

NOVEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

SMV: PROFESSIONALISERING

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Pluss

COWI

NOVEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

SMV: PROFESSIONALISERING

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	443-444.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	28.11.2022
UDARBEJDET	FMP
KONTROLLERET	MW
GODKENDT	LCPE







INDHOLD

1	Resumé: SMV Professionalisering	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	10
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	10
5.2	Målopnåelse i forhold til output	12
6	Effektvurdering	14
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	14
6.2	Forventninger til effekter	15
6.3	Indsatsens effektmål	17
7	Anbefalinger og læring	19
	Bilag A Sådan scorer vi	22

1 Resumé: SMV Professionalisering

Projektets implementering

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

	Organisering & samarbejde	<div style="width: 75%; background-color: #2c4e64; height: 15px;"></div>
	Mål ift. aktiviteter	<div style="width: 80%; background-color: #2c4e64; height: 15px;"></div>
	Kvalitet	<div style="width: 85%; background-color: #2c4e64; height: 15px;"></div>
	Relevans	<div style="width: 70%; background-color: #2c4e64; height: 15px;"></div>
	Forankring	<div style="width: 100%; background-color: #2c4e64; height: 15px;"></div>
	Monitorering og opfølgning	<div style="width: 80%; background-color: #2c4e64; height: 15px;"></div>

Et godt samarbejde i projektgruppen har skabt fundamentet for et velfungerende projekt, men det har været en udfordring at sikre en stærk organisatorisk forankring i nogle erhvervshuse. Sammen med Covid-19, et stort udbud af programmer og udfordringer med at nå målgruppen med kommunikation, har den svage organisatoriske forankring i nogle erhvervshuse gjort det vanskeligt at rekruttere virksomheder til projektet.

Tilskud til skræddersyet privat rådgivning er et velfungerende virkemiddel, og virksomhederne har generelt oplevet høj kvalitet af rådgivningen, men for nogle virksomheder er udviklingsplanen ikke tilstrækkeligt konkret, ligesom likviditet og få forandringsressourcer kan være en udfordring for at eksekvere udviklingsplanen. Alligevel er flere virksomheder allerede i gang med at eksekvere tiltag fra udviklingsplanen, ligesom projektet videreføres som en del af Virksomhedsprogrammet. Begge disse forhold styrker projektets forankring.

Målopnåelse

Fremdrift (aktiviteter)	84%
Målopnåelse ift. output	70%
Budgetforbrug	48%
Tidsforbrug	90%

Generelt har projektet en fornuftig fremdrift på de opstillede aktivitetsmål i både Øvrige regioner og Region Sjælland. En undtagelse er dog aktiviteten 'Gennemførelse af SMV:Professionalisering', hvor fremdriften er begrænset pga. rekrutteringsvanskeligheder, og da der ved seneste afrapportering fortsat var mange igangværende forløb. Disse udfordringer smitter også af på de opstillede outputmål. Målopnåelsen ift. output trækkes dog op af målene om forventet omsætning og jobskabelse i udviklingsplanerne, som trods den begrænsede fremdrift i antallet af virksomheder er nået. Det begrænsede antal virksomheder er også den primære årsag til det budgetmæssige underforbrug.

Effektvurdering

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter

Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	88%
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	61%
Stigning i antal ansatte	88%

n = 69

Både spørgeskemadata og de gennemførte interviews indikerer, at projektet formår at styrke de deltagende virksomheders forudsætninger for vækst. Samtidig indikerer spørgeskemadata (og særligt udviklingsplanerne), at virksomhederne gennemsnitligt set har høje vækstforventninger, og at 68-84 % forventer at opfylde kriterierne for at blive vækstvirksomheder. Projektet når dog ikke det forventede antal virksomheder, og samtidig er det højst usandsynligt, at alle virksomheder med forventninger om at blive vækstvirksomheder faktisk realiserer hele deres forventede vækst inden for en tre-årig periode og rent faktisk bliver vækstvirksomheder. Af disse grunde vurderer vi ikke, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil realisere de opstillede effektmål.

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

SMV:Professionalisering har til formål at understøtte professionalisering af SMV'er gennem individuel sparring med en forretningsudvikler fra erhvervshuse og tilskud til et privat rådgivningsforløb. Nogle forløb kan desuden indeholde deltagelse i tematiserede kollektive arrangementer og netværksarrangementer. Som afslutning på forløbet udarbejder virksomhederne en udviklingsplan for den fremadrettede aktivitet. Projektets økonomiske partnere er de seks erhvervshuse samt CBS.

Projektets målgruppe er ejerledede virksomheder, som har eksisteret i mindst 3 år, og som har 3-50 ansatte. Der er med andre ord tale om etablerede og fungerende virksomheder, som har brug for rådgivning til at udvikle sig til en vækstvirksomhed. Derudover er det et krav for deltagelse, at virksomheden er motiveret for professionalisering, har behov for professionalisering, og har et vækstpotentiale, der kan forløses gennem professionalisering.

Indenfor denne målgruppe er der identificeret to kategorier, som følger projektets to hovedspor. Det første, og primære, spor udgøres af virksomheder der har et vækstpotentiale, der kan forløses gennem rådgivning til den eksisterende ledelse, og som følge heraf vil opnå en professionalisering af virksomheden. Professionaliseringen kan ske gennem en omstrukturering af organisationen med henblik på at frigive ressourcer til fx langsigtet strategisk arbejde og forretningsudvikling eller optimering af interne processer eller markedsføring/salg. Det andet spor omhandler virksomheder, hvor forløsnings af vækstpotentialet indebærer et ejer- eller generationsskifte inden for de kommende 10 år efter indtræden i SMV:Professionalisering. Målgruppen for indsatsens andet spor er således en delmængde af de virksomheder, der indgår i det første spor.

Indsatsen dækker hele landet gennem to bevillinger ("SMV:Professionalisering: Øvrige Regioner" og "SMV:Professionalisering: Sjælland"), og er ikke afgrænset til bestemte geografier, brancher eller virksomhedsformer. De to bevillinger evalueres samlet. Figur 1 viser fakta om indsatsen på tværs af de to bevillinger.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Sjælland
Sagsbehandler:	Klaus Gunnestrup
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
Samlet budget:	Øvrige regioner: DKK 82,1 mio. Sjælland: DKK 29,4 mio.
Bevillingsperiode:	28.08.2019 – 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"> • Identifikation af målgruppe på baggrund af en databaseret udvælgelse ud fra virksomhedernes alder, selskabsform og økonomiske nøgletal. • Løbende rekruttering og screening af ejerledede virksomheder med et stort vækstpotentiale, herunder virksomheder som erhvervshusene ikke tidligere har været i kontakt med. • Udarbejdelse og godkendelse af en Udviklingsskabelon baseret på erfaringer fra Erhvervsstyrelsen og erhvervshusene har med eksisterende vækstplanskabeloner. • Udarbejdelse af liste over uvildige eksterne rådgivere og info på SMV:Digital • Udvikling og afholdelse af tematiserede kollektive arrangementer, herunder networking • Gennemførelse af SMV:Professionalisering, herunder rådgivningsforløb med ekstern konsulent med fokus på individuelle behov, understøttelse af erfaren forretningsudvikler, udarbejdelse af vækstplan. Denne aktivitet indeholder forudgående pilot-test. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere virksomheder er blevet rådgivningsparate. • Virksomheder har fået viden om udbuddet af uvildige kompetente private rådgivere indenfor professionalisering. Projektet faciliterer en platform, der sætter virksomheder i stand til nemmere at identificere den optimale rådgiver til løsning af opgaver i virksomheden • Virksomhedsejerne har øget deres viden og kompetencer gennem rådgivningsforløb og kollektive arrangementer, herunder fået konkrete værktøjer til daglig anvendelse på individuelle behov. • Flere virksomheder har fået troen på at kunne lykkes med deres initiativer • Flere virksomheder har udfyldt en Udviklingsplan, der godkendes af projektets styregruppe, og som virksomhederne kan bruge i deres fremadrettede arbejde med professionalisering, langsigtet planlægning og strategi. • Flere virksomheder har flyttet sig og blevet motiveret til at eksekvere på deres Udviklingsplan samt har fået viden og kompetencer, der bidrager til at sætte dem i stand til eksekvering 	<ul style="list-style-type: none"> • Antallet af vækstvirksomheder øges. • Antallet af fuldtidsjobs øges. • Omsætningen i virksomhederne øges.

3 Overordnet status

Som beskrevet i midtvejsevalueringen, har store dele af projektperioden været præget af Covid-19 og selvom det ikke var det oprindelige formål med projektet, blev halvdelen af projektets tematiserede kollektive arrangementer koblet til krisehåndteringsdagsordenen og bredt ud til alle interesserede virksomheder (og ikke kun deltagende virksomheder). Dette har formentlig været medvirkende til, at tematiserede kollektive arrangementer ikke har spillet en rolle for hovedparten af de deltagende virksomheders forløb. Baseret på den gennemførte dataindsamling har virksomhederne dog heller ikke savnet sådanne kollektive arrangementer, og vi vurderer derfor ikke, at prioriteringen af halvdelen af de kollektive arrangementer til Covid-19, har haft en negativ betydning for projektets værdiskabelse.

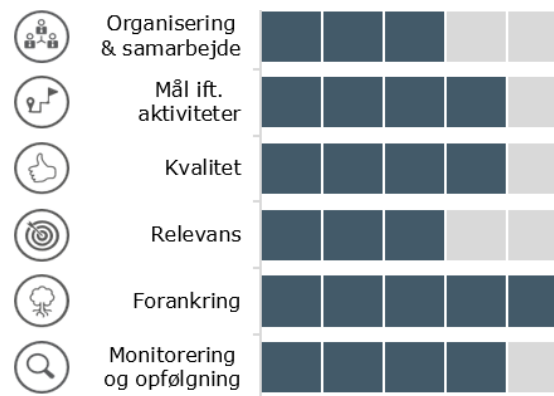
Projektets største udfordring har gennem hele projektperioden været at rekruttere virksomheder, hvilket foruden Covid-19 og et stort udbud af øvrige programmer, hænger sammen med, at det har været vanskeligt at nå de mindre projektvante virksomheder med de traditionelle kommunikations- og rekrutteringskanaler, ligesom det ofte har krævet en modning af disse virksomheder, før de er blevet klar til projektdeltagelse. Projektpartnerne er gradvist lykkedes med at rekruttere flere virksomheder til projektet, men samlet set er projektet relativt langt fra de opstillede måltal for antal virksomheder. Alligevel har projektet et fornuftigt output i form af forventet omsætning og jobskabelse i udviklingsplanerne, hvilket indikerer at virksomhederne gennemsnitligt er markant mere positive ift. deres fremtidige vækst end var forventet ved projektstart. Det er også værd at fremhæve, at virksomhederne generelt investerer større beløb i privat rådgivning end forventet ved projektstart.

Projektet var oprindeligt økonomisk støttet af de seks erhvervshuse, CBS samt SMVDanmark. SMVDanmark trak sig fra projektet tidligt i forløbet pga. interne strategiske overvejelser og organisationsændringer, der betød at projektet ikke længere var en mulig prioritering for dem. Vi vurderer ikke, at dette har været en stor udfordring for projektets gennemførelse, da projektet fortsat har kunnet få sparring fra øvrige brancheorganisationer m.fl. via Advisory Boardet, og da det alligevel ikke lykkedes at aktivere SMVDanmark ifm. rekrutteringen af virksomheder i projektets opstartsfasen.

Til at understøtte markedsafsøgningen i projektet (og fremtidige projekter) er der i projektet udviklet en digital database, hvor virksomheden kan uploade en opgavebeskrivelse for privat rådgivning. Database er introduceret i SMV:Professionalisering, er forankret i Erhvervshus Nordjylland, og har navnet Erhvervshus Nordjyllands dynamiske indkøbssystem (ENDIS). Database har gjort det lettere at dokumentere markedsafsøgningen, men der er ifølge både rådgivere og virksomheder også uensigtsmæssigheder med database (hvilket uddybes senere).

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



Et godt samarbejde i projektgruppen har skabt fundamentet for et velfungerende projekt, men det har været en udfordring at sikre en stærk organisatorisk forankring i nogle erhvervshuse.

Kernen i projektets organisering er projektgruppen, hvor alle erhvervshusene er repræsenteret med en projektleder eller forretningsudvikler. Denne gruppe er mødtes hyppigt gennem hele projektperioden, og alle involverede er enige om, at samarbejdet har været godt, og at der har været en stor villighed og agilitet til at justere i projektet, når noget ikke har fungeret. En styrke ved projektkonstruktionen er også, at det har været muligt at gennemføre pilotprojekter i en afgrænset erhvervshusgeografi (f.eks. ift. hvordan man bedst italesætter ejer- og generationsskifte over for ejerledere), som har skabt brugbare erfaringer for alle erhvervshusene.

Samtidig fremhæver alle involverede projektpartnere, at projektet har været veldrevet af Erhvervshus Sjælland (lead) og Erhvervshus Nordjylland (co-lead) med tydelige processer og rollefordelinger. Erhvervshus Nordjyllands rolle i projektledelsen har gradvist fået mere karakter af sparringspartner, da projektlederen herfra gradvist er blevet allokeret til andre projekter. Vi vurderer ikke, at dette har haft negative konsekvenser for projektledelsen.

Gennem hele projektperioden har det været en udfordring at sikre en stærk forankring i de enkelte erhvervshuse, hvilket har medvirket til store forskelle i prioriteringen af projektet og dermed, hvor mange projektforsøg de enkelte erhvervshuse har gennemført. Samtidig har erhvervshusenes forskellige dagsordener og prioriteringer været tydelige i styregruppen, hvilket har gjort det vanskeligt for projektledelsen at bruge styregruppen til sparring.

I stedet har projektledelsen sparrat med medlemmerne af Advisory Boardet, og de har også brugt input herfra til at udfordre styregruppen. Samtidig har Advisory Boardet ifølge projektholder været afgørende ift. at sikre forankringen af

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål

SMV:Professionalisering i det efterfølgende projekt 'Virksomhedsprogrammet' (udddybes under *Forankring*).



Tilskud til skræddersyet privat rådgivning er et velfungerende virkemiddel, men likviditet og få forandringsressourcer kan udgøre udfordringer. Det er veldokumenteret, at tilskud til køb af skræddersyet privat rådgivning kan være et godt virkemiddel til, at SMV'er (og herunder også ejerledede virksomheder) får den rådgivning, som de har behov for, for at kunne realisere deres vækstpotentiale. Det bekræftes også i de gennemførte virksomhedsinterviews, at tilskuddet er stærkt medvirkende til, at de enten kommer i gang med en proces, som de ellers ikke var kommet i gang med, eller at de som følge af tilskuddet har øget omfanget/kvaliteten af deres investering i rådgivning. At de deltagende virksomheder kan se værdien af den private rådgivning, kommer også til udtryk ved, at virksomhederne gennemsnitligt har købt rådgivning for cirka 170.000 kr. mod forventet 120.000 kr. (hvoraf 50 % refunderes), og at tilbageløbet af rådgivningsmidlerne gennemsnitligt set er meget lille.

Projektholder fremhæver særligt projektets fleksible rammer med løbende optag, mulighed for lange indsatser og køb af privat rådgivning for 30-200.000 kr. som afgørende for, at virksomhederne gør brug af den private rådgivning. I nogle tilfælde kan det dog være en udfordring, at virksomheder af hensyn til deres likviditet afholder sig fra at gennemføre langvarige forløb, da dette betyder, at de skal have udlægget i længere tid, end hvis de gennemfører korte forløb.

Det er også værd at fremhæve, at udviklingsplanen (i andre projekter kaldet vækstplanen) udgør et bindeled mellem projektet og virksomhedernes efterfølgende eksekvering, hvilket bidrager til at skabe sammenhæng mellem aktiviteter og mål (udddybes under *Målgruppens oplevede kvalitet*). Flere rådgivere fremhæver dog, at virksomhederne generelt har få ressourcer til forandringer og dermed også til at eksekvere på udviklingsplanen, ligesom udefrakommende forhold kan have betydning for udstrækningen hvormed udviklingsplanen implementeres. Begge disse forhold kan betyde, at projektet ikke når målet om antal nye vækstvirksomheder, selvom outputtet i udviklingsplanerne gennemsnitligt overstiger forventningerne fra projektstart.

Det er en velbeskrevet udfordring, at SMV'er ofte oplever det som tungt at dokumentere markedsafsøgning forud for valg af private rådgivere. Som tidligere nævnt, har projektet søgt at adressere det gennem en rådgiverdatabase. Erfaringerne fra projektet er, at databasen bidrager til at skabe transparent dokumentation, så man undgår fejl ifm. markedsafsøgningen, ligesom alle partnere er enige om, at tanken med at digitalisere markedsafsøgningen og prækvalificere rådgivere er rigtig. Flere interviewpersoner gør dog også opmærksom på u hensigtsmæssigheder i platformen. F.eks. er evalueringen af tilbuddene stadig relativt manuel og teksttung, og hverken rådgivere eller virksomheder oplever platformen som lettilgængelig og brugervenlig. Hertil kommer, at der blandt flere interviewede virksomheder og rådgivere er en fremtrædende fortælling om, at markedsafsøgningen ofte er afgjort på forhånd, da virksomhederne ofte allerede vil have en dialog med en rådgiver, og at det derfor er spild af tid for rådgiverne at byde på opgaverne. Dette kan dog i høj grad også være tilfældet med den 'traditionelle' markedsafsøgning, og derfor er denne tilbagemelding

formentlig også et udtryk for, at både rådgivere og virksomheder som er vant til mere 'uformelle' aftaler i højere grad tvinges til en mere formel markedsafsnævning.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har generelt oplevet høj kvalitet af rådgivningen, men for nogle virksomheder er udviklingsplanen ikke tilstrækkeligt konkret. Alle interviewede virksomheder oplever, at den private rådgivning har været af høj kvalitet. Virksomhederne fremhæver særligt, at rådgiveren er kommet med gode konkrete input – herunder erfaringer fra andre virksomheder – som har udfordret deres eksisterende antagelser, og at rådgiveren har hjulpet med at holde fokus på udviklingen i en dagligdag præget af drift. F.eks. har en virksomhed fået værdifuld sparring om sammensætningen af sin bestyrelse, og rådgiveren er selv indtrådt som midlertidig bestyrelsesformand for at bevare fokus på udviklingsplanen. Enkelte virksomheder fremhæver også eksplicit, at de har turdet sætte barren for deres udvikling højere pga. sparringen fra den private rådgiver.

Generelt har de interviewede virksomheder ikke deltaget i tematiserede kollektive arrangementer, men én af virksomhederne har sammen med 4 andre ejerledede virksomheder deltaget i et 12 mdr. uddannelsesforløb, hvilket har givet dem input til, hvordan de kan håndtere de udfordringer, som i høj grad er fælles for ejerledede virksomheder på tværs af brancher – specifikt virksomheder ledet af ægtepar.

De interviewede virksomheder og rådgivere er generelt også tilfredse med udviklingsplanen, som kan danne bro til den efterfølgende eksekvering – også selvom ændrede omstændigheder i omverdenen kan betyde, at de må justere i planen og ikke når den beskrevne vækst. Enkelte virksomheder fremhæver, at de allerede er i gang med at eksekvere udviklingsplanen – f.eks. ift. ejerskifte, ansættelse af salgsdirektør m.v. Modsat fremhæver enkelte virksomheder, at udviklingsplanen skulle have været endnu mere konkret, hvis den skulle understøtte deres eksekvering, og disse virksomheder savner en højere grad af opfølgning med rådgiveren om eksekveringen. Hertil kommer, at én virksomhed har savnet en mere klar forventningsafstemning med rådgiveren omkring produktet/udviklingsplanen, så de kunne have undgået misforståelser om denne. Denne virksomhed foreslår, at forretningsudvikleren fra erhvervshuset deltager på det første møde med den private rådgiver.

Der er forskel på, hvor meget dialog virksomhederne har haft med forretningsudviklerne i erhvervshusene. De fremhæver dog alle, at forretningsudviklerne har understøttet dem ift. administrationen (f.eks. ifm. slutrapporteringen), ligesom nogle virksomheder fremhæver, at forretningsudviklerens indsats har været afgørende for, at de har turde kaste sig ud i et rådgivningsforløb.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Det er relevant at modne SMV'er til privat rådgivning og deltagelse i øvrige programmer, men det har været en udfordring at rekruttere virksomheder. Projektet har til formål at modne ejerledede virksomheder fra at være 'ubevidst inkompetente' til i første omgang at blive 'bevidst inkompetente', så de bliver klar til at efterspørge den rette viden fra private rådgivere (og øvrige programmer). Dermed har projektet også et ønske om at rekruttere virksomheder, som er mindre projektvante, hvilket er en svær

målgruppe. Det er da også tydeligt, at projektet har været udfordret i rekrutteringen af virksomheder. Rekrutteringsudfordringerne skyldes ifølge projektholder bl.a. Covid-19 og et stort udbud af programmer (bl.a. fra REACT-midler). Sidstnævnte har bidraget til at svække projektets organisatoriske forankring i (nogle af) erhvervshusene som tidligere beskrevet. Samtidig er det også tydeligt fra interviewene med projektholder og -partnere, at det er svært at nå de 'ubevidst inkompetente' med kommunikationen og de eksisterende rekrutteringskanaler, ligesom det ofte kræver en længere modning og dialog, før de er klar til at deltage i et projekt. Derfor er der også først for alvor kommet gang i rekrutteringen i 2022. Interviewene med virksomheder og rådgivere bekræfter da også, at projektets rekrutteringsvanskeligheder ikke skyldes, at indsatsen er irrelevant. Tværtimod anser både virksomheder og rådgivere projektet som værende afgørende i at understøtte virksomhedernes vækstpotentiale – uanset om det handler om at optimere processer, understøtte en kraftig vækst eller et generationsskifte, eller at skabe rammerne for strategiske beslutninger.

Projektet har gjort brug af flere rekrutteringskanaler og erfaringen er, at phoning, SoMe-kampagner og lignende måske nok er med til at styrke kendskabet til erhvervshusene men ikke resulterer i brugbare leads til projektet. Desuden er det i projektperioden ikke lykkedes at aktivere medlemmerne af Advisory Boardet ift. rekruttering, selvom Advisory Boardet på andre områder har været værdiskabende for projektet. De mest effektive rekrutteringskanaler har i stedet været forretningsudviklerne og private rådgivere, som i forvejen har dialog med virksomheder, og som derfor kan levere kvalificerede leads. I nogle regioner har de lokale erhvervsråd også bidraget med henvisninger af virksomheder, som i forskelligt omfang har været klar til at indgå i projektet. Særligt ift. 'ejerskifte' har projektholder også erfaret, at det er vigtigt at italesætte det blødt – f.eks. 'at have en plan for sin virksomhed' eller 'at gøre virksomheden klar til salg, når du vil sælge'.

Forankring af
output



Udviklingsplanen understøtter forankring hos virksomhederne, og projektet videreføres som en del af 'Virksomhedsprogrammet'.

Det er i udgangspunktet positivt for forankringen hos de deltagende virksomhederne, at alle forløb afsluttes med en udviklingsplan, som indeholder konkrete handlinger til, hvordan virksomheden skal nå derhen, hvor de ønsker at være 3 år efter deltagelsen. Det er da også tydeligt fra interviewene med virksomhederne, at de fleste virksomheder kender deres næste skridt (og at nogle allerede er i gang med at eksekvere dem), om end nogle, som tidligere nævnt, havde ønsket sig en endnu mere konkret udviklingsplan for at understøtte deres eksekvering. Samtidig er udviklingsplanerne et godt udgangspunkt for, at erhvervshusene som en del af deres knudepunktsfunktion kan følge op med virksomhederne, da udviklingsplanerne beskriver virksomhedernes prioriteringer de næste tre år.

En anden central del af forankringen er, at CBS gennem projektet har klædt udvalgte forretningsudviklere på til at kunne åbne dialogen om ejerskifte på en god måde. En dialog som ofte kan være vanskelig. Foreløbigt er det ikke lykkedes at forankre denne viden bredt i erhvervshusene, og derfor vil CBS i projektets afslutning besøge alle Erhvervshusene og fortælle den brede kreds af forretningsudviklere om ejerskifte.

Til sidst er det ift. den organisatoriske forankring af projektet positivt, at SMV:Professionalisering bliver videreført i Virksomhedsprogrammet, som aktuelt indeholder mere specialiserede tilskudsmuligheder (SMV:Vækstpilot; SMV:Digital; SMV:Grøn og SMV:Eksport). Tanken med denne videreførelse er, at SMV:Professionalisering netop kan modne og professionalisere SMV'er, så de bliver mere klar til at deltage i nogle af de mere specialiserede programmer.

Monitorering og
opfølgning

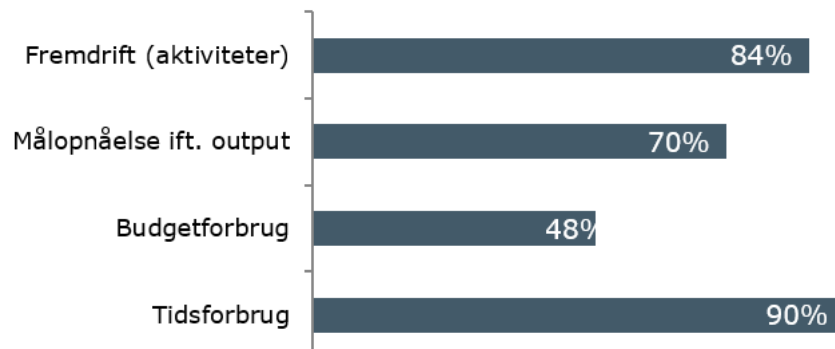


Projektet monitorerer løbende ift. de kvantitative målsætninger og distribuerer løbende spørgeskemaer til afsluttede forløb. Som nævnt i midtvejsevalueringen følger projektet de aktive virksomheder i et projektledeles- og overbliksværktøj (smartsheet), som giver en kvantitativ status på virksomhederne i forløbet. Samtidig har projektledelesen løbende haft et tæt fokus på rekrutteringen i de enkelte erhvervshusområder mhp. hurtigt at kunne reagere, når det har været svært at nå måltallene. Trods denne løbende monitorering er det dog ikke lykket projektet at løse rekrutteringsvanskelighederne (som skitseret under *Målgruppernes oplevede relevans*) – bl.a. grundet erhvervshusenes forskellige prioriteringer. Således er projektets fremdrift relativt størst i Nordjylland, Fyn, Sjælland og Hovedstaden, mens den er mindst i Midtjylland og Sydjylland.

Samtidig er det værd at fremhæve, at projektholder systematisk distribuerer spørgeskemaer til de deltagende virksomheder, når de afslutter deres forløb. Dette er medvirkende til, at relativt mange virksomheder har besvaret spørgeskemaet til denne slutevaluering, selvom en stor del af forløbene endnu ikke er afsluttet.

5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 0) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 0).



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

Status på evalueringstidspunktet er, at 82 % af de opstillede aktivitetsmål er nået i Øvrige regioner og 85 % i Region Sjælland, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene for hver bevilling fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål per 31/8/2022 for Øvrige Regioner

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Identifikation af målgruppe	5	5	100 %
A2: Rekruttering og screening	555	472	85 %
A3: Udarbejdelse og godkendelse af vækstplanskabelon	1	1	100 %
A4:Udarbejdelse af liste over private rådgivere og liste på SMV:Digital	1	1	100 %
A5: Udvikling af tematiserede kollektive arrangementer	18	15	83 %
A6: Gennemførelse af SMV:Professionalisering	515	111	22 %

Note: Afrapporteringen for 2022-1 er endnu ikke godkendt hos ERST. Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 01.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Figur 4 Status ift. de opstillede aktivitetsmål per 31/8/2022 for Region Sjælland

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Identifikation af målgruppe	1	1	100 %
A2: Rekruttering og screening	170	143	84 %
A3: Udarbejdelse og godkendelse af vækstplanskabelon	1	1	100 %
A4:Udarbejdelse af liste over private rådgivere og liste på SMV:Digital	1	1	100 %
A5: Udvikling af tematiserede kollektive arrangementer	12	12	100 %
A6: Gennemførelse af SMV:Professionalisering	108	29	27 %

Note: Afrapporteringen for 2022-1 er endnu ikke godkendt hos ERST. Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 01.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Målopnåelsen følger det samme mønster i Øvrige regioner og Region Sjælland. Således har begge 'delprojekter' nået målene relateret til identifikation af målgruppe, udarbejdelse af vækstplanskabelon og liste over private rådgivere, ligesom projektet har en fin fremdrift ift. rekruttering og screening (hhv. 85 % i Øvrige regioner og 84 % i Region Sjælland). Samtidig har projektet gennemført størstedelen af de tematiserede kollektive arrangementer (hhv. 83 % i Øvrige regioner og 100 % i Region Sjælland), hvoraf hovedparten blev gennemført tidligt i forløbet som en del af Covid-19-beredskabet. Generelt er der altså en fornuftig målopnåelse på 5 af de 6 aktivitetsmål.

I begge 'delprojekter' er målopnåelsen ift. gennemførelse af SMV:Professionalisering dog begrænset. Således er målopnåelsen 22 % i Øvrige regioner og 27 % i Region Sjælland per 31/8/2022. Dette hænger sammen med de føromtalt rekrutteringsudfordringer, og at mange igangværende forløb endnu ikke er afsluttet på tidspunktet for slutevalueringen. Hvis alle igangværende forløb afsluttes med en udviklingsplan, vil projektet samlet set nå 362 i Øvrige regioner (svarende til 70 %) og 108 i Region Sjælland (svarende til 100 %). I øvrige regioner har særligt Fyn, Nordjylland og Hovedstaden en fin fremdrift, mens fremdriften er mere begrænset i Midtjylland og Sydjylland.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug per 31/8/22.

Figur 5 Budget- og tidsforbrug per 31/8/2022

	Total budget	Forbrug	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	112	54,2	48 %
Tidsforbrug (måneder)	40	36	90 %

Note: Afrapporteringen for 2022-1 er endnu ikke godkendt hos ERST.

Projektet har et markant underforbrug af midler, hvilket hænger sammen med de førromtalte rekrutteringsvanskeligheder, og at mange forløb stadig var igangværende per 31/8/22, hvor ovenstående tal er fra. Projektholder forventer dog, at projektet i Region Sjælland tilnærmelsesvist vil have brugt hele budgettet ved projektafslutning, mens der i Øvrige regioner fortsat vil være et budgetmæssigt underforbrug.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 69 % af de opstillede outputmål nået i Øvrige regioner og 70 % i Region Sjælland, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 6 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet for Øvrige regioner

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	515	362	70 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder	29.280.000	12.310.780	42 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	288	97	34 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	942	1.589	+100 %
B5: Anslåets skabt omsætning (kr.)	1.255.920.000	2.942.801.000	+100 %

Note: Afrapporteringen for 2022-1 er endnu ikke godkendt hos ERST. Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 01.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Figur 7 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet for Region Sjælland

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	108	91	84 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder	7.320.000	2.692.309	37 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	72	21	29 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	235	250	+100 %
B5: Anslåets skabt omsætning (kr.)	313.980.000	678.916.000	+100 %

Note: Afrapporteringen for 2022-1 er endnu ikke godkendt hos ERST. Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 01.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Som det fremgår af ovenstående tabeller, har projektet en relativt begrænset fremdrift ift. antal virksomheder, som modtager støtte, i Øvrige regioner (70 %), mens fremdriften er bedre i Region Sjælland (84 %). Fremdriften er mere begrænset i forhold til private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (42 % i Øvrige regioner og 37 % i Region Sjælland), da dette måltal hænger sammen med antal virksomheder virksomheder, som har gennemført forløbet. Projektholder forventer, som tidligere nævnt, at man i Region Sjælland vil nå måltallet om 108 virksomheder, som modtager støtte, mens man i Øvrige regioner vil nå 362 virksomheder (svarende til 70 %).

Trods disse udfordringer er det tydeligt fra ovenstående tabeller, at forventningerne til omsætning og jobskabelse i udviklingsplanerne per virksomhed er markant højere end forventet fra projektstart, da disse måltal er nået (og overindfriet). Det samme er i mindre grad tilfældet med måltallet om antal nye vækstvirksomheder (34 % i Øvrige regioner og 29 % i Region Sjælland). Projektholder angiver pba. de mest aktuelle tal, at 77 % af virksomhederne i Øvrige regioner og 70 % i Region Sjælland forventer at blive vækstvirksomheder. Dermed vil projektet, hvis alle igangværende forløb gennemføres nå hhv. 279 forventede vækstvirksomheder i Øvrige regioner og 76 forventede vækstvirksomheder i Region Sjælland. Dette betyder, at projektholder forventer at nå 97 % af måltallet for Øvrige regioner og indfri måltallet for Region Sjælland.

6 Effektivurdering

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 projektholder løbende udsendt et elektronisk spørgeskema til de deltagende virksomheder, når de har afsluttet deres deltagelse. Besvarelsenerne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt virksomhederne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 140 virksomheder, hvoraf 80 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 57 %. Det er vigtigt at nævne, at mange virksomheder endnu ikke har afsluttet deres forløb, og derfor endnu ikke har haft mulighed for at besvare spørgeskemaet. Disse er ikke medtaget i beregningen af svarprocenten. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse. Som supplement til spørgeskemaundersøgelsen har vi interviewet 10 virksomheder.

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 til at styrke virksomhedernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Overordnet mener 86 % af de adspurgte virksomheder i høj grad, at de har fået et udbytte af deres deltagelse i indsatsen, og de resterende 14 % at de i mindre grad har fået et udbytte.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang virksomhederne har fået styrket konkrete forudsætninger for at blive vækstvirksomheder. Det fremgår af tabellen, at næsten alle virksomheder angiver, at de har udviklet sig positivt i løbet af projektdeltagelsen (90 %), at de har fået en tydelig plan for deres fremtidige udvikling (94 %), og at de har fået tilført viden og/eller kompetencer, som gør det lettere at føre deres fremtidsplaner ud i livet (89 %). Samtidig har hovedparten af virksomhederne og ejerlederne fået styrket deres forudsætninger på de øvrige forhold i tabellen (68-85 %).

Det er også værd at fremhæve, at blot 4 % af de adspurgte virksomheder angiver, at de kunne have opnået samme udbytte for egne midler uden negative konsekvenser ift. omkostninger, tidsforbrug eller kvalitet. For de resterende 96 % har projektet altså været forbundet med en vis additionalitet, da de enten

ikke kunne have opnået det samme udbytte uden projektet, eller ville have oplevet negative konsekvenser ift. omkostninger, tidsforbrug eller kvalitet

Figur 8 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede effektforudsætninger*

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for virksomhederne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
virksomheden har udviklet sig positivt i løbet af projektdeltagelsen	90 %
virksomheden har fået en mere tydelig plan for dens fremtidige udvikling	94 %
virksomheden har fået tilført viden og/eller kompetencer, som gør det lettere at føre vores fremtidsplaner ud i livet	89 %
virksomheden er blevet bedre til at arbejde med den strategiske udvikling	85 %
jeg (som leder) er blevet bedre til at tage beslutninger og handle ud fra virksomhedens langsigtede plan for dens fremtidige udvikling	68 %
jeg (som leder) har fået øget tro på at lykkedes med initiativer med fokus på den langsigtede og strategiske udvikling af virksomheden	85 %
jeg (som leder) er blevet mere motiverede til at arbejde med professionalisering af virksomheden	81 %
virksomheden har fået viden om udbuddet af uvildige kompetente private rådgivere indenfor professionalisering	76 %
virksomheden er blevet mere "rådgivningsparat" som følge af projektdeltagelsen	83 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=80 på de første 4 og n = 78 på resten)

Disse resultater bekræfter det positive billede fra de gennemførte virksomhedsinterviews (beskrevet under *Målgruppens oplevede kvalitet* ovenfor), hvor de interviewede virksomheder generelt giver udtryk for, at rådgivningen er medvirkende til at sikre et fundament for langsigtet fremadrettet vækst. Også de interviewede rådgivere fremhæver, at virksomhederne i dette projekt flytter sig meget sammenlignet med andre projekter.

Samlet set indikerer resultaterne altså, at projektet formår at styrke de delta-gende virksomheders forudsætninger for vækst.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 69 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 26 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Nedenstående figur viser andelen af virksomheder, som har en forventning om positive effekter for årlig omsætning, eksport, nyansættelser og undgåede fyringer.

Figur 9 *Virksomhedernes 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	88 %
Årlig eksport	61 %
Nyansættelser	88 %
Undgåede fyringer	28 %

(n=69)

Givet projektets målsætning om at skabe flere vækstvirksomheder, er det positivt, at 88 % af respondenterne angiver, at de forventer en vækst i omsætning og 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 5,6 mio. kr., hvoraf 1,5 mio. kr. vil stamme fra eksport. Hertil kommer en forventning om 4,1 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. For at tage lidt højde for denne usikkerhed har vi i vores bearbejdning af datamaterialet opjusteret etcifrede tal til mio. kr. og to- og trecifrede tal til 1.000 kr.

Figur 10 Virksomhedernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Virksomhedernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	5,6
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	1,5
Antal nyansatte	4,1
Undgåede fyringer	1

(n=69)

Selvom de gennemsnitlige effektforventninger er relativt høje, er de markant lavere end vækstforventningerne i udviklingsplanerne, jf. fremdriften på de opstillede måltal i kapitel 5 ovenfor. Disse tal indikerer, at de 140 virksomheder som har gennemført SMV:Professionalisering og udfyldt en udviklingsplan gennemsnitligt forventer en omsætningsstigning på 25,9 mio. kr. og jobskabelse på 13,1. Vi har ikke grundlag for at vurdere, hvad forskellene på estimaterne i udviklingsplanerne og surveyestimaterne skyldes. Vi vil dog 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 meget 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 er der 69 virksomheder, som har besvaret spørgsmålene om vækstforventninger, mens projektholder, jf. kapitel 5, vil nå 470 deltagende virksomheder, hvis alle igangværende forløb afsluttes med en udviklingsplan.¹ For at estimere projektets samlede effektskabelse er vi altså nødt til

¹ Hvis alle igangværende forløb afsluttes, når projektet 362 i Øvrige regioner og 108 i Region Sjælland, da der her er kommet yderligere igangværende forløb siden afrapporteringen d. 31/8/2022. De 470 er altså et estimat for det maksimale antal forløb, projektet vil opnå.

at gøre os nogle antagelser om udbyttet for de 401 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 11.

Figur 11 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 ¹)	253,6	2.384,8	2.638,3
Årlig omsætningsstigning (mio. kr.) (Minimum ²)	145,4	1.367,4	1.512,8
Antal nyansatte (Maksimum ¹)	0	705,1	705,1
Antal nyansatte (Minimum ²)	0	404,3	404,3
Årlig eksportstigning (mio. kr.) (Maksimum ¹)	265,7	1.668,8	1.934,5
Årlig eksportstigning (mio. kr.) (Minimum ²)	152,3	956,9	1.109,2

Note: Estimerne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-respondenterne (69 virksomheder) opjusteret til hele den kendte/forventede population af virksomheder (470 virksomheder). 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 1.513-2.638 mio. kr., hvilket maksimalt svarer til en faktor 1:24 i forhold til projektets samlede budget. 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 12 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet for Øvrige regioner

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye vækstvirksomheder	0	288	-	-

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

Figur 13 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet for Sjælland

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye vækstvirksomheder	0	72	-	-

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

Det er endnu for tidligt at opgøre antallet af virksomheder som inden for 3 år efter afsluttet forløb opnår en vækst på minimum 10 % i omsætning eller antal ansatte (og dermed kan betegnes som vækstvirksomheder, hvis de minimum havde 5 ansatte ved projektstart).

Outputmålene i kapitel 5 indikerer dog, at 118 af de 140 virksomheder, som foreløbigt har udarbejdet en udviklingsplan, har vækstforventninger som vil betyde, at de vil blive vækstvirksomheder inden for 3 år. Dette svarer til 84 % af de deltagende virksomheder. Samtidig viser spørgeskemadata, at 68 % af respondenterne forventer, at de realistisk set vil opnå en vækst i antallet af fuldtidsansatte på over 10 % de næste 3 år. Begge disse andele overstiger projektets antagelse i fastsættelsen af måltallene om, at 60 % af de deltagende virksomheder vil blive vækstvirksomheder. Hvis vi alene baserer vores vurdering på disse vækstforventninger, er det altså sandsynligt, at projektet vil nå effektmålsætningerne, hvis det lykkes at få 429-530 virksomheder i projektet. Dette under antagelse af, at de resterende virksomheders vækstforventninger gennemsnitligt set er tilsvarende de aktuelle deltagende virksomheders.

Som tidligere nævnt, når projektet maksimalt 470 virksomheder, hvis alle igangværende forløb afsluttes med en udviklingsplan (og ikke de forventede 623). Samtidig er det højst usandsynligt, at alle virksomheder med forventninger om at blive vækstvirksomheder faktisk realiserer hele deres forventede vækst inden for en treårig periode og rent faktisk bliver vækstvirksomheder. Af disse grunde vurderer vi ikke, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil realisere de opstillede effektmål.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger² og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Eksterne input fra Advisory Board kan på flere måder skabe værdi for projektet. Som tidligere nævnt, har det været en udfordring at sikre en stærk organisatorisk forankring af projektet i nogle erhvervshuse, da erhvervshusene har forskellige prioriteringer, og da der har været et stort udbud af andre programmer at rekruttere til. Dette har bl.a. medvirket til at svække styregruppens anvendelighed som sparringspartner for projektledelsen, hvorfor projektledelsen i stedet har trukket på det etablerede Advisory Board. Konkret har projektledelsen også anvendt input fra Advisory Boardet til at udfordre styregruppen, ligesom Advisory Boardet ifølge projektholder har været afgørende ift. at sikre videreførelsen af SMV:Professionalisering i Virksomhedsprogrammet. På den baggrund mener vi, at det er en læring fra projektet, at det generelt er en god idé at inkludere 'eksterne' aktører i et Advisory Board i denne type projekter (f.eks. virksomheder eller brancheorganisationer) – også selvom det i mindre grad er lykkedes at aktivere dem ifm. rekrutteringen.

Fællesnævneren for styregruppemedlemmer vil ofte være, at de alle har et økonomisk medansvar for projektets drift og målopnåelse, og at de derfor har et incitament til at sikre en stærk forankring i deres organisationer. Dette er grundlæggende fornuftigt og er også tilfældet i nærværende projekt. I tilfælde hvor det ikke lykkes at sikre en sådan organisatorisk forankring via styregruppen, kan det dog være relevant at overveje, hvordan man bryde eksisterende mønstre og prioriteringer i styregruppen. Og dette kan et Advisory Board med eksterne aktører understøtte. Man kan også overveje, om lignende eksterne aktører kunne deltage i styregruppemøder på ad hoc basis – også selvom de ikke er økonomiske partnere – for at tilføre noget dynamik til styregruppen gennem oplæg, ny tilført viden e.l.

Læringspunkt 2

Det er vanskeligt at rekruttere de 'ubevidst inkompetente' med eksisterende rekrutteringskanaler. Rekrutteringen af virksomheder har været den største udfordring for gennemførelsen af projektet, hvilket bl.a. hænger sammen med, at det har været vanskeligt at nå ud til målgruppen af ikke-projektvante virksomheder (eller 'ubevidst inkompetente') med traditionelle rekrutteringskanaler som Phoning- og SoMe-kampagner, og at denne målgruppe også kræver en højere grad af modning, før de er klar til projektdeltagelse.

På den baggrund vurderer vi, at det er afgørende, at projekter med denne målgruppe får oprettet klare fødekanaler fra de aktører, som i forvejen er i kontakt med og har relationer til mange virksomheder – herunder særligt de lokale erhvervsråd, private rådgivere og brancheorganisationer, som i forvejen har en vigtig funktion i modningen af virksomheder. Det tager tid at opbygge sådanne fødekæder, da det bl.a. kræver, at alle disse aktører har kendskab til projektet og kan se værditilbuddet. Derfor er det også vanskeligt at etablere sådanne fødekanaler inden for en projektperiode på 3 år. Med fortsættelsen af

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

SMV:Professionalisering som en del af Virksomhedsprogrammet, forventer vi, at det vil være muligt at bygge videre på det eksisterende kendskab og samarbejde, som er indledt med dette projekt, hvilket vil gøre rekrutteringen nemmere.

Læringspunkt 3

Med fleksible rammer kan det lykkes at få virksomheder til at investere ressourcer i længere forløb. Selvom projektet som tidligere nævnt ikke er lykket med at rekruttere det forventede antal virksomheder, er projektet lykket med at engagere de deltagende virksomheder i relativt lange forløb, hvor virksomhederne har investeret flere ressourcer (både tid og økonomi til rådgiverkøb) i forløbene, end det var forventet fra projektstart. Dette er positivt for projektets værdiskabelse, da projektet netop sigter mod at understøtte grundlæggende forandringer i de deltagende virksomheder, hvilket alt andet lige vil kræve længere tid og en større investering end mere målrettede forløb med fokus på f.eks. internationalisering. En læring fra projektet er på den baggrund, at man gennem fleksible rammer med løbende optag, mulighed for lange indsatser og køb af privat rådgivning for 30-200.000 kr., samt en tæt dialog med Erhvervshusenes forretningsudviklere kan lykkes med at få virksomhederne til at investere ressourcer i lange forløb – på trods af at det også kan medføre likviditetsudfordringer. Hvis det skal gøres mere tilgængeligt for virksomhederne at investere i lange forløb, er det centralt at se på tilbagebetalingsprocessen, så virksomhederne ikke skal have udlæggene til den private rådgivning i så lang tid som det aktuelt er tilfældet. Dette kunne f.eks. være med kvartalsvise frem for halvårlige afrapporteringer.

Læringspunkt 4

Projektet har fundet et godt format for en udviklingsplan. Det er afgørende for projektets langsigtede effektskabelse, at der skabes en sammenhæng mellem rådgivningen i projektet og den efterfølgende eksekvering ude hos virksomhederne. Projektet har til dette formål udviklet en skabelon for en udviklingsplan, som både virksomheder og rådgivere generelt ser som et meningsfuldt output af forløbet, og som understøtter forankringen af forløbet i virksomhederne. Planen kaldes en udviklingsplan – og ikke en vækstplan – da målgruppen af ikke-projektvante virksomheder godt kan være lidt vækstangste.

Virksomhedernes og rådgivernes tilbagemeldinger indikerer, at projektet har fundet et format for udviklingsplanen, som er mere anvendeligt for virksomhederne efterfølgende end de traditionelle vækstplaner, om end nogle virksomheder har ønsket sig, at udviklingsplanen er blevet endnu mere konkret, og mener at det er vanskeligt at definere meningsfulde handlinger 3 år frem i tiden. Kombinationen af et overordnet udviklingskort med forskellige handlinger på forskellige tidshorisonter og uddybende aktivitetsplaner for hver handling ser altså ud til at fungere godt for hovedparten af virksomhederne og rådgiverne.

Læringspunkt 5

Det er fornuftigt at digitalisere markedsafsøgningen. Projektet har, som tidligere nævnt, brugt relativt mange ressourcer på at udvikle en database til at understøtte markedsafsøgningen forud for valget af privat rådgiver. Selvom der ifølge virksomheder og rådgivere fortsat er en række u hensigtsmæssigheder i databasens design m.v. (som beskrevet i rapporten ovenfor), vurderer vi, at det er en læring fra projektet, at det er fornuftigt at arbejde videre med en model for at digitalisere markedsafsøgningen og prækvalificere rådgivere, da dette kan gøre det nemmere for både erhvervshusene og virksomhederne at dokumentere

markedsafsøgningen korrekt. Samtidig er matchet mellem rådgiver og virksomhed afgørende for projektets værdiskabelse, hvorfor det er fornuftigt at gøre, hvad man kan for, at virksomhederne får så kvalificerede valgmuligheder som muligt ifm. deres markedsafsøgning.

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 implementerings-score	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.