

SEPTEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

VÆKSTFORLØB FOR FLERE TURISTER TIL SJÆLLAND OG ØERNE

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

SEPTEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

VÆKSTFORLØB FOR FLERE TURISTER TIL SJÆLLAND OG ØERNE

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	373.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	14.09.2022
UDARBEJDET	RIAD
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	LCPE

INDHOLD

1	Resumé: Vækstforløb for flere turister til Sjælland og øerne	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	14
7	Anbefalinger og læring	15
8	Bilag A: Sådan scorer vi	17

1 Resumé: Vækstforløb for flere turister til Sjælland og øerne

Projektets implementering

	Organisering & samarbejde	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #2c4e64;"></div>
	Mål ift. aktiviteter	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #2c4e64;"></div>
	Kvalitet	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #2c4e64;"></div>
	Relevans	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #2c4e64;"></div>
	Forankring	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #2c4e64;"></div>
	Monitorering og opfølgning	<div style="width: 75%; height: 10px; background-color: #2c4e64;"></div>

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

Projektet er gennemført i et stærkt samarbejde mellem DMO'erne og Erhvervshus Sjælland, med tydelig rollefordeling og et godt samspil mellem partnernes kompetencer. Projektpartnernes erfaring med at samarbejde, ønsker de at videreføre efter projektets afslutning. Projektstyringen har i sidste halvdel af projektet været meget håndholdt. Det har været ressourcekrævende, men det har også betydet, at deltagerne er blevet fastholdt i projektet, de har oplevet kvaliteten af projektet som høj, og de forventer stort udbytte af deltagelsen. Projektet har desuden i høj grad været styret af et fokus på virksomhedernes behov, hvilket har givet anledning til fordelagtige justeringer undervejs, som har være værdifulde for virksomhederne og har sikret fremdrift i projektet.

Målopnåelse

Fremdrift (aktiviteter)	88%
Målopnåelse ift. output	100%
Budgetforbrug	100%
Tidsforbrug	100%

Projektet har gjort store fremskridt i sidste halvdel af projektperioden, og der er foretaget fordelagtige justeringer af indsatsen undervejs. Det er dog ikke lykkedes projektet at få gennemført det planlagte antal tests primært pga. en registreringsfejl og dermed manglende monitorering. Til gengæld har projektet overpræsteret på hovedparten af de opstillede outputmål, og vi tildeler dem derfor samlet set en grøn score.

Effektvurdering

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,6
Antal nyansatte	1,1
Stigning i årligt antal gæster	2.889

n=28

Projektholder er endnu ikke begyndt at registrere antal nye vækstvirksomheder skabt gennem projektet. Siden midtvejsevalueringen har projektet gjort store fremskridt, både projektpartnere og deltagere har positive forventninger til udbyttet, og outputmålene er højere end forventet. Det forventede gennemsnitlige antal nyansættelser ligger dog fortsat på 1, hvilket ikke umiddelbart indikerer, at målet om 8 nye vækstvirksomheder vil blive indfriet. En vigtig nuance er dog, at der er tale om et gennemsnit, og 2 ud af 14 virksomheder har i survey'et angivet, at de forventer at ansætte over 5 nye medarbejdere, mens andre har angivet at de vil ansætte 0 medarbejdere. Det er derfor sandsynligt, at der blandt de 75 deltagende virksomheder kan findes 8 vækstvirksomheder, men på grund af de store usikkerheder giver vi her en gul 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

Regionalfondsprojektet "Vækstforløb for flere turister til Sjælland og øerne" har til formål at skabe et bedre match mellem udbuddet af oplevelser og serviceydelser fra små og mellemstore virksomheder på Sjælland og øerne og efterspørgslen efter disse oplevelser og serviceydelser fra prioriterede gæstesegmenter (primært tyske feriegæster uden for sæson, sekundært internationale gæster i København samt ferie- og erhvervsturister fra hovedstadsregionen). Et bedre match mellem udbud og efterspørgsel vil tiltrække flere turister, skabe flere jobs samt styrke produktivitet og konkurrenceevne.

Projektet adresserer tre af de væsentligste udfordringer: En lav digitaliseringsgrad og manglende vækst blandt virksomhederne samt manglende sammenhængskraft blandt virksomhederne og det samlede produktudbud.

Projektet omfatter følgende aktiviteter:

- Konzeptudvikling baseret på erfaringer fra tidligere projekter. Herunder afdækning af værktøjer og materialer til forløbet.
- Screening- og rekruttering af virksomheder til projektets hovedaktiviteter.
- Udviklingsfase med 1:1 sparring og samarbejde i mindre konsortier, der munder ud i udarbejdelse af vækstplaner.
- Test- og afprøvningsfase med overvågning og evaluering af vækstplanens implementering.

Vækstforløbet gennemføres af de lokale destinationsselskaber på Sjælland og øerne med Visit Lolland-Falster som leadpartner. Zealand, Dansk Kyst- og Naturturisme og Wonderful Copenhagen understøtter forløbet.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Visit Lolland-Falster A/S
Sagsbehandler:	Ditte Schmidt Jeppesen
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
Samlet budget:	DKK 13,8 mio.
Bevillingsperiode:	17.12.2018 – 31.08.2022

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"> • Konzeptudvikling baseret på erfaringer fra tidligere projekter. Herunder afdækning af værktøjer og materialer til forløbet. • Screening- og rekruttering af virksomheder til projektets hovedaktiviteter. • Udviklingsfase med 1:1 sparring og samarbejde i mindre konsortier, der munder ud i udarbejdelse af vækstplaner. • Test- og afprøvningsfase med overvågning og evaluering af vækstplanens implementering. 		<ul style="list-style-type: none"> • Turisme-SMV'er oplever større motivation for at arbejde mod øget vækst – i kombination med øget refleksion over udviklingsmuligheder. • Udbud af turisme af nye turismeprodukter er øget og kvaliteten af udbuddet er løftet. • SMV'er i målgruppen har øget produktivitet via digitalisering, innovative løsninger og indbyrdes samarbejde mellem virksomhederne. • Udarbejdelse af vækstplaner, der dokumenterer det udviklingsarbejdet i virksomhederne og viser nye udviklingsmuligheder. 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget overlevelse blandt turisme-SMV'er • Øget turisme på Sjælland og øerne, herunder særligt tyske og andre internationale turister også udenfor højsæson. • Sjællandsk SMV'er inden for turisme opnår større andel af omsætningen i turismesektoren

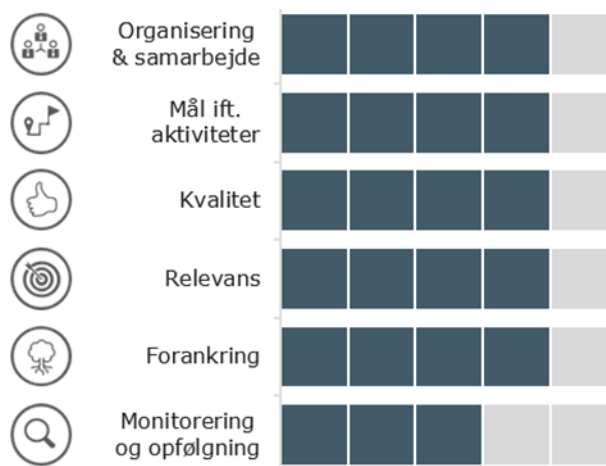
3 Overordnet status

På tidspunktet for midtvejsevalueringen var projektet udfordret af Covid-19 og gennemførelsen af aktiviteterne, og projektet fik derfor forlængelse til ultimo august 2022.

Efter midtvejsevalueringen har projektet foretaget justeringer til gavn for projektets fremdrift og gennemførelse. Bl.a. har projektgruppen foretaget en prækvalificering af eksterne konsulenter, som har gjort det lettere for de deltagende virksomheder at finde en konsulent. Projektet har også fået nedskaleret sit mål om antallet af deltagende virksomheder fra 80 til 75. Det skyldes en vurdering af, at det skabte mere kvalitet at lave nogle dyrere testforløb for et mindre antal virksomheder.

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 er gennemført i et velfungerende samarbejde mellem DMO'erne og Erhvervshus Sjælland – en samarbejdsmodel, som kan overføres til andre regioner.

Projektpartnerne har fortsat det gode samarbejde siden midtvejsevalueringen. DMO'erne har på baggrund af deres store kendskab til virksomhederne indstillet dem til projektet, og selve screeningen er udført af Erhvervshus Sjælland i samarbejde med DMO'erne. Erhvervshuset har også haft en vigtig funktion i at oplyse virksomhederne om andre relevante midler og tiltag og dermed udvide turismevirksomhedernes kendskab til erhvervsfremmesystemet yderligere. Rolle- og ansvarsfordelingen har været tydelig, og projektpartnerne oplever samarbejdet som konstruktivt og professionelt, og det har været værdifuldt at kunne gøre brug af og supplere hinandens kompetencer og erfaringer. Det har også haft den positive effekt, at frem for at kæmpe om de samme turister, har DMO'erne i dette projekt udvekslet erfaringer og samarbejdet om at løfte det generelle niveau i turistvirksomhederne. Vi vurderer samlet set, at projektet er et godt eksempel på, hvordan ambitionen om et koordinerende erhvervsfremmesystem kan se ud i praksis (se læringspunkt 1).

Zealand Erhvervsakademi har også været partner i projektet. Dog var de biome-triske tests (testpersoner iført eyetracking-udstyr, pulsmålere m.m.), som Zealand skulle udføre, ikke relevante for de fleste af virksomhederne, og Zealands rolle i projektet er derfor blevet justeret undervejs i forløbet. Zealand bidrog i stedet til projektet ved at facilitere dataworkshops og udarbejde instruktionsvideoer henvendt til virksomhederne om, hvordan de selv kan arbejde med digitalisering. Trods disse justeringer, har tilslutningen til dataworkshop været lav og de interviewede virksomheder har ikke kendskab til Zealands instruktionsvideoer. Både DMO'er, Erhvervshus og Zealand oplever dog at have lært meget af samarbejdet, og vil gerne samarbejde i fremtiden, men på nogle andre præmisser.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet har i høj grad været styret af et fokus på virksomhedernes behov, hvilket har givet anledning til fordelagtige justeringer.

På baggrund af de gennemførte interview og survey vurderer vi overordnet set, at projektet har styrket virksomhedernes forudsætninger for vækst, sæsonspredning og jobskabelse. Dette er i sidste halvdel af projektperioden bl.a. blevet understøttet gennem justeringer af indsatsen – eksempelvis hvad angår virksomhedernes markedsafsøgning. Ligesom vi har observeret i flere andre projekter inden for indsatsområdet, så oplevede virksomhederne i projektet vanskeligheder med at finde konsulenter – samtidig med at de dog fandt den individuelle rådgivning fra eksterne konsulenter meget værdifuld. Projektholder valgte derfor at prækvalificere 16 konsulenter, som på forhånd har kendskab til vækstplanskabelonerne. Erhvervshus Sjælland har tidligere haft gode erfaringer med denne model, og det har også her vist sig nyttigt ift. fremdriften i projektet. Vi vurderer på den baggrund, at den overordnede sammenhæng i projektets effektivkæde er blevet styrket ved at gøre denne del mere overkommelig for virksomhederne og samtidig sikre, at konsulenterne har leveret en høj kvalitet til virksomhederne i udarbejdelsen af planerne.

Kun én virksomhed har gennemført et forløb med biometriske tests udført af Zealand. Det skyldes, at metoden ikke har været relevant for flere af deltagerne. Ifølge projektgruppen har det været vanskeligt at forklare værdien af disse tests, som også har vist sig mere tidskrævende og vanskelige at koordinere end først antaget. Derfor blev det undervejs i projektet indført metodefrihed, så virksomhederne kunne gennemføre andre typer tests tilkøbt af de eksterne konsulenter f.eks. surveys og brugertests. Ifølge de interviewede virksomheder har disse tests være meget værdifulde, fordi de herigennem har fået ny viden f.eks. om deres kernekunder. Vi vurderer, at det er positivt, at projektet har foretaget de ovennævnte justeringer, fordi det i højere grad har styrket virksomhedernes forudsætning for at vækste.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagerne oplever generelt kvaliteten som høj, fordi de har fået den nødvendige hjælp til at komme videre med deres virksomhed.

Virksomhederne har i høj grad været tilfredse med deltagelsen og udbyttet af projektet, og de oplever generelt projektstyringen som god. Deltagerne oplever konsulenterne som meget vidende og med ekspertise om netop deres branche, og den individuelle rådgivning har taget udgangspunkt i virksomhedernes konkrete udfordringer og behov. Virksomhederne fremhæver særligt, at de gennem forløbet har fået en kvalificeret afklaring (bl.a. gennem brugertests) af, hvordan de skal arbejde videre med deres virksomhed, og hvad de skal prioritere. Det er en indsigt og afklaring, virksomhederne ikke selv har kunnet skaffe, og vi vurderer derfor, at projektet har haft stor værdi, fordi det har hjulpet virksomhederne videre i forretningsudviklingen og øget deres chancer for vækst.

Virksomhederne har desuden haft en oplevelse af, at projektet har haft klare rammer og er kørt problemfrit, og de har kunnet få hjælp og støtte fra deres kontaktpersoner hos DMO'erne undervejs. Disse har fulgt udviklingen af vækstplanerne tæt, og de har i mange tilfælde deltaget i møder med de eksterne konsulenter. Vi vurderer, at det har sikret ensartethed og kvalitet i forløbet og vækstplanerne, og sikret at virksomhederne har gennemført forløbet.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projektet har talt til eksisterende behov hos virksomhederne, og de har derfor prioriteret at deltage trods travlhed. De interviewede virksomheder har været tilbageholdende med at deltage i projektet pga. travlhed i turistsæsonen. De har alligevel valgt at deltage, dels fordi de kunne se værdien i at få sparring på en konkret udviklingsmulighed, dels fordi de havde et ønske om at arbejde mere med forretningsudvikling, og dels fordi de ikke selv ville have økonomisk overskud til at tilkøbe konsulentydelsen. Projektpartnerne oplever selv, at rekrutteringen er gået lettere i sidste halvdel af projektperioden, fordi de selv havde fået mere erfaring med konceptet, og har foretaget relevante justeringer undervejs. Virksomhedernes behov har været i fokus i rådgivningen, og det har betydet, at digitalisering har været et tema i udarbejdelsen af nogle men ikke alle vækstplaner. Fra lignende projekter ved vi, at digitalisering kan være et ikke-erkendt behov blandt turistvirksomheder, men i dette projekt hører vi også fra nogle af de interviewede virksomheder, at de ikke har haft behov for at arbejde med digitalisering, fordi de enten har arbejdet med det allerede, eller fordi de har prioriteret at få rådgivning ift. andre udviklingspotentialer eller mere grundlæggende strategi og forretningsudvikling. Vi vurderer derfor, at projektet også her har foretaget en justering af projektet, der har været værdifuld for virksomhedernes udbytte.

Forankring af
output



Projektpartnerne ønsker at fortsætte samarbejdet efter projekt-afslutningen men erkender, at de kunne have arbejdet mere med vidensdeling undervejs. Som følge af det tætte samarbejde i projekt har DMO'erne og Erhvervshuset lavet et fælles udviklingsforum, hvor de fremover vil samarbejde på tværs. Projektpartnerne arbejder på at lave en præsentation af samarbejdet, som kan bruges i fremtidige projekter og evt. overføres til andre regioner. Erhvervshuset har gennem projektet fået kendskab til virksomheder, som de har inkluderet i andre projekter f.eks. Femern Fyrtårn, hvor virksomhederne har mulighed for at arbejde videre med den udarbejdede vækstplan på et mere praktisk plan. Projektet har desuden udarbejdet videnplatformen *vækstur.dk* med cases fra projektet og instruktionsvideoer, udarbejdet af Zealand. Kendskabet til videnplatformen er dog lavt blandt de interviewede virksomheder, og projektgruppen erkender selv, at der har været manglende fokus på udbredelsen af vidensbanken.

Monitorering og
opfølgning

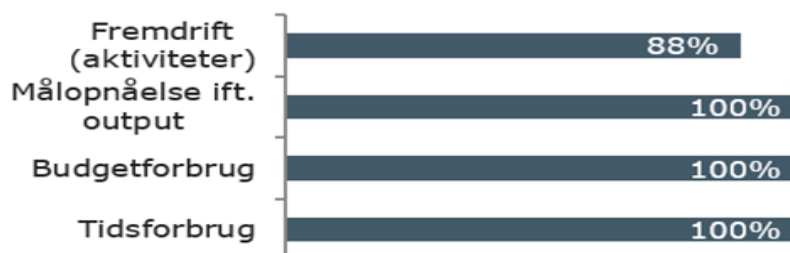


Den håndholdte projektstyring har været tidskrævende men nødvendig for projektets fremdrift og fastholdelse, men monitoreringen har været ustruktureret. Den tætte relation mellem DMO'er og virksomheder har betydet, at DMO'erne har fulgt virksomhedernes forløb tæt. DMO'erne har i mange tilfælde deltaget i møder med konsulent og virksomhederne for at sikre, at konsulenterne leverede det, der var aftalt, og virksomhederne fik den støtte, de havde brug for. Det har været mere ressourcekrævende end først beregnet, men projektpartnerne er overbeviste om, at det har højnet projektets kvalitet og virksomhedernes udbytte, og at det har været nødvendigt ift. projektets fremdrift og virksomhedernes fastholdelse i projektet. Projektpartnerne har qua den tætte dialog med virksomhederne løbende foretaget justeringer i projektet, som vi vurderer, har skabt større relevans og værdi for deltagerne f.eks. metodefrihed i valget af test. Dog har kun 13 ud af de planlagte 25 virksomheder udført testforløb. Det skyldes primært en registreringsfejl, hvor projektholder har registreret antallet af påbegyndte test, men for sent har fulgt op på

antallet af gennemførte tests. Trods den tætte dialog med virksomhederne vurderer vi, at monitoreringen af virksomhedernes udbytte fortsat har været ustruktureret og personafhængig, hvilket er skrøbeligt for projektet og har betydet, at aktivitetsmålet om tests ikke er nået.

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 88 % 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: Konzeptudvikling	1	1	100 %
A2: Screenings- og rekrutteringsfase	100	114	+100 %
A3: Udviklingsfase	75	75	100 %
A4: Implementeringsfase	25	13	52 %

Efter aftale med Erhvervsstyrelsen har projektet undervejs fået nedjusteret antallet af deltagende virksomheder, der har indgået i vækstforløbet, fra 80 til 75. Det skyldes en økonomisk prioritering af, at der kunne gennemføres nogle grundigere og dyrere test, hvis deltagerantallet blev nedjusteret. For at finde de rette virksomheder har det været nødvendigt at screene flere virksomheder end planlagt. 13 ud af 25 virksomheder har fået gennemført testforløb, og dette måltal er derfor ikke opfyldt. Den lave målopnåelse skyldes primært en registreringsfejl: projektlederen har registreret påbegyndte tests, men har ikke løbende noteret hvilke virksomheder, der reelt gennemførte tests. Derudover har det været en udfordring, at de biometriske tests ikke var relevante eller praktisk mulige for mange af virksomhederne, og det har tilmed været vanskeligt at koordinere erhvervsvirksomheder og uddannelsesinstitutionernes respektive skemaer. Efter indførelse af metodefrihed, har der været større succes i udførelsen

af tests, og de interviewede virksomheder giver udtryk for at have fået stort udbytte af de gennemførte tests. Vi vurderer derfor, at det var en positiv justering at indføre metodefrihed i udførelsen af tests. Flere af de interviewede virksomheder har dog ikke kendskab til, at testforløb var en del af projektets aktiviteter, og vi vurderer derfor, at projektpartnerne i højere grad burde have informeret om muligheden for at udføre tests – og selvfølgelig i højere grad monitorere, om testene rent faktisk blev udført.

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)	13,8	13,8	100 %
Tidsforbrug (måneder)	45	45	100 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt brugt hele budgettet og er nu afsluttet. Projektholder bemærker dog, at de først har fået tilsagn til projektet i januar 2020, og siden har fået seks måneders forlængelse.

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
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	75	74	99 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	1.160.000	1.284.438	+100 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	5	17	+100 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	25	215	+100 %
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	6.700.000	208.619.800	+100 %
Vækstforum Sjælland output			
B6: Anslået skabt eksport (kr.)	6.700.000	42.495.340	+100 %

Projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer, der blandt andet omfatter, at 75 virksomheder skulle have udarbejdet vækstplaner. Dette tal er siden midtvejsevalueringen blevet nedjusteret fra 80 virksomheder ud fra en vurdering af, at det skabte højere kvalitet for at lave nogle dyrere testforløb for et mindre antal virksomheder. I projektet har der i alt deltaget 76 virksomheder og der er i alt blevet udarbejdet 75 vækstplaner. To af de deltagende virksomheder har dog valgt ikke at få deres udgifter til konsulent-ydelser dækket dvs. at kun 74 virksomheder har modtaget støtte. Det overskydende budget er blevet brugt på at højne kvaliteten og udvide forløbet for syv virksomheder, som har fået ekstra rådgivning ifm. udarbejdelsen af deres vækstplaner. Flere af de realiserede outputmål er væsentlig højere end målsætningen. Projektholder mener, at dette skyldes, at outputmålet har været for lavt sat fra starten.

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). Besvarelsenerne 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 77 deltagere, hvoraf 44 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 57 %. Heraf har kun 35 deltagere gennemført hele spørgeskemaet, mens 9 deltagere har besvaret nogle af spørgsmålene. 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 deltageres *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
De kan tilbyde kunderne en bedre turismeoplevelse som følge af deltagelsen	71 %
Deltagelsen har styrket deres forudsætninger for at tiltrække gæster udenfor sæsonen	58 %
De står stærkere i konkurrencen om udenlandske gæster	43 %
Deres forretningsforståelse er blevet styrket som følge af deltagelsen	65 %
Deltagelsen har øget deres motivation for at arbejde med vækst	81 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=40)

Som det fremgår af ovenstående tabel, har 81 % af virksomhederne øget deres motivation for at arbejde med vækst. Uddybende fortæller flere af de interviewede virksomheder, at de i udarbejdelsen af vækstplanen har fået afklaring og afgrænsning ift. hvordan de skal vækste, hvilke initiativer, de skal prioritere, og i nogle tilfælde er der i kontakten til konsulenten opstået nye ideer og forretningsmuligheder. De oplever vækstplanen som overskuelig, og det motiverer til det fortsatte arbejde med vækst. Som ovenstående skema også viser, vurderer de 71 % af deltagere, at de har fået et bedre produkt og kan skabe en bedre oplevelse for turisterne som følge af deltagelsen i projektet. Men om det kan tiltrække flere udenlandske gæster, er flere af de interviewede virksomheder i tvivl om, dels fordi de endnu ikke har set effekterne af deres tiltag, og dels fordi de ikke opfatter sig selv som årsagen til, at de udenlandske turister kommer til området.

I både spørgeskemaet såvel som interviews giver deltagerne udtryk for, at de har været tilfredse med forløbet og har opnået udbytte med deltagelsen i projektet. Hele 98 % af respondenterne svarer i spørgeskemaet, at de overordnet set har opnået udbytte af deres deltagelse i større (62 %) eller mindre (36 %) grad, mens kun en enkelt respondent (2 %) ikke oplever overensstemmelse mellem indsats og udbytte af projektet.

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 33 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Derudover svarer 17 ud af 29 respondenter (59 %), at virksomheden på evalueringstidspunktet har opnået udbytte i form af øget omsætning, øget antal gæster, eksport eller jobskabelse som følge af deltagelsen, mens 12 ud af 29 (41 %) forventer udbytte på sigt.

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	81 %
Antal ansatte	81 %
Årligt antal gæster	50 %

(n=16)

Størstedelen af de adspurgte deltagere forventer vækst på de adspurgte parametre. Det parameter med størst usikkerhed er antallet af gæster, hvor kun halvdelen af deltagerne forventer vækst, hvilken også afspejler sig i besvarelsene i Figur 6.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,6
Antal nyansatte	1,1
Stigning i årligt antal gæster	2.889

(n=28)

Ovenstående tabel viser deltagerne gennemsnitlige forventning til vækst på de adspurgte parametre. Det forventede gennemsnitlige antal nyansættelser ligger fortsat på 1 som ved midtvejsevalueringen, hvilket ikke umiddelbart indikerer, at målet om 8 nye vækstvirksomheder vil blive indfriet. Det er væsentligt at bemærke, at de interviewede virksomheder fandt det svært at lave disse konkrete vurderinger, og at tallene af den grund indeholder en vis usikkerhed. En vigtig nuance er, at der er tale om et gennemsnit, som dækker over en stor standardafvigelse. 2 ud af 14 virksomheder har i survey'et angivet, at de forventer at ansætte over 5 nye medarbejdere, mens andre har angivet at de vil ansætte 0 medarbejdere. Dertil kommer, at det af Figur 7 fremgår, at 81 % af deltagerne forventer, at de skal have flere ansatte som følge af deltagelse i projektet. Det er derfor sandsynligt, at der blandt de 75 deltagende virksomheder kan findes 8 vækstvirksomheder, og vi vurderer, at flere af deltagerne har fået styrket deres forretningsgrundlag væsentligt og dermed har øget deres forudsætninger for at vækste.

Tidshorisont for effekter

Ift. tidshorisonten for effekterne er deltagerne positive. Selvom ingen af respondenterne har oplevet udbytte før forløbets afslutning, forventer over halvdelen af respondenterne at opnå udbytte inden for to år.

Figur 9 Overblik over deltagerne forventninger til timing af effektskabelsen

Hvornår forventer du, at den overvejende del af det fremadrettede udbytte vil blive opnået?	Andel virksomheder
Før forløbet er afsluttet	0 %
Inden for 2 år efter forløbets afslutning	54 %
Inden for 2-5 år efter forløbets afslutning	39 %
Senere end 5 år efter forløbets afslutning	7 %

Note: Estimaterne i ovenstående figur er baseret på deltagerne forventninger angivet via survey. (n=28)

De interviewede deltagere giver udtryk for, at det kan være svært at vurdere, hvornår udbyttet af projektet træder i kraft. Nogle af dem oplevede at få udbytte af deltagelsen umiddelbart efter projektets afslutning, og survey'et viser tydeligt, at virksomhederne forventer effektskabelsen inden for få år. De interviewede virksomheder beskriver vækstplanen som klar og gennemarbejdet, og én de kan arbejde videre med selv.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 60 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal vækstvirksomheder	0	8	-	-

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

Projektholder registrerer endnu ikke antallet af nye vækstvirksomheder, der er opstået gennem projektet. Siden midtvejsevalueringen har projektet gjort store fremskridt, og vi anser det som positivt, at projektpartnerne har foretaget relevante justeringer, som har sikret fremdriften. Der er også positive forventninger til udbyttet fra både projektpartnere og deltagende virksomheder, og outputmålene er højere end forventet. Dog er forventningen til antallet af nyansættelser det samme som ved midtvejsevalueringen og ligger stadig på 1 i gennemsnit. Det kan gøre det svært at opnå tilstrækkeligt med virksomheder, der kan defineres som vækstvirksomheder. Dog vurderer vi, at flere af deltagerne har fået styrket deres forretningsgrundlag væsentligt og dermed har øget deres vækstpotentiale.

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

Samarbejdsmodellen kan med fordel anvendes som inspiration for andre projekter. Vi ved fra en tidligere analyse lavet ifm. Temaevaluering af projekter finansieret af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses pulje for lokale og tværgående turismeprojekter, at der kan opleves ressort-overlap mellem nogle destinationsselskaber og erhvervshuse, når det kommer til forretningsudvikling i turistvirksomheder. I dette projekt har partnerne formået at udnytte hinandens kompetencer og styrker, og der er blevet etableret et godt samarbejde med god, konstruktiv sparring og tydelig rollefordeling. Partnerne fortæller, at de har lært at hinandens metoder og har "spillet hinanden stærke". Partnerne har som følge af projektet etableret et varigt samarbejde og anbefaler andre destinationsselskaber og erhvervshuse at kopiere modellen. Vi vurderer ligeledes dette som et godt eksempel på, hvordan erhvervsfremmeindsatsen kan koordineres til fordel for de involverede virksomheder.

Læringspunkt 2

En personnær og håndholdt projektledelse har sikret projektets fremdrift. De interviewede deltagere har oplevet projektorganiseringen som god, fordi informationen har været tydelig, og fordi de løbende har fået hjælp og sparring fra deres kontakter hos destinationsselskaberne og erhvervshuset. Projektpartnerne har samtidig oplevet det som nødvendigt for projektets gennemførelse at have en personnær og håndholdt projektstyring dvs. at have tæt relation til de deltagende virksomheder, at hjælpe dem undervejs – særligt med dokumentation og tidsregistrering - og løbende føre tilsyn med de eksterne konsulenter for at sikre, at de leverede den aftalte kvalitet. Den tætte projektstyring har krævet meget tid og ressourcer, og er samtidig en skrøbelig struktur, fordi den er personspecifik, og derfor er den ikke nødvendigvis forbilledlig. Vi er enige i projektpartnerens vurdering af, at færre virksomheder muligvis havde gennemført projektet, hvis ikke de havde fået denne hjælp. Erfaringen herfra er, at denne type virksomheder kan kræve en højere grad af sidemandstøtte undervejs for at det bliver et godt projekt for dem. Den store tilfredshed og udbytte hos virksomhederne ses tydeligt i virksomhedernes vurdering af projektet gennem survey-besvarelser og interview. Derudover er det en vigtig erfaring fra projektet, at den tætte kontakt til virksomhederne ikke kan stå alene, men skal ledsages af en tydelig systematik i projektstyringen og monitoreringen, for at sikre, at alle parter arbejder i samme retning, og at der er ensartethed i det virksomhedernes modtager, så intet bliver overset.

Læringspunkt 3

Prækvalificering af konsulenter har lettet fremdriften i projektet. Undervejs i projektet oplevede projektpartnerne, at virksomhederne havde vanskeligt ved at finde og udvælge konsulenter. Erhvervshus Sjælland har fra tidligere projekter haft gode erfaringer med at prækvalificere konsulenter, og projektpartnerne valgte derfor at følge det eksempel og oplevede stor effekt. Projektpartnerne udvalgte i samarbejde 16 konsulenter, men understregede samtidig

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

overfor de deltagende virksomheder, at de frit kunne vælge andre konsulenter end de prækvalificerede. Blandt de interviewede virksomheder er der eksempler på begge dele: hvor nogle syntes, det var en lettelse at kunne vælge mellem de prækvalificerede konsulenter, valgte andre at entrere med andre konsulenter f.eks. fordi de havde et tidligere kendskab og relation, eller fordi den pågældende konsulent havde ekspertise om et specifikt emne. Erfaringen fra projektet er derfor, at en prækvalificering af konsulenter kan gøre det lettere og mere overskueligt for deltagerne at indgå i projektet, og det kan dermed sikre fremdrift i projektet.

Læringspunkt 4

Testaktiviteten skabte stor værdi, efter projektet indførte metodefrihed og blev tilpasset virksomhedernes behov. Oprindeligt skulle Zealand Erhvervsakademi stå for at udføre biometriske tests af nogle af de deltagende virksomheders produkter, men der blev kun gennemført én biometrisk test i forløbet. Det skyldes primært, at produkterne ikke egnede sig eller ikke var langt nok i udviklingen til at kunne gennemføre denne type test. Derudover var det en praktisk udfordring, at få virksomhedernes kalendere og de studerendes skemaer til at gå op. På baggrund af den erfaring indførte projektet metodefrihed i udførelsen af tests. Det betød, at Zealands rolle i projektet blev redefineret, og at gennemførelsen af tests blev uddelegeret til de eksterne konsulenter. Retrospektivt mener projektpartnerne, at der muligvis kunne være udført flere biometriske tests, hvis de blev introduceret til deltagerne på en anden måde og værdien blev kommunikeret tydeligere. Derudover vurderer projektpartnerne, at det kunne være værdifuldt at samarbejde med uddannelsesinstitutioner i andre projekter, fordi de kan bidrage med viden og et teoriapparat, som destinationselskaberne ikke selv har, og som kan højne kvaliteten for de deltagende virksomheder. Zealand nævner, at det er en vigtig erfaring fra projektet at have større fleksibilitet i planlægningen af tests, så de kan passes ind i virksomhedernes hverdag, og at Zealand fremover vil have større opmærksomhed ift., på hvilke præmisser denne type test er mulig.

De interviewede virksomheder er meget tilfredse med de tests, de fik udført f.eks. surveys og brugerundersøgelser, fordi det gav dem en værdifuld indsigt i deres eksisterende eller potentielle kunder. Dog havde flere af de interviewede virksomheder ikke kendskab til, at testforløb var en del af projektets aktiviteter. Vi vurderer derfor, at det er positivt, at projektet har justeret testaktiviteten undervejs, så flere metoder kunne anvendes, og testene kunne tilpasses virksomhedernes behov, men projektpartnerne burde i højere grad have informeret virksomhederne om muligheden for at udføre tests – og i højere grad monitorere, om testene rent faktisk blev udført.

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.