema, ligesom projektholder ofte har deltaget på de kollektive arrangementer. Denne data er brugt i den løbende dialog mellem projektholder og undervisere til at foretage nødvendige justeringer i forløbene. Spørgeskemaerne fokuserer særligt på virksomhedernes oplevelse af

kvalitet og relevans, og i mindre grad på virksomhedernes udbytte af deres deltagelse. Dermed går projektholder glip af relevant viden om projektets værdiskabelse.

## 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 per 31/8/22 er, at 96 % 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 per 31/8/22

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Screening og rekruttering af virksomheder	180	205	+100 %
A2: Udvikling og gennemførelse af strategiske basisforløb	70	55	79 %
A3: Udvikling og gennemførelse af tematiserede forløb	120	142	+100 %
A4: Udvikling og gennemførelse af masterforløb	50	48	96 %
A5: Udvikling og gennemførelse af netværksforløb for yngre og ejerledere	30	36	+100 %
A6: Tilskud til organisations- og kompetenceudvikling	90	121	+100 %

Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 01.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet nået (og overindfriet) 4 af de 6 opstillede aktivitetsmål. Konkret har projektet rekrutteret 205 virksomheder (mod forventede 180), ligesom projektet har haft flere deltagende virksomheder i tematiserede forløb og netværksforløb end forventet. Samtidig har projektet givet 121 tilsagn fra tilskudspuljen til 83 unikke virksomheder, hvilket er flere end måltallet om 90 tilsagn.

Det fremgår også af tabellen, at projektet næsten har haft 48 af de forventede 50 deltagere i masterforløb (svarende til 96 %). Det har været et bevidst valg fra projektholder at tage to færre virksomheder med på det seneste masterforløb, da de deltagende virksomheder gennemsnitligt har haft flere deltagere med end forventet, og det derfor var nødvendigt at begrænse antallet af deltagere på anden vis for at sikre overensstemmelse ift. lokale, kvalitet osv.

Projektets fremdrift er mere begrænset ift. antal deltagende virksomheder i strategiske basisforløb (79 %). Flere af de strategiske basisforløb blev gennemført under Covid-19 pandemien, hvor det var svært at rekruttere et tilstrækkeligt antal deltagere til de enkelte hold. Det blev dog aftalt med Erhvervsstyrelsen, at projektet skulle gennemføre forløbene alligevel, så der var et tilbud til de kriseramte virksomheder.

Budget- og tidsforbrug

*Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.*

Figur 4 Budget- og tidsforbrug per 31/8/22

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	49,0	43,9	90 %
Tidsforbrug (måneder)	51	47	92 %

Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 01.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har brugt 90 % af budgettet, hvilket harmonerer med fremdriften på de opstillede aktivitetsmål. Projektholder forventer at bruge hele budgettet, om end tilbageløb af midler fra tilskudspuljen kan medføre et mindre underforbrug.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**Per 31/8/22 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 per 31/8/22

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: SMV'er, som modtager støtte	180	205	+100 %
B2: Antal deltagere	437	600	+100 %

Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 01.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Det fremgår af ovenstående tabel, at projektet har nået (og overindfriet) begge opstillede outputmål. Konkret har projektet haft 205 deltagende SMV'er (mod forventet 180) og 600 deltagere (mod forventet 437). Det er også værd at bemærke, at hver deltagende virksomhed gennemsnitligt har haft næsten tre deltagere mod forventet 2,4.

## 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). Besvarelserne 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 205 deltagere, hvoraf 79 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 39 %. 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 deltagerens *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

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

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

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
virksomheden har opnået en styrket evne til at eksekvere på strategiske planer	77 %
virksomheden som organisation er blevet mere strategisk tænkende	72 %
medarbejdernes evne til at arbejde strategisk er blevet styrket	53 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=78)

Som det fremgår af ovenstående figur, vurderer 77 % af respondenterne, at virksomheden har opnået en styrket evne til at eksekvere på strategiske planer, og 72 % at virksomheden som organisation er blevet mere strategisk tænkende. Blot 53 % angiver, at medarbejdernes evne til at arbejde strategisk er blevet styrket. Dette hænger formentlig sammen med, at det primært er lederne som har deltaget i kompetenceudviklingen. Også de gennemførte interviews indikerer, at projektet har formået at styrke de deltagende virksomheders forudsætninger for at tænke strategisk. F.eks. fremhæver én virksomhed, at de er blevet mere konkrete på deres værditilbud og forretningsmodel, hvilket har hjulpet dem til at få en stor 5-årig ordre. En anden virksomhed fremhæver, at de pga. deltagelsen i projektet har turdet hæve deres priser med 25 % uden et tab af kunder. De interviewede virksomheder fremhæver da også generelt, at projektet har bidraget til at accelerere deres vækst på en måde, som ikke havde været en mulighed uden projektet. Dette understøttes også af spørgeskemaundersøgelsen, hvor 99 % af respondenterne angiver, at de ikke ville kunne have fået samme udbytte uden deltagelsen i projektet uden at det havde været forbundet med negative konsekvenser ift. omkostninger, tidsforbrug eller kvalitet.

Selvom projektet altså generelt har styrket de deltagende virksomheders vækstforudsætninger, er der flere forhold, som kan udgøre barrierer for virksomhedernes muligheder for at eksekvere på deres planer og realisere deres vækst. Således fremhæver flere virksomheder, at manglen på kvalificeret arbejdskraft er en væksthæmmer for dem, mens enkelte fremhæver, at de er i kriseberedskab, og derfor har vanskeligt ved at finde overskuddet til at arbejde strategisk. I forlængelse af sidstnævnte fremhæver flere virksomheder, at de har brug for fortsat hjælp til at sikre, at de holder fokus på strategien og ikke falder tilbage i gamle vaner. Derfor er det også positivt, at forretningsudviklere følger op med alle deltagende virksomheder, og at nogle af vækstgrupperne fra netværksforløbet fortsætter.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 55 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 36 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Således er det blot 9 % som ikke forventer, at indsatsen har styrket deres vækstpotentiale.

Nedenstående figur viser andelen af virksomheder, som har en forventning om positive effekter for årlig omsætning og antal ansatte.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	83 %
Antal ansatte	70 %

(n=71)

Givet projektets målsætning om at understøtte jobskabelsen i virksomhederne, er det positivt, at 70 % af respondenterne angiver, at de forventer en vækst i antal ansatte som følge af deres deltagelse. Jf. nedenstående tabel er respondenternes gennemsnitlige forventninger til vækst også forholdsvis høje. Således forventer respondenterne gennemsnitligt en årlig omsætningsstigning på 2,6 mio. kr. Hertil kommer en forventning om 3,5 nyansatte i fuldtidsstillinger. Det er vigtigt at bemærke, at disse tal er behæftet med en vis usikkerhed. Bl.a. har flere respondenter angivet et-, to- eller trecifrede tal for deres omsætningsstigning (dvs. f.eks. 1 kr., 25. kr. eller 500 kr.), hvilket vi vurderer er urealistisk lave estimater. Derfor har vi sorteret dem fra i omsætningsvurderingen. Dette er formentlig medvirkende til, at de gennemsnitlige omsætningsforventninger er relativt lavt ift. forventningerne til antal nyansatte. Samtidig har vi sorteret fire outliers fra med meget store vækstforventninger til omsætningen. Hvis disse outliers medtages vil den gennemsnitlige forventning være 8,5 mio. kr.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	2,6
Antal nyansatte	3,5

(n=71)

Det er vigtigt at bemærke, at man skal være meget forsigtig med at anvende virksomheders vækstforventninger som proxy for den vækst, virksomhederne reelt vil opleve. Dette skyldes, at virksomheder efter et godt forløb ofte vil være optimistiske og undervurdere de udfordringer, som kan opstå undervejs, ligesom ændringer i ydre omstændigheder, kan have stor betydning for, om de realiserer deres forventede vækst. Da ovenstående beregninger er lavet under forudsætning af, at virksomhederne realiserer hele deres vækstforventning, er der altså tale om optimistiske estimater.

#### Samlede effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse. Som tidligere nævnt har 71 virksomheder besvaret spørgsmålene om vækstforventninger, mens projektholder, jf. kapitel 5, har nået 205 deltagende virksomheder. For at estimere projektets samlede effektskabelse er vi altså nødt til at gøre os nogle antagelser om udbyttet for de 134 virksomheder, som ikke

har besvaret spørgeskemaet. Da dette selvfølgelig er forbundet med betydelig usikkerhed, udregner vi både et maksimum-estimat og et minimum-estimat, jf. figur 9.

Figur 9 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle virksomheder	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT
Årlig omsætningsstigning (mio. kr.) (Maksimum <sup>1</sup> )	123,8	401,5	525,3
Årlig omsætningsstigning (mio.kr.) (Minimum <sup>2</sup> )	83,3	270,3	353,6
Antal nyansatte (Maksimum <sup>1</sup> )	233,9	485,1	718,9
Antal nyansatte (Minimum <sup>2</sup> )	157,4	326,5	484,0

Note: Estimaterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-respondenterne (n = 71) opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere (n=205). 1) Maks-estimatet antager, at ikke-respondenterne har samme gennemsnitlige forventninger som respondenterne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-respondenternes forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.

Den samlede forventning til stigning i årlig omsætning er mellem 354-525 mio. kr., hvilket maksimalt svarer til en faktor 1:12 i forhold til projektets samlede budget. Alle virksomhederne forventer at have realiseret den overvejende del af effekterne inden for 5 år efter projektafslutning. Forudsætningen herfor er, at vækstforventningerne hos de virksomheder, der ikke har svaret på det udsendte spørgeskema, ligger i intervallet 50-100 % i forhold til de, der har svaret. Herudover er beregningerne, som tidligere nævnt, lavet under forudsætning af, at virksomhederne realiserer hele deres vækstforventning. Samlet set er der altså tale om optimistiske estimater for projektets samlede effektskabelse.

### 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 deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	337	-	450	+100 %
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtidsjobs)	0	210	-	-

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 01.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Det fremgår af ovenstående tabel, at 450 deltagere i høj eller nogen grad oplever, at de har forøget deres kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen. Dette svarer til 90 % af de 500 deltagere, som aktuelt har udfyldt slutskema. Hvis vi antager, at de resterende 100 deltagere som endnu ikke har udfyldt slutskema har oplevet en tilsvarende værdi af projektet, vil samlet set 540 deltagere opleve et kompetenceløft. Uanset om vi medtager dette estimat eller ej, har projektet nået (over indfriet) måltallet om 337 kompetenceløft.

Projektet har desuden et langsigtet effektmål om, at der skal skabes 210 fuldtidsjobs i de deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen. Det er endnu for tidligt at vurdere dette effektmål, men spørgeskemabesvareelserne indikerer, jf. figur 9, en samlet jobskabelse på 484-719 fuldtidsstillinger, hvilket langt overstiger målsætningen. Igen er det dog vigtigt at understrege, at disse estimater er behæftet med en betydelig usikkerhed, og at de er under antagelse af, at virksomhederne vil realisere deres fulde effektforventninger.

Baseret på virksomhedernes styrkede effektforudsætninger og at forventeligt 540 deltagere har fået løftet deres kompetenceniveau, vurderer vi dog alligevel, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.

## 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

**Fleksibel tilskudspulje og tid til modning er afgørende for sammenhæng mellem kollektive forløb og tilskudsmidler.** Projektet er, som tidligere nævnt, lykket med at sikre sammenhæng mellem kollektive forløb og tilskud til køb af privat rådgivning eller medarbejderkurser. En central læring i den forbindelse er, at det fungerer godt at have fleksible rammer for tilskudspuljen, så virksomhederne kan bruge tilskuddet til netop de behov, som de har fået klarlagt i deres kollektive forløb. Selvom størstedelen af virksomheder har brugt tilskuddet til 1:1 rådgivning med en privat rådgiver, er der også nogle som har brugt tilskuddet til en bredere kompetenceudvikling af deres medarbejdere. Samtidig er det også en læring, at der er en modningstid fra afslutningen af et kollektivt forløb til, virksomhederne er klar til tilskudsforløbene. Derfor er det vigtigt, at projektet ikke slipper deltagerne ved afslutningen af et kollektivt forløb, men i stedet følger løbende op med dem, og at projektet har en varighed som tillader, at virksomhederne ikke skal direkte i tilskudsforløb efter deres kollektive forløb for at kunne nå det inden for projektperioden.

### Læringspunkt 2

**Kontinuitet fra tidligere projekter styrker rekrutteringsmuligheder.** Det er ofte en udfordring for projekter at rekruttere det forventede antal deltagere. Herunder også i Region Sjælland, hvor vi ofte har fået beskrevet, at virksomhedernes modenhed ift. digitalisering, grøn omstilling, internationalisering m.v. er mindre end i andre regioner, og at det derfor kræver en større indsats at rekruttere dem til programmer. Derfor er det også bemærkelsesværdigt, at nærværende projekt gennem hele projektperioden er lykket med at rekruttere virksomheder. Projektet har ikke anvendt andre kanaler end andre projekter, og vi vurderer derfor at forskellen – ud over et relevant værditilbud – primært skal findes i, at projektet har kunnet bygge videre på momentum fra forgængerens (SMV-projektet), og derfor hurtigt har kunnet rekruttere virksomheder til de første forløb. Projektets rekruttering er derfor kommet hurtigere i gang, end vi ofte ser i projekter, og derfor har projektet også hurtigt fået virksomhedsambassadører.

### Læringspunkt 3

**Netværk som ramme for kompetenceudvikling.** Netværkssporet har i praksis været et 4-årigt kompetenceudviklingsforløb, hvor virksomhederne i netværket har mødtes til fire 2-dagesseminarer om året. Mellem seminarerne har de mødtes med deres vækstgrupper og har kunnet sparre med deres undervisere. Det har givet virksomhederne en tryghed og bidraget til at opbygge tillid, at de har deltaget med (stort set) de samme virksomheder gennem hele projektperioden, og samtidig er projektholder lykket med at gøre aktiviteterne relevante for virksomhederne gennem hele projektperioden – bl.a. gennem en løbende opfølgning med virksomhederne om deres behov og ønsker. Altså er erfaringerne fra dette projekt med at anvende et netværk som ramme for langvarig

---

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

kompetenceudvikling gode, og deltagerne i netværkssporet fremhæver både i interviewene og spørgeskemaerne, at de har fået et stort udbytte af deres deltagelse. Det er derfor også interessant at undersøge, om dette format for kompetenceudvikling kan finde anvendelse i andre sammenhænge. Første skridt bliver et regionalt pilotprojekt i forlængelsen af SMV:professionalisering i Virksomhedsprogrammet, og hvis det bliver en succes i dette format, kan det potentielt udvides til andre regioner. I den forbindelse er det også værd at fremhæve, at en mulig medvirkende årsag til netværkets succes er afgrænsningen af målgruppen til at være yngre ejerledere, da disse alt andet lige er mindre erfarne og har et mindre netværk end ejerledere i mere etablerede virksomheder.

## 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.