

DECEMBER 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# Evaluering af Virksomhedsprogrammet finansieret af den danske REACT-EU-indsats

EVALUERINGSRAPPORT



**COWI**

DECEMBER 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# Evaluering af Virksomhedsprogrammet finansieret af den danske REACT-EU-indsats

EVALUERINGSRAPPORT

PROJEKTNR.	DOKUMENTNR.				
A232038-004	5				
VERSION	UDGIVELSESDATO	BESKRIVELSE	UDARBEJDET	KONTROLLERET	GODKENDT
1.0	08.12.2023	Evaluering	LEFV, LCPE, CALL	MOBR	LCPE

# INDHOLD

1	Sammenfatning	7
1.1	Tværgående konklusioner	8
1.2	Opbygning af evalueringen	15
2	Anbefalinger	16
2.1	Tværgående anbefalinger	16
2.2	Indsatsspecifikke anbefalinger	22
3	Evaluering af Virksomhedsprogrammet (REACT)	28
3.1	SMV:Digital REACT	28
3.2	SMV:Eksport REACT	53
3.3	SMV:Grøn REACT	74
3.4	SMV:Vækstpilot REACT	97
Bilag A	Undersøgelsesspørgsmål	119
Bilag B	Evalueringens metode	121
Bilag C	Grundlag for kvalitativ metode og interviewguides	123
Bilag D	Datagrundlag for kvantitativ metode	124

# 1 Sammenfatning

Denne evaluering omhandler Virksomhedsprogrammet finansieret af den danske REACT-EU-indsats, som udgør en udbygning til strukturfondsprogrammerne 2014-2020 med henblik på at understøtte indsatsen for at afbøde konsekvenserne af covid-19<sup>1</sup>.

Virksomhedsprogrammet REACT<sup>2</sup> omfatter fire selvstændige indsatser (spor), som indgår i evalueringen: SMV:Digital, SMV:Ekspert, SMV:Grøn og SMV:Vækstpilot.

Evalueringen har overordnet til formål at:

- 1 Undersøge de fire indsatsers relevans, efterspørgsel og (forventede) effekter, samt om indsatserne har været organiseret og udmøntet effektivt.
- 2 Skabe et solidt grundlag af viden for Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses videre udformning af Virksomhedsprogrammet.<sup>3</sup>

Begge formål besvares i evalueringen gennem afdækningen af en række analysetemaer og undersøgelsesspørgsmål<sup>4</sup>, som er opstillet mellem Erhvervsstyrelsen og COWI. For at understøtte sidstnævnte formål vil evalueringen både skabe indsats-specifikke indsigter og anbefalinger og bidrage med generelle anbefalinger, der går på tværs af de fire indsatser (spor).

Evalueringen baserer sig på interviews med en række virksomhedsdeltagere fra hvert spor og spørgeskema til deltagerne indsamlet af enten COWI eller det respektive erhvervshus. Yderligere er erhvervshusene – både lead og partnere –

---

<sup>1</sup> Det forordningsbestemte formål med REACT-EU-midlerne har været "fremme af kriseafhjælpning i forbindelse med covid-19-pandemien og dens sociale konsekvenser og forberedelse af en grøn, digital og modstandsdygtig genopretning af økonomien"

<sup>2</sup> I evalueringen omtales det fremad blot som *Virksomhedsprogrammet*, men der henvises hele vejen igennem til det REACT-finansierede Virksomhedsprogram.

<sup>3</sup> Den videre udformning af Virksomhedsprogrammet kan der læses mere om her: <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/viderefoerelse-af-virksomhedsprogrammet>

<sup>4</sup> Se bilag A

blevet interviewet i forbindelse med evalueringen. Dataindsamlingen er yderligere beskrevet i bilag B.

Alle fire indsats blev igangsat i 2021 og afsluttes 31. december 2023. På evalueringstidspunktet er igangværende virksomhedsforløb ved at blive afsluttet, og operatørerne er i gang med den administrative afrapportering. Den samlede opgørelse af projekternes måltal og endelige resultater og effekter skal derfor ses i dette perspektiv.

## 1.1 Tværgående konklusioner

Nedenfor præsenterer vi de samlede konklusioner på tværs af sporene i Virksomhedsprogrammet REACT. Konklusionerne er opdelt på de fem temaer, som evalueringen har berørt.

### **Tema 1:** Organisering

De fire spor har samlet set været karakteriseret af en god, professionel og velkoordineret organisering, hvor ambitionen om et koordineret erhvervsfremmesystem er blevet honoreret. Det understreger efter vores opfattelse, at erhvervshusene er professionelle projektoperatører med gode forudsætninger for at indfri de strategiske ambitioner om indbyrdes koordinering og gennemsigtighed i de forskellige tilbud. Der har været forskel på, hvordan og i hvilket omfang erhvervshusene har samarbejdet med øvrige relevante aktører, men generelt anser vi samarbejderne som konstruktive og udbytterige.

Hvad angår de fire indsatsers administrative ressourceforbrug kan vi konstatere, at dette generelt har været en udfordring at holde på det niveau, bevillingsgiver ønskede, og i flere erhvervshuse har de undervejs måtte tilføje flere ressourcer til at håndtere bl.a. refusionsansøgninger og vejledning om timeregistrering. Det har bl.a. vist sig særligt ressourcekrævende at gennemgå og vejlede virksomhederne løbende med deres dokumentation ifm. deres timeregistrering (for de spor, hvor det har været aktuelt), endda på trods af, at erhvervshusene undervejs har udviklet metoder og processer for at understøtte virksomhederne bedst muligt.

Dernæst har udviklingen og anvendelsen af indsatsernes administrative processer (nye IT-systemer til såvel ansøgningssystemer og projektstyring) vist sig mere omfattende end antaget og har derfor krævet en stor indsats af det respektive erhvervshus, der har været tilsagnsmodtager på et spor gennem hele programperioden.

De nævnte udfordringer har på tværs af de fire indsats desuden været fremtrædende barrierer for en effektiv udmøntning. I programperioden er erhvervshusene dog blevet disse erfaringer rigere, hvilket har givet dem bedre forudsætninger for udmøntningen af indsatserne under Virksomhedsprogrammet 2.0. Dette understreger vores gennemgående opfattelse, at udvikling af systemer og styringsredskaber er en nødvendighed, men fremstår først tydeligt omkostningseffektive, når anvendelsen er langsigtet.

På tværs af de fire spor er der blevet anvendt forskellige ansøgningsmodeller, hvilke fremgår af nedenstående figur.

Figur 1 *Oversigt over ansøgningsrunder/-modeller, der har været anvendt på tværs af Virksomhedsprogrammet REACT*

'Åbne'/løbende ansøgningsrunder	
>	Tilgængelig for virksomhederne, så snart behovet er identificeret af virksomheden.
>	Ingen deadline giver potentielt manglende tilskyndelse til at prioritere deltagelsen hos virksomhederne.
<i>(SMV:Vækstpilot, delvist SMV:Eksport)</i>	

'Lukkede' ansøgningsrunder	
Udvælgelse af de bedste	Først til mølle
>	Mulighed for at give tilsagn til de bedste ansøgninger i hver runde.
>	Et ressourcekrævende setup omkring vurderingen af ansøgninger er nødvendigt.
<i>(SMV:Grøn, delvist SMV:Eksport)</i>	
>	Balancere udbud/efterspørgsel og adm. omkostninger.
>	Udelader operatørens vurdering i udpegningen af de bedste ansøgninger.
>	Risiko for, at det ikke er de ansøgninger med størst potentiale, der får tilsagn.
<i>(SMV:Digital)</i>	

Kilde: Udarbejdet pba. den indsamlede kvalitative data

Vi konstaterer, at der er fordele og ulemper ved såvel de åbne som lukkede ansøgningsrunder, og vil særligt fremhæve følgende:

- > **Åbne ansøgningsrunder** gør det muligt at honorere virksomhedernes behov, når de opstår, hvilket sikrer, at programmet hurtigt kan hjælpe virksomheden videre, og deres engagement opretholdes. En ulempe er dog, at det kan være svært for erhvervshusene at allokere ressourcer til de løbende indkomne ansøgninger i tilfælde, hvor der opstår spidsbelastninger, og dermed respondere hurtigt på virksomhedernes behov. Denne model har en indbygget åbenhed over for at imødekomme virksomhedernes behov, men omfatter en risiko for, at den manglende deadline for, hvornår ansøgningerne skal indsendes, giver manglende tilskyndelse blandt virksomhederne til at prioritere dette blandt andre opgaver.
- > **Lukkede ansøgningsrunder** gør det muligt for erhvervshusene at ressourceallokere og giver samtidig virksomhederne faste deadlines, de kan arbejde henimod, hvilket kan virke motiverende for nogle og understøtte, at de prioriterer at få søgt. En ulempe er dog, at virksomhederne imellem ansøgningsrunderne kan blive utålmodige, da de lukkede ansøgningsrunder ikke kan honorere virksomhedernes behov, når de opstår, hvorfor virksomhederne kan ende med at søge over i andre programmer. De lukkede ansøgningsrunder har et naturligt fokus på udbudssiden. I betragtning af det strategiske mål om et erhvervsfremmesystem, der er målrettet virksomhedernes behov, kan dette problematiseres. Omvendt skaber det en oplevelse af knaphed og eksklusivitet, der ansporer virksomhedernes interesse for erhvervsfremmesystemet.

**Tema 2:**  
 Rekruttering

På tværs af de fire spor har erhvervshusene selv været den klart mest effektive rekrutteringskanal efterfulgt af de private rådgivere samt lokale erhvervsråd og øvrige samarbejdspartnere. Rekruttering til de fire indsatser og Virksomhedsprogrammet REACT generelt set vurderer vi overordnet har været let, da der gennem programperioden har været en stor efterspørgsel efter puljens midler. Det vurderer vi først og fremmest skyldes tilgængeligheden af midler med relativt få bindinger, som har tiltalt mange virksomheder på tværs af hele Virksomhedsprogrammet. Resultatet står efter vores opfattelse mål med ønsket om hurtigt og effektivt at udmønte EU-REACT-midlerne og understøtter intentionen med at bevillige hovedparten af midlerne til erhvervshusene, hvilket har bidraget til at indfri målet.

Indsatserne har berørt et udvalg af virksomheder inden for målgruppen, som har varieret ift. størrelse, branche og geografi. Deltagervirksomhedernes størrelse, og herunder også deres modenhed og ressourcer, har varieret fra spor til spor, hvilket skyldes indsatsernes forskelligartede tilbud. Generelt har der været en stor repræsentation af virksomheder fra Midtjylland og Hovedstaden, hvilket har været forventeligt, jf. den generelle regionale fordeling. Vi vurderer dog, at samarbejdet på tværs af erhvervshusene har bidraget positivt til rekruttering af virksomheder fra alle landsdele. Af brancher kan handel, industri og videnservice nævnes som særligt fremtrædende på tværs af de fire spor. Sidstnævnte kan efter vores opfattelse gøres til genstand for en nærmere drøftelse af, om midlerne er allokert til de virksomheder med størst potentiale, da spørgsmålet ikke er belyst yderligere i denne evaluering.

Hvad angår virksomheder med flere deltagelser – både på tværs af Virksomhedsprogrammet og inden for samme spor – er der generelt tale om en mindre andel. På tværs af Virksomhedsprogrammet er der godt 11 % ud af det samlede antal unikke virksomheder, der har deltaget i Virksomhedsprogrammet to gange, og andelen er gradvist dalende jo flere deltagelsesgange, der er tale om – hvilket er forventeligt, særligt grundet tidsperspektivet i Virksomhedsprogrammet REACT.

Figur 2 Antal gange, unikke virksomheder har deltaget i Virksomhedsprogrammet

Antal gange	Antal
1 gang	3.266
2 gange	432
3 gange	92
4 gange	24
5 gange	1

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af erhvervshusene.

Note: 'Antal gange', unikke virksomheder har deltaget, omfatter også flere tilsagn inden for samme spor i Virksomhedsprogrammet. N = 3.815.

Billedet af tendenserne i forbindelse med 'gengangere' inden for det samme spor ser dog anderledes ud, da det stort set kun er inden for SMV:Digital og

SMV:Eksport, at dette er forekommet, og kan formentlig tilskrives de forskellige temaer og tilbud, virksomhederne har kunnet søge i forskellige sammensætninger. Inden for SMV:Vækstpilot har der ikke været nogen 'gengangere', hvilket skyldes, at forløbet har været af en mere modnende og forberedende karakter og i stedet gjort virksomhederne klar til at søge videre i andre indsatser.

Figur 3 Antal gange, unikke virksomheder har deltaget i det samme spor i Virksomhedsprogrammet

Antal gange	Grøn	Eksport	Digital	Vækstpilot
1 gang	960	306	2.073	550
2 gange	6	25	225	0
3 gange	0	2	32	0
4 gange	0	0	1	0
Samlet deltaget mere end 1 gang	6	27	258	0

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af erhvervshusene.

Note: 'Antal gange', unikke virksomheder har deltaget, er opgjort efter unikke tidsforløb (uddybes under bilag D). N = 3.815.

På tværs af sporene har det dernæst varieret, hvor stor en andel af deltagerne der ikke tidligere har anvendt erhvervsfremmesystemet. Særligt har øvrige samarbejdspartnere (f.eks. DI, The Trade Council og aktører inden for erhvervs- og arbejdsmarkedsområdet) vist sig at være en effektiv rekrutteringskanal til virksomheder inden for denne målgruppe, og derudover har tilskud, der har haft et let formidlet formål (f.eks. SMV:Digital og tilskud til investering i energieffektivisering under SMV:Grøn) ligeledes gjort det interessant for flere og andre virksomheder at søge. Samlet set er det erhvervshusenes opfattelse, at der er rekrutteret virksomheder til indsatserne, som ikke tidligere har gjort brug af erhvervsfremmesystemet, men den konkrete opgørelse har ikke været omfattet af evalueringen.

**Tema 3:**  
Aktiviteter og forløb

Sporene har anvendt forskellige virkemidler til at understøtte virksomhedernes omstillingsforløb (rådgivning, investering, kompetenceudvikling). Disse har været forbundet med forskellige tilskudsmuligheder og har kunnet kombineres på forskellig vis (dog med undtagelse af SMV:Vækstpilot, der kun har haft én tilskudsmulighed). Generelt har der på tværs af sporene været stor interesse for rådgivningsvouchers og en begrænset interesse for kompetenceudviklingsmuligheden. Det reelle billede af særligt virksomme forløb er dog svært at opgøre på evalueringstidspunktet, da der forventes en stor andel tilbageløbsmidler. Overordnet har der på tværs af sporene (SMV:Digital, SMV:Eksport og SMV:Grøn) været en tendens til, at virksomhederne har søgt for store tilskud, hvilket operatørerne vurderer skyldes, at de private rådgivere har vejledt virksomhederne til at søge så meget som muligt. Konsekvensen ved dette har dog været, at flere virksomheder ikke har kunnet nå at afvikle de søgte forløb og tilskud inden for perioden. Dette vurderer vi dog ikke skyldes



rekrutteringsudfordringer, men at tilbageløbet i flere spor er identificeret for sent til, at det kunne blive genudmøntet inden for projektperioden.

At midlerne har været svære at anvende inden for den fastsatte ramme (dog med undtagelse af SMV:Vækstpilot) – selv inden for SMV:Digital, der har været den mest velafprøvede indsats – understreger den specielle situation og sværhedsgrad, som Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse og Erhvervsstyrelsen har skulle reagere på. Situationen har efter vores opfattelse været unik, og et hurtigt og effektivt udbud af midlerne har i sig selv været en del af de ønskede resultater. Dette bør efter vores opfattelse tages med i betragtning i den samlede vurdering af indsatsens resultater.

Selvom virksomhederne har haft svært ved at nå at anvende de søgte midler, identificerer vi generelt en stor tilfredshed med støtteniveauet og de enkelte aktivitetstyper. Virksomhederne har kunnet medfinansiere rådgivningen enten med timer eller kontant under SMV:Digital og SMV:Grøn, mens medfinansieringen i SMV:Eksport og SMV:Vækstpilot har været kontant. Vi har på baggrund af evalueringen identificeret både fordele og ulemper ved de forskellige medfinansieringsformer, hvilket er opsamlet i nedenstående figur.

Figur 4 *Oversigt over identificerede fordele og ulemper ved henholdsvis time-medfinansiering og kontant medfinansiering*

	Timemedfinansiering	Kontant medfinansiering
<b>Fordele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Barrieren for, at virksomhederne igangsætter aktiviteter, er lav.</li> <li>&gt; Bidrager til forankring i virksomhederne, og at de investerer tid i forløbet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nemmere for virksomhederne at forstå, hvad de får, samt kravene til dokumentation.</li> <li>&gt; Virksomhederne har et økonomisk incitament for engagement ('hånden på kogepladen').</li> </ul>
<b>Ulemper</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rådgivernes ønske frem for virksomhedernes.</li> <li>&gt; Ikke altid, virksomhederne er klar over mængden af tid, det kræver af dem.</li> <li>&gt; Ressourcetungt for virksomhederne at timeregistrere (og kræver tæt opfølgning/kontrol fra erhvervshusene).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; For lav støtteprocent af for små beløb gør det mindre attraktivt for både virksomheder og operatør grundet adm. omkostninger.</li> <li>&gt; Kan afholde små virksomheder fra at søge (lille likviditet).</li> </ul>

Kilde: Udarbejdet pba. den indsamlede kvalitative data.

På tværs af sporene observerer vi en tendens til, at virksomhederne finder sparringen fra erhvervshusene værdifuld, og for flere af sporene indikerer spørgeskemadata desuden, at det at have sparret med et erhvervshus undervejs har betydning for virksomhedernes oplevede udbytte af forløbet. Vi vurderer dog samtidig, at virksomhedernes samlede udbytte omfatter flere forhold end blot dette. Virksomhederne har samtidig oplevet, at erhvervshusene har været til

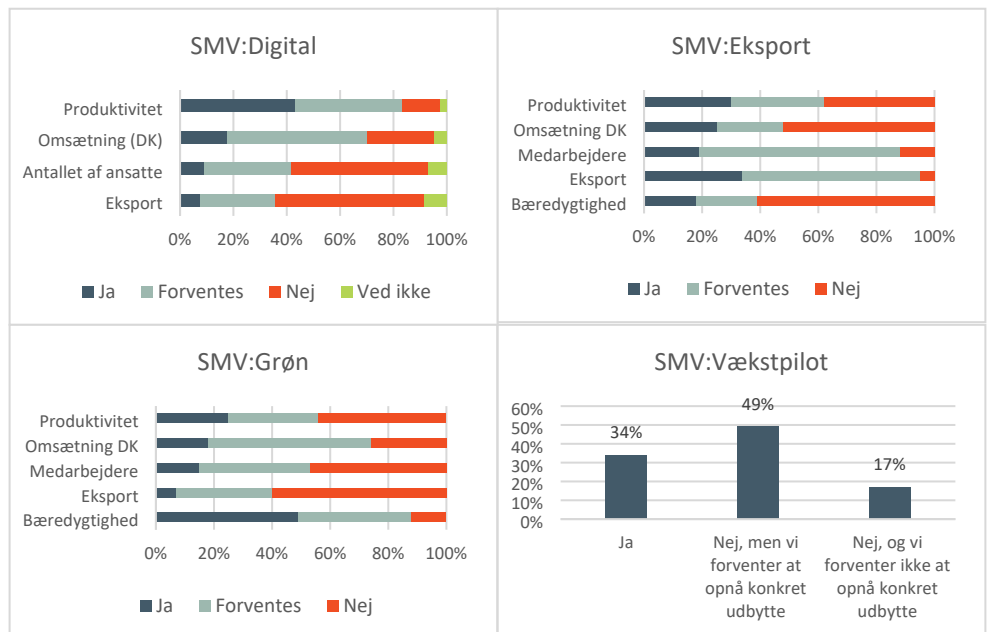
rådighed for spørgsmål, når de er opstået, og har kun i begrænset omfang savnet sparring.

Deltagervirksomhedernes brugerrejse har varieret på tværs af sporene. Det har bl.a. været tydeligt for virksomhederne, hvad de har kunnet få hjælp til, og de har fundet sparringen med erhvervshusene værdifuld. På trods af erhvervshusenes forskellige forsøg undervejs på at imødekomme virksomhedernes udfordringer med at dokumentere og afrapportere ser vi dog fortsat et behov for et øget fokus herpå, da flere virksomheder har oplevet, at dokumentationen har været tidskrævende og kompleks i en sådan grad, at det har været en barriere for gennemførelse af projektet.

**Tema 4:**  
Udbytte og effekter

Generelt tilkendegiver virksomhederne på tværs af Virksomhedsprogrammet, at de allerede har opnået et udbytte af deres forløb. Virksomhederne forventer i overvejende grad, at den konkrete effektskabelse indtræffer efter forløbet. Forventninger til effekter inden for hvert af de fire spor fremgår af nedenstående figur.

Figur 5 Mest fremtrædende forventninger til effekt på tværs af de fire spor



Kilde: Spørgeskemabesvarelser fra hvert af de fire spor.

Note: 'Ja' angiver, at effekten allerede er indtruffet. 'Forventes' angiver, at effekten forventes at indtræffe på længere sigt (efter afsluttet forløb).

Vi vurderer, at virksomhederne samtidig er blevet mere robuste og omstillingsparate og har fået styrket deres forudsætninger for at imødekomme fremtidige udfordringer, da de er blevet bedre forberedt på, hvilke krav de fremadrettet vil møde – både ift. kunder, konkurrence, samfundet og deres værdikæder. De oplever i den forbindelse at have fået en øget viden, plan og motivation for at arbejde videre med området, hvilket sandsynliggør, at Virksomhedsprogrammet har bidraget positivt til virksomhedernes modstandsdygtighed ift. eksterne forhold. Eksempelvis vurderer over halvdelen af deltagervirksomhederne i SMV:Grøn, at de er blevet bedre rustet til fremadrettet at arbejde med standarder/certificeringer og har fået overblik over

virksomhedens forbrug og udledning. Endvidere har 80 % af deltagervirksomhederne i SMV:Eksport fået effektiviseret virksomheden samt øget deres viden om nye eksportmarkeder.

I enkelte spor kan vi konstatere, at virksomhedernes medarbejdere har fået løftet deres kompetenceniveau – enten direkte eller som en afledt effekt, hvilket er et positivt bidrag til virksomhedens varige udvikling. Virksomhederne har desuden positive forventninger til, at deres deltagelse vil føre til bevarelse eller skabelse af nye arbejdspladser, men særligt forventningen til nyansættelser er stor. Bl.a. forventer virksomhederne i SMV:Eksport en gennemsnitlig stigning i antal ansættelser på fem nye jobs efter to år og 12 nye jobs efter fem år, og i SMV:Grøn forventer virksomhederne en gennemsnitlig stigning på ca. tre nyansættelser og otte bevarede ansættelser (undgåede fyringer).<sup>5</sup> Flere deltagere har som følge af deres forløb fundet det nødvendigt med nye medarbejdere efter deres forløb, da de oplever, at forløbet har skabt nye behov, der kommer til at kræve flere ressourcer. Dette skaber i flere tilfælde også behov for nyansættelse af anderledes uddannelsesprofiler, end hvad virksomhederne ellers har haft tradition for. Omvendt har flere forløb også bidraget positivt til virksomhedernes produktivitet, hvilket for nogle virksomheder har betydet, at de forventer at kunne spare ressourcer.

Deltagerne på tværs af de fire spor er dernæst enige i, at forløbet har været afgørende for deres prioritering af den konkrete udviklingsopgave. Forløbet har gjort, at de har udviklet sig mere og hurtigere, end hvad de ellers ville have gjort, da udvikling kan være svært at prioritere i en travl hverdag med fokus på drift – og særligt i perioden efter covid-19, hvor flere udviklingstiltag har stået stille i virksomhederne, og deres risikovillighed har været lav. Hertil har den minimerede økonomiske byrde og risiko gjort det attraktivt at investere i udvikling, hvorfor tilskuddet af flere vurderes at have været afgørende for den igangsatte udvikling og resultaterne afledt heraf.

**Tema 5:**  
Sammenhæng med  
det øvrige  
erhvervsfremmesyst  
em

Sammenholdt med vores erfaringer fra øvrige erhvervsfremmeprojekter er det vores vurdering, at Virksomhedsprogrammet REACT har fået en større gennemslagskraft og genkendelighed hos virksomhederne, bl.a. foranlediget af at det kører over en længere årrække. Dette skaber en større kontinuitet, der højner genkendeligheden og branding af programmet, hvilket særligt har været tydeligt i den store interesse, der har været for at søge midlerne blandt virksomhederne. Sammenhængen mellem de fire spor i det samlede Virksomhedsprogram er samtidig blevet tydelig for mange virksomheder, der enten allerede har eller ønsker at gøre brug af tilskud under flere af sporene. Konkret viser evalueringen, at SMV:Eksport har haft den største andel deltagere (samlet 26 %), som før deltagelsen i SMV:Eksport har deltaget i et af de andre spor i Virksomhedsprogrammet REACT. Omvendt har SMV:Vækstpilot været det spor med den største andel virksomheder (samlet 15 %), der fortsætter videre i et af de øvrige spor efterfølgende. Særligt har SMV:Digital været relevant for virksomhederne enten at starte eller supplere et af de andre forløb med, og det

---

<sup>5</sup> Disse gennemsnitlige forventede stigninger baserer sig på virksomhedernes egne skøn og er indhentet via spørgeskema, som ikke alle deltagende virksomheder har udfyldt.

skyldes formentlig, at digitalisering hænger godt sammen med omstilling af virksomhederne, hvad end det omhandler eksporttiltag eller grøn omstilling.

Sammenlignet med andre erhvervsfremmetilbud vurderer vi desuden, at det i Virksomhedsprogrammet har været overskueligt for virksomhederne at orientere sig i de forskellige tilskudsmuligheder. Med Virksomhedsprogrammet er det vores vurdering, at man har formået at skabe én indgang til mange forskellige ydelser med et afgrænset operatørlandskab. Samlet set understøtter det ambitionen om at skabe en samlet indgang til flere tilbud i erhvervsfremmesystemet. Vi ser dog et potentiale for at skabe større sammenhæng mellem Virksomhedsprogrammets tilbud, særligt hvad angår processen for ansøgning samt krav og kriterier hertil, så virksomhederne i lavest muligt omfang skal sætte sig ind i nye krav og regler for tilskud under de forskellige spor.

På tværs af sporene ser vi generelt et potentiale i at øge sammenhængen med øvrige erhvervsfremmeindsatser samt spor under Virksomhedsprogrammet ved at intensivere erhvervshusenes afsluttende vejledning af virksomhederne. Dette for i højere grad at bygge bro til andre indsatser, som virksomhederne i forlængelse af deres forløb vil have gavn af for at kunne fortsætte deres omstillings-, vækst- og udviklingsrejse.

## 1.2 Opbygning af evalueringen

I *afsnit 2* præsenterer vi evalueringens tværgående samt indsats-specifikke anbefalinger. I *afsnit 3* evalueres hvert af de fire spor, der er foretaget efter samme struktur, bestående af: 1) et afsnit om indsatsens formål og status, 2) evaluering af indsatsen ud fra fem analysetemaer, 3) opgørelse af indsatsens målopnåelse, 4) indsats-specifikke anbefalinger.

## 2 anbefalinger

I evalueringen af de fire spor i Virksomhedsprogrammet REACT har vi dels noteret os nogle indsats-specifikke anbefalinger målrettet hvert spor, og tværgående anbefalinger med relevans for den samlede videre udformning af Virksomhedsprogrammet.

I dette afsnit præsenterer vi først de tværgående anbefalinger og dernæst de indsats-specifikke anbefalinger, som også fremgår under evalueringen af hvert spor (afsnit 3.1-3.4).

### 2.1 Tværgående anbefalinger

Tværgående  
anbefaling 1

**Indsatsens strategiske formål skal være tydelige for at kunne honorere et effektivt og efterspørgselsdrevet erhvervsfremmesystem.**

Virksomhedsprogrammet finansieret af REACT-midlerne blev igangsat for at imødekomme de økonomiske udfordringer, som covid-19 forventede at medføre for dansk erhvervsliv, og for at udviklingen i danske SMV'er ikke gik i stå. Via REACT-midlerne blev de fire spor i Virksomhedsprogrammet derfor iværksat som voucher-tilskud, der nemt og effektivt skulle sørge for, at de mange midler blev fordelt ud til virksomhederne. Denne udbuds-drevne logik i REACT-midlerne er dog i sit udgangspunkt i kontrast til det overordnede ønske om et efterspørgselsdrevet system. Det er dog vores vurdering, at man i tilrettelæggelsen af programmet gennem omfattende interessentinddragelse og inddragelse af tidligere erfaringer er lykkedes med at målrette programmet virksomhedernes behov i overensstemmelse med målet om et efterspørgselsdrevet erhvervsfremmesystem baseret på virksomhedernes behov.

Overordnet konstaterer vi derfor, at Virksomhedsprogrammet REACT er blevet igangsat under to strategiske formål (udbudsdrevet vs. efterspørgselsdrevet), der har modsatrettede virkninger og udfordringer. Samtidig viste det sig, at covid-19 ikke fik den økonomiske betydning for erhvervslivet, som frygtet. I evalueringen af de fire spor konstaterer vi desuden, at midlerne generelt set ikke har været svære at afsætte. De har tværtimod været yderst attraktive, men flere deltagere har samtidig søgt for store og for mange tilskud og har ikke kunnet nå at gennemføre forløbene/bruge midlerne, hvilket afspejler sig i markante tilbageløbsmidler. Vi anbefaler derfor, at der fremadrettet prioriteres en større validering af virksomhedernes behov for at vurdere, om de ansøgte midler er realistiske for virksomheden at omsætte inden for forløbsperioden. Dette med henblik på at sikre, at midlerne kommer ud til flest mulige virksomheder med behov for udvikling, hvilket vil honorere det størst mulige effekt-potentiale. Dette skal dog samtidig afvejes i forhold til de ekstra administrative udgifter, en sådan behovsafklaring vil medføre.

De følgende anbefalinger skal ses i lyset af den omtalte strategiske dobbelthed i programmet.

Tværgående  
anbefaling 2

**Erhvervshusene er professionelle projektoperatører, men begrænsede ressourcer til effektiv udmøntning af midlerne stiller store krav til administration og drift af sporene.** På tværs af Virksomhedsprogrammet REACT konstaterer vi, at der har været etableret en velfungerende organisering på tværs af erhvervshusene, der har bidraget til, at erhvervshusenes samarbejde er blevet tættere. Samlet er det vores indtryk, at erhvervshusene har professionalismen til at drive de store indsatser og tilhørende midler, kan udbrede kendskabet til virksomhederne samt løfte administrationen. Det er vores vurdering, at erhvervshusene har et højt serviceniveau og formår at holde det på trods af de udfordringer, der kan opstå. Samtidig har erhvervshusene under REACT-delen gjort sig en række erfaringer, der kan videreføres i Virksomhedsprogrammet 2.0. Bl.a. er det lykkedes flere erhvervshuse at effektivisere administrationen af programmet med en række forskellige greb, herunder SMV:Digitals brug af AI og softwarerobotter, der med fordel kan udbredes til de øvrige spor.

Selvom disse aspekter har gjort sig gældende i programperioden, er det vores samlede indtryk, at Virksomhedsprogrammet REACT samtidig har været en meget omkostningseffektiv udmøntning af erhvervsfremmemidler. Ønsket om en effektiv udmøntning af midlerne har gjort, at behovsafklaring med virksomhederne indledningsvist er blevet nedprioriteret, hvorfor garantien for, at virksomhederne er blevet klædt godt på fra start af, og herunder deres sandsynlighed for at opnå det størst mulige udbytte af forløbet, har været mindre end, hvad erhvervshusene er vant til fra andre programmer. Dette er bl.a. kommet til udtryk ved, at nogle virksomheder har manglet kvalificering af deres behov, at der er blevet søgt flere tilskudsmidler, end hvad virksomhederne har kunnet nå at bruge, og at flere virksomheder har oplevet dokumentation og afrapportering som udfordrende undervejs i forløbet. Det er i den forbindelse vores anbefaling, at bevillingsgiver og -modtager fra start gør sig klart, om indsatsen skal omfatte en vejledning, der ligger ud over erhvervshusenes kerneopgave og støtte til dokumentation m.m. I sidste ende vil det have betydning for, hvilke virksomheder der deltager.

Tværgående  
anbefaling 3

**Tilskudsbevillinger bør tildeles ud fra et ligebehandlingshensyn for at sikre et erhvervsfremmesystem med lige og fair adgang for alle.** På tværs af de fire spor er der blevet anvendt forskellige ansøgningsrunder/-modeller (åbne og lukkede) samt udvælgelsespraksis (først til mølle eller udvælgelse af de bedste). Erhvervshusene har undervejs gjort sig forskellige erfaringer vedr. ansøgningsrunderne (opsamlet i afsnit 1.1), og nogle har ændret ansøgningsmodel undervejs på baggrund heraf.

Hvad angår erhvervshusenes udvælgelsespraksis er det vores vurdering, at der heri ligger nogle forskellige perspektiver, som bør give anledning til ændring af praksis. Den 'lukkede' ansøgningsmodel, der har gjort det muligt at vurdere alle ansøgninger på samme grundlag og udvælge de mest egnede, finder vi hensigtsmæssig, da alle ansøgninger dermed vurderes efter de samme principper, hvilket så vidt muligt sikrer, at de bedste ansøgere får tilsagn, og samtidig højnes potentialet for effektskabelse. Processen er dog ressourcetung, kræver klart definerede vurderingskriterier samt efterlevelse heraf og medfører længere ventetid, fra ansøgningen er indsendt, til virksomhederne får svar, idet

alle ansøgninger skal behandles. 'Først til mølle'-tilgangen har været anvendt for at nedbringe antal ansøgninger, der skal gennemlæses, og dermed holde de administrative omkostninger nede i udvælgelsen af ansøgningerne. Udvalgelsesmetoden finder vi dog problematisk, da det dels ikke er de bedst vurderede ansøgninger, der får tilsagn, og dels kan det være spild af flere virksomheders tid, da de bruger tid på at udforme en ansøgning, der potentielt ikke bliver vurderet, hvilket kan påvirke deres motivation for at ville søge igen. En mulig løsning på dette kan være at afprøve en 'stage-gate'-model, hvor virksomhederne først sender en relativt kort ansøgning, der bliver vurderet. Ansøgningerne med størst potentiale får derefter mulighed for at indsende en ny og mere omfattende ansøgning.

Samlet finder vi ikke 'først til mølle'-princippet hensigtsmæssigt inden for rammen af et offentligt erhvervsfremmesystem, hvorfor vi ud fra et ligebehandlingshensyn ikke anbefaler, at udvalgelsesprincippet appliceres fremadrettet.

Tværgående  
anbefaling 4

**Rådgiverne har været en effektiv rekrutteringskanal, men de skal klædes bedre på til at vejlede virksomhederne om indsatsernes rammer og vilkår.** På tværs af de fire spor har private rådgivere ifølge erhvervshusene været et vigtigt bidrag i rekrutteringen, og flere virksomheder har gjort brug af rådgiveren til at få viden om programmet samt sparre om indholdet, og på tværs af sporene viser evalueringen generelt stor tilfredshed med de private rådgivere blandt deltagervirksomhederne.

Ifølge erhvervshusene opstår der imidlertid en udfordring ved, at rådgiverne 'træder i stedet for' erhvervshusene eller får en mere fremtrædende rolle ifm. rekrutteringen, da virksomhederne dels ikke får en objektiv rådgivning, da det i nogle tilfælde allerede i ansøgningen er rådgivernes behov, der træder før virksomhedernes, dels ikke i tilstrækkelig grad bliver gjort opmærksom på kravene (særligt administrativt), der følger med tilskuddet. Begge aspekter har bl.a. medført, at virksomhederne enten ikke har været tilstrækkeligt motiveret for forløbet og er endt med at afbryde forløbet, og i andre tilfælde er de blevet overraskede over de administrative krav og har oplevet dem som udfordrende ift. at gennemføre forløbet.

Set i lyset af at erhvervshusene har haft begrænsede ressourcer til at sikre en effektiv udmøntning, har det på den ene side været en god rekrutteringshjælp, at rådgiverne har været en fremtrædende rekrutteringskanal. På den anden side har det været u hensigtsmæssigt, at de ikke har haft den rette viden til at klæde virksomhederne tilstrækkeligt på indledningsvist. Vi vurderer ikke, det er afgørende, hvem virksomhederne bliver vejledt af, men at det dog er vigtigt at sikre, at virksomhederne får den rette og tilstrækkelige information. Det kan derfor være nødvendigt at klæde rådgiverne bedre på til dette, og vi anbefaler derfor et øget fokus på at få den rette information ud til rådgiverne, f.eks. gennem webinarer eller lignende. På baggrund af evalueringen vurderer vi, at flere erhvervshuse allerede oplyser rådgiverne og er opmærksomme på vigtigheden af dette.

Samtidig vurderer vi, at rådgiverne har haft et naturligt incitament til at udbrede kendskabet til programmet og tage kontakt til virksomhederne grundet de forløb, virksomhederne har kunnet søge midler til. Med de mange midler, der hurtigt har skulle ud til virksomhederne, har det måske endda betydet, at virksomheder i højere grad end før har fået vejledning om de midler, de kunne søge. Dermed har Virksomhedsprogrammet REACT potentielt medført, at der samlet set er kommet mere vejledning ud til virksomhederne, hvilket må antages at være positivt – om end meget af vejledningen om programmet er kommet fra private aktører frem for erhvervshusene.

Tværgående  
anbefaling 5

**Formidling af krav og retningslinjer for programdeltagelse skal være tydelige og systemerne brugervenlige for at være virkningsfulde og effektive.** Det har været et krav fra Erhvervsstyrelsen, at virksomhederne har skulle kunne ansøge uden nødvendigvis at have været i dialog med erhvervshusene. Erhvervshusene har hertil haft begrænsede ressourcer til udmøntning af sporene, hvilket har gjort, at behovsafklaring med virksomhederne indledningsvist er blevet nedprioriteret. Der har således ikke været krav om indledende (mundtlig) vejledning af virksomhederne, ift. hvad programmet har omfattet af bl.a. dokumentation.

Det vurderer vi samlet set har sat flere krav til virksomhederne, der har søgt, som for det første selv har skulle finde frem til, hvad de har kunnet bruge tilskuddet til, og hvad deres behov har været – hvilket ikke i alle tilfælde er sket lige succesfuldt, f.eks. afspejlet i de forventede store tilbageløbsmidler. For det andet har det krævet, at virksomhederne selv har kunnet sætte sig ind i kravene til administrationen og evt. have en intern ressource afsat til dette.

På den ene side mener vi, at de krav, det stiller til virksomhedernes professionalisme, sikrer, at ansøgende virksomheder er engagerede og ønsker at prioritere deres udviklingsopgaver. På den anden side kan det afholde nogle virksomheder fra at søge, som enten er for små til at kunne klappe kravene og overskue det internt sideløbende med driftsopgaver eller ikke har kompetencerne til at forholde sig til de regler, der følger med.

I flere af sporene er der gjort forskellige tiltag for at følge op på virksomhederne undervejs for at sikre, at dokumentationen sker rettidigt og korrekt, men flere virksomheder giver samtidig udtryk for, at systemerne, de skal indtaste oplysninger i, samt mængden af materiale, der skal læses, og kompleksiteten i formuleringerne ikke er overensstemmende med, at små virksomheder skal kunne overskue det. Vi anbefaler derfor, at det er vigtigt at tilrettelægge vejledning og kommunikation til virksomhederne, så det tydeligt og nemt kan forstås og anvendes. Her kan der bl.a. være erfaringer at hente fra det flowdiagram, der er anvendt i SMV:Grøn. Konkret kan der desuden være behov for at kigge ind i de anvendte systemer for at gøre processen mere brugervenlig for virksomhederne, eventuelt inspireret af brugervenligheden i det udviklede system, der anvendes i IværksætterDanmark<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Yderligere herom kan læses i midtvejsevalueringen af IværksætterDanmark, gennemført af COWI i november 2021.



Tværgående  
anbefaling 6

**Samspelet mellem ERDF- og ESF-tilskudsmuligheder og virkemidler skal gentænkes for at få størst mulig effekt af begge. I**

Virksomhedsprogrammet REACT har alle sporene (med undtagelse af SMV:Vækstpilot) været finansieret af både Regionalfonds- og Socialfondsmidler<sup>7</sup>. Det har varieret i de enkelte spor, hvordan og om tilskudsmulighederne har været tænkt sammen. For eksempel har virksomhederne kunne søge kompetenceudviklingsforløbene selvstændigt i SMV:Digital, men de er blevet opfordret til at søge det i forbindelse med rådgivnings- og investeringsvoucheren. I SMV:Grøn har kompetenceudviklingen skulle kombineres med enten rådgivning eller investering.

I flere tilfælde har der været en tendens til, at det har været udfordrende at rekruttere deltagere til kompetenceudviklingsforløbene (ESF), hvilket indikerer, at det ikke har været virksomhedernes primære formål med at søge tilskuddet. Evalueringen peger dernæst på, at der vil komme et stort tilbageløb af midler fra kompetenceudviklingsforløbene, hvilket indikerer, at forløbene ikke har stået højest på virksomhedernes udviklingsdagsorden.

Dette giver anledning til at overveje, i hvilken form kompetenceudviklingsforløbene fremadrettet skal tilbydes. Konkret anbefaler vi, at de to tilskudsmuligheder tænkes mere sammen, hvormed de indgår i en samlet pakke til virksomhederne. Ved at få kompetenceudviklingsforløbene fast forankret i de øvrige tilbud vil virksomhedernes sandsynlighed for videreudvikling, intern læring og forankring højnes og på sigt kunne bidrage til virksomhedens samlede modstandsdygtighed.

Tværgående  
anbefaling 7

**Åbne ansøgningsrunder og opfølgning på virksomhedernes fremdrift kan bidrage til at nedbringe mængden af tilbageløbsmidler.** Evalueringen viser, at alle fire spor undervejs har oplevet udfordringer med at få afløb for samtlige midler. Det skyldes, dels at virksomhederne har søgt for store voucherbeløb, som de ikke får brugt, dels at nogle virksomheder ikke får sat gang i den omstillingsopgave, de har søgt midlerne til. I flere af sporene er der gjort tiltag med bl.a. ventelister og nye ansøgningsrunder for at sikre, at tilbageløbsmidlerne i videst muligt omfang kunne komme andre virksomheder til gode. Dette til trods forventer alle spor på evalueringstidspunktet – med undtagelse af SMV:Vækstpilot – fortsat store tilbageløb af midler, når Virksomhedsprogrammet REACT afsluttes.

Vi anbefaler på den baggrund, at erhvervshusene fremadrettet understøttes i at kunne nå at identificere og geninvestere tilbageløbsmidlerne i endnu højere grad. For eksempel ved at tilskudsbeløbene indledningsvist sættes lavere – eller udrulles i faser af mindre beløb – og hvor virksomhederne skal bekræfte, at de har anvendt midlerne og har brug for ekstra midler til opgaven, inden de får tilsagn på næste fase. At SMV:Vækstpilot som det eneste spor har formået at geninvestere hele tilbageløbet undervejs, vurderer vi samtidig kan skyldes de åbne ansøgningsrunder, de har anvendt, hvilket har gjort det mere fleksibelt at tilbyde tilbageløbsmidler til andre virksomheder. Vi vurderer på den baggrund, at det kan være hensigtsmæssigt at implementere åbne ansøgningsrunder i

<sup>7</sup> Med undtagelse af SMV:Vækstpilot, der kun har været finansieret af socialfondsmidler.

særligt den sidste del af projektperioden for at sikre, at tilbageløbet kan nå at blive genudmøntet.

Tværgående  
anbefaling 8

**En mere ensartet ansøgningspraksis, systemer og processer vil skabe større sammenhæng mellem de forskellige spor i**

**Virksomhedsprogrammet.** Med Virksomhedsprogrammet eksisterer et nærliggende potentiale for at skabe én samlet indgang til flere tilbud, som bl.a. er forsøgt gennem den fælles hjemmeside for sporene. På baggrund af evalueringen kan vi konstatere, at der har været begrænset bevægelse mellem sporene. Der er således en mindre andel, der har fået længerevarende og mere helhedsorienterede forløb – et aspekt, som tidsperspektivet i REACT formentlig også har haft negativ indflydelse på. Indsatserne har dog haft forskellig praksis, ift. hvordan virksomhederne opnår tilsagn, og har også anvendt forskellige systemer og processer, hvilket vi vurderer kan have været en hindring for at skabe meningsfulde kombinationer af tilbud.

For i højere grad at kunne understøtte ambitionen med et koordineret erhvervsfremmesystem vurderer vi, at der er behov for at højne tilgængeligheden til og imellem de enkelte spor. Vi anbefaler derfor en større ensretning af indsatsernes forskellige ansøgningspraksisser, systemer og processer, da dette vil kunne bidrage til en (endnu) større sammenhæng mellem de forskellige spor i Virksomhedsprogrammet. Dette vil både kunne gøre det nemmere og mere fleksibelt for såvel operatører som deltagere at anvende.

Desuden kunne det være interessant at afdække den naturlige vej/progression for virksomhederne gennem sporene i Virksomhedsprogrammet for at tilbyde den rette vejledning til virksomhederne ifm. afslutningen af et af sporene. En anbefaling til Virksomhedsprogrammet 2.0 er derfor, at der fokuseres mere på en indledende afklaring af virksomhedernes behov for at deltage i de forskellige spor, og at virksomheden evt. fra start af får kortlagt, hvilke spor der kan være relevante for dem at søge ud fra deres konkrete behov. Det sætter samtidig krav til systematisk koordinering mellem sporene.

Tværgående  
anbefaling 9

**Virksomhedsprogrammet som erhvervsfremmetilbud gør det muligt at komme bredt ud til mange virksomheder, men bør suppleres af mere målrettede indsatser for at styrke sikkerheden for effektpotentialer.**

Virksomhedsprogrammet, som det har været udmøntet med REACT-midlerne, vurderer vi har været en yderpol i det samlede erhvervsfremmesystem i retningen mod en ren tilskudsordning. Som nævnt i de øvrige anbefalinger har præmissen været, at midlerne skulle ud hurtigt og omkostningseffektivt til virksomhederne, der selv skulle kunne se behovet for det uden større behovsafklaring eller sparring fra systemet undervejs. Det har samtidig betydet, at niveauet for, hvilke virksomheder der har fået tilskud, alt andet lige har været sat relativt lavt, og formålet med tilskuddene i nogle virksomheder har været for banale (bl.a. afspejlet i de projekter, der er søgt af virksomheder i SMV:Grøn og SMV:Digital).

Det gør det samlet set vanskeligt at sikre, at der er et egentligt rationale om effekt bag de tilskud, virksomhederne får. Ligeledes vanskeliggør det, at virksomheder med stort potentiale, men svage forudsætninger, søger tilskuddet.

Dette gør dog ikke Virksomhedsprogrammet overflødigt, da vi samtidig vurderer, at det kan sætte gang i udviklingen i nogle virksomheder, der grundet den lette adgang til midlerne får sat gang i omstillingsopgaver. Vi anbefaler dog at sikre, at denne type erhvervsfremmetilbud suppleres af mere målrettede indsatser, der understøtter et højere ambitionsniveau.

## 2.2 Indsatsspecifikke anbefalinger

### 2.2.1 SMV: Digital

#### Anbefaling 1-1

**'Først til mølle'-modellen skaber usikkerhed om midlernes effekt.** Der er i SMV: Digital gjort brug af en 'først til mølle'-tilgang til at vurdere ansøgningerne i hver ansøgningsrunde. Ansøgningerne har dog samtidig skulle leve op til en række minimumskrav for at få tilsagn. 'Først til mølle'-tilgangen er dels anvendt for at reducere antallet af ansøgninger, der skal vurderes, dels for at minimere de administrative omkostninger forbundet med at skulle gennemgå samtlige ansøgninger. I stedet har det krævet komplekse tekniske løsninger, der har kunnet oprette køsystemer. Samtidig er tilgangen valgt for at undgå 'smagsdommeri' i udvælgelsen af deltagere, da det ifølge erhvervshusene kan være vanskeligt at vurdere en digital løsnings relevans over en anden.

Samlet er vurderingen på tværs af både erhvervshusene og de interviewede virksomheder dog, at det er utilfredsstillende at give afslag til virksomheder, som potentielt søger et relevant og værdiskabende projekt, men som alene fordi de ikke var hurtige nok ikke fik tilsagn. Vi vurderer ligeledes, at metoden er uhensigtsmæssig og gør det usikkert, hvorvidt midlerne under SMV: Digital bliver givet til virksomhederne med størst effektspotentiale og dermed størst mulig virkning af indsatsen. Dog anerkender vi behovet for hurtig udmøntning af EU-REACT-midlerne. Vi anbefaler derfor, at 'først til mølle'-modellen fremadrettet erstattes af en tildelingsmodel, der i højere grad balancerer udbud og efterspørgsel efter midler samt tager højde for effektspotentialet i deltagervirksomhederne. Hvad angår sidstnævnte er der inspiration at hente i en række projekter, erhvervshusene har gennemført under regionalfondsprogrammet 2014-2020. Ligeledes vurderer vi, at krav om kontant medfinansiering (i stedet for timemedfinansiering) potentielt vil reducere efterspørgslen på midlerne, øge virksomhedernes involvering og mindske den tid, der er forbundet med dokumentation. Kontant medfinansiering har dog også nogle udfordringer, som er opsamlet i afsnit 1.1.

#### Anbefaling 1-2

**Tematiserede ansøgningsrunder kan introducere virksomhederne til nye digitale emner, men er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med behovet.** Nogle ansøgningsrunder i SMV: Digital har omhandlet et specifikt digitalt tema, som har været mere eller mindre specialiseret. Det har dels haft til formål, at opsætte nogle krav til virksomhedernes ansøgninger, og derved mindske antallet af ansøgere til hver runde, og dels været med henblik på at påvirke virksomhederne til at interessere sig for politisk bestemte indsatsområder, som de ikke nødvendigvis selv havde prioriteret. Samtidig har det vist sig, at temaerne i nogen grad har medført en skæv regional fordeling af

ansøgere, da de mere specialiserede temaer har været mindre ansøgte blandt f.eks. virksomhederne i Region Sjælland. Ligeledes har virksomhederne i flere tilfælde fundet måder at 'omgå' temaerne på ved at beskrive deres projekt i ansøgningen, så det matchede kravene til det konkrete tema.

Vi anbefaler på den baggrund, at det blandt erhvervshusene overvejes, hvorvidt temaspecifikke ansøgningsrunder er hensigtsmæssige at videreføre fremover med henblik på at gøre puljen tilgængelig for en bred gruppe af virksomheder. Ved at gøre puljen mere tilgængelig må der dog samtidig forventes en øget efterspørgsel efter midlerne. Samtidig finder vi det relevant, at virksomhederne informeres om digitalisering og de forskellige projekter, der kan igangsættes med tilskuddet fra SMV:Digital, f.eks. i forbindelse med annonceringen af ansøgningsrunderne eller på ansøgningswebinarerne. En anden løsning er at supplere mere temaspecifikke ansøgningsrunder med et løbende optag inden for digitaliseringsemnet generelt og dermed gøre puljen relevant for virksomheder på forskellige digitaliseringsstadier.

#### Anbefaling 1-3

#### **Kompetenceudvikling kan styrke forankringen af de digitale redskaber og arbejdsgange, men værditilbuddet skal tydeliggøres.**

Kompetenceudviklingsforløbene (socialfondsbevillingen) er i SMV:Digital blevet afholdt som workshopforløb efter virksomhedernes rådgivningsforløb. Allerede ved tilskuddet til rådgivningsvoucheren blev virksomhederne bedt om at angive, om de ønskede at deltage i kompetenceudviklingen, og på den måde har Erhvervshus Midtjylland gjort alle virksomheder opmærksomme på muligheden og sikret en pipeline af virksomheder, de kunne forberede workshops til. Dog har det undervejs vist sig, at størstedelen af de virksomheder, der til at starte med skrev sig op til kompetenceudviklingen, ikke har gjort brug af det alligevel.

Vi vurderer samlet set, at der er en god hensigt i at tilbyde kompetenceudviklingen i forlængelse af rådgivningsforløbet for at sikre, at virksomhedernes medarbejdere bliver fortrolige med digitalisering og med de konkrete redskaber eller processer, som rådgivningen evt. har givet anledning til i virksomheden. Vi kan samtidig konstatere, at kompetenceudvikling ikke indgår som en del af SMV:Digital-tilskuddene i Virksomhedsprogrammet 2.0, men at virksomhederne i stedet kan henvises til øvrige kompetenceudviklingsindsatser. Vi vurderer dog, at der generelt kan være potentialer ved, at kompetenceudvikling tilrettelægges sammen med mere strategiske rådgivningsforløb, så de to dele integreres i hinanden.

### 2.2.2 SMV:Eksport

#### Anbefaling 2-1

#### **Eksportforløb er komplekse og tidskrævende, og antallet af kombinationsmuligheder, virksomhederne ansøger, bør derfor ske med hensyn til, hvad der realistisk kan nås.**

I programperioden har projektteamet og erhvervshusene erfaret, at eksportforløbene i mange tilfælde kan tage lang tid, og at forløbene generelt har strakt sig over en længere periode end oprindeligt estimeret. Det skyldes både ambitionerne i forløbene og processen med at afsøge mulighederne på et nyt marked, som for mange virksomheder har strakt sig over en længere periode end forventet. Samtidig har muligheden for at ansøge og kombinere op mod fem forskellige

tilskudsmuligheder i SMV:Eksport gjort det svært for nogle virksomheder at komme i mål med deres projekter inden for perioden og som konsekvens deraf medført tilbageløbsmidler.

Generelt har der været stor tilfredshed med 'pakke'-mulighederne og de optioner, dette har givet ift. at opstille forløb, der har været målrettet den enkelte virksomheds behov. Vi vurderer dog, at der fremadrettet bør stilles krav til, hvor mange tilskud virksomhederne kan søge ad gangen, samt den enkelte virksomheds sandsynlighed for at realisere det inden for den opstillede tidsramme. Dette for i højere grad at sikre, at de søgte tilbud kan omsættes inden for forløbsperioden.

#### Anbefaling 2-2

**Faste ansøgningsrunder gør det nemmere at udpege de bedste ansøgere på et ensartet grundlag, men er ikke i alle tilfælde overensstemmende med eksportaktiviteter.** I SMV:Eksport har ansøgningsrunderne været gennemført på forskellige måder i løbet af programperioden. Til at starte med var der et løbende optag, men grundet stor efterspørgsel blev det undervejs besluttet at omlægge det til lukkede ansøgningsrunder, hvilket gav en mere håndterbar arbejdsbyrde for erhvervshusene. Det medførte samtidig ændringer af, hvordan ansøgningerne blev vurderet på baggrund af de afgivne scorer.

Vi vurderer, at netop det anvendte scoringssystem af ansøgningerne har været med til at skabe både retfærdighed i vurderingen af ansøgningerne, samtidig med at ressourcerne til at vurdere ansøgningerne er forsøgt minimeret. Ved at gennemføre en indledende screening af ansøgningerne og tildele dem en score sikres det, at alle ansøgninger er vurderet ud fra samme kriterier, hvilket gør omfanget af ansøgninger, der skal vurderes, mindre for erhvervshusene. Sammenligningen af ansøgninger med en høj score sikrer samtidig, at det i sidste ende er de mest egnede ansøgere, der får bevilling. Denne praksis vurderer vi derfor med fordel kan videreføres. Dog ser vi en udfordring ved en lukket ansøgningspraksis i de tilfælde, hvor virksomhederne f.eks. ønsker at søge tilskud til en udstilling eller messe på et bestemt tidspunkt, eller hvor en særlig mulighed viser sig på et marked, som virksomhederne hurtigt ønsker at reagere på, og hvor fristen for ansøgningsrunderne ikke er i overensstemmelse med dette. Det bør derfor overvejes, om der skal friholdes nogle midler løbende til denne type henvendelser.

#### Anbefaling 2-3

**Messetilskuddet har været velegnet til at engagere mindre eksportmodne virksomheder, og samme tilskudsmulighed kan derfor med fordel videreføres.** Evalueringen viser, at deltagerne i SMV:Eksport udgør en mere 'moden' virksomhedsgruppe end i de øvrige spor i Virksomhedsprogrammet REACT. Bl.a. har en større andel af SMV:Eksport-virksomhederne tidligere deltaget i et af de andre spor i Virksomhedsprogrammet, hvilket indikerer, at virksomhederne er vant til at arbejde med deres udvikling – og blandt flere af de interviewede virksomheder er det ikke nyt for dem at eksportere, men tilskuddet gav dem mulighed for at afsøge et nyt marked. Samtidig viser den geografiske rekruttering til SMV:Eksport, at det særligt er virksomheder på Sjælland, Fyn og Nordjylland, som er underrepræsenterede. Det kan skyldes, at flere virksomheder i disse

landsdele er mindre – både i størrelse og modenhed – og derfor ikke i samme omfang er klar til at udforske eksportmuligheder.

Vi vurderer samtidig, at tilbuddet vedrørende messe-/udstillingsdeltagelse blandt de interviewede virksomheder har været en overskuelig aktivitet at søge midler til og for flere har sat gang i nogle indledende overvejelser om muligheden for eksport. Ved at virksomhederne er kommet ud på messer, har de mødt både potentielle kunder og sælgere og dermed både oplever interessen for deres produkt og får skabt et større netværk. Det har samtidig været overskueligt for dem i den forstand, at halvdelen af udgifterne til messedeltagelsen er blevet støttet gennem SMV:Eksport, og de har kunnet gøre det uden f.eks. også at skulle finde en rådgiver og begynde et større internationaliseringsprojekt i virksomheden. Vi vurderer derfor, at messetilskuddet kan være et godt – om end relativt uforpligtende – tilbud, der særligt kan være med til at få mindre eksport-modne virksomheder engageret.

### 2.2.3 SMV:Grøn

Anbefaling 3-1

**Større afklaring af investeringsbehovet kan øge virksomhedernes behov for investeringsstøtte.** I SMV:Grøn har mange virksomheder søgt investeringsvoucheren i kombination med rådgivningsvoucheren, hvilket har betydet, at virksomhederne fra start af har ansøgt om tilskud til begge dele. I mange tilfælde har virksomhederne dog undervejs i rådgivningen fundet ud af, at de ikke alligevel havde behovet for investeringen, hvorfor tilskuddet derfor ikke er blevet brugt.

Vi anbefaler derfor, at Erhvervsstyrelsen og operatørerne overvejer, hvorvidt de to tilsagn bør søges samtidig. Vi vurderer, at der kan være behov for at stille krav om, at virksomhederne skal være afklarede gennem f.eks. rådgivningen om, hvad investeringen skal anvendes til, og kunne tydeliggøre dette, inden de søger investeringen. Det bør derfor overvejes, om der skal være mulighed for flere ansøgningsrunder, hvor virksomhederne på baggrund af erfaringer fra rådgivningen kan søge investeringsstøtte. Dette vurderer vi også kan være med til at sikre, at de grønne investeringer får et mere tydeligt strategisk ophæng til den øvrige grønne omstilling og prioritering i virksomhederne.

Anbefaling 3-2

**De grønne planer giver indblik i forløbets indhold og virksomhedernes udbytte, men der kan med fordel stilles krav om, at virksomhederne forholder sig mere til forankring.** Virksomhederne har i forbindelse med afslutningen af deres forløb udarbejdet en 'grøn plan', hvor de – ofte sammen med rådgiveren – både beskriver udbytte og umiddelbare effekter af forløbet. Ifølge erhvervshusene har det dog i flere tilfælde været vanskeligt på baggrund af planerne at få indsigt i, om projektet har givet virksomhederne anledning til at sætte gang i nye grønne tiltag og projekter, og hvilken reel effekt det har haft for virksomhederne at få tilskuddet.

I relation til ovenstående læringspunkt vurderer vi, at der kan være behov for at stille større krav til udbyttet af rådgivningsforløbet og indholdet i virksomhedernes grønne planer – f.eks. at de grønne planer både anvendes til

at vurdere virksomhedernes behov for investering, men også at der heri skal indgå konkrete og operationelle handlemuligheder for virksomhederne. Konkret påpeger erhvervshusene, at et krav om, at virksomhederne udarbejder et business model canvas, som bl.a. set i GCO-projektet, kan være hensigtsmæssigt at inkludere i SMV:Grøn fremadrettet for i højere grad at få dem til at overveje forankring i virksomheden.

#### Anbefaling 3-3

**Tilgængeligheden af midlerne er med til at kickstarte grøn omstilling på tværs af virksomheder med forskellig modenhed.** En af konsekvenserne ved fraværet af obligatorisk vejledning mellem virksomhed og forretningsudvikler forud for ansøgningen har ifølge erhvervshusene været, at flere projekter primært adresserer let tilgængelige gevinster og lav kompleksitet. Det til trods synes tilskuddet at have bidraget til et udbytte i mange af virksomhederne, og en relativt stor andel har både fået mere viden om og motivation for at arbejde videre med grøn omstilling.

Vi vurderer derfor, at tilgængeligheden af midlerne for en bred gruppe af virksomheder har øget sandsynligheden for, at de fremadrettet vil arbejde med mere komplekse problemstillinger i relation til den grønne omstilling af deres virksomhed. På den baggrund vurderer vi det også som positivt, at puljen undervejs også blev mulig at søge for iværksættervirksomheder trods en relativt høj afslagsprocent blandt denne virksomhedsgruppe. Særligt på det grønne område er det desuden vores erfaring fra forskellige programmer, at det at begynde den grønne omstilling for mange starter i det små og evt. direkte i relation til krav, der fremover skal mødes, men at det ikke gør det mindre vigtigt eller udbytterigt for virksomhederne at komme i gang med.

### 2.2.4 SMV:Vækstpilot

#### Anbefaling 4-1

**De høje uddannelsesniveauer gør reelt tilskuddet til vækstpiloten mindre og kræver større risikovillighed blandt virksomhederne.** I SMV:Vækstpilot har virksomhederne haft mulighed for at få et kontant tilskud til løn til deres vækstpilot på 50 % i seks måneder, dog af maksimalt 15.000 kr. hvilket har svaret til en samlet månedsløn på maksimalt 30.000 kr. Såfremt deltagervirksomhederne har haft ansat vækstpiloter, hvor en højere månedsløn har været nødvendig – evt. grundet uddannelsesområde, -længde eller erfaring – har deltagervirksomhederne fået dækket mindre end de 50 % af lønnen og har dermed skulle finansiere en større andel selv. Dette har for flere virksomheder været tilfældet, da det særligt er gruppen af ledige med en højere uddannelsesbaggrund, der har indgået som vækstpilot i virksomhederne.

Dermed er det reelle tilskud, virksomhederne har fået til vækstpiloternes løn, mindre end 50 %, hvilket har krævet større risikovillighed fra virksomhederne, som i overvejende grad har været små virksomheder inden for traditionelle brancher. Til trods for at hovedparten af virksomhederne har haft en vækstpilot med en højere uddannelsesbaggrund, og at det ikke har været vanskeligt at få afløb for midlerne, er det vores vurdering, at det fremover kan afholde nogle virksomheder fra at turde få en vækstpilot – med højt uddannelsesniveau – til at understøtte dem i deres omstillingsopgaver. Det er derfor vores anbefaling, at

man fremadrettet genbesøger rationale for fastsættelsen af tilskuddet. Det er vores opfattelse, at tilskuddet skal fastsættes på baggrund af et klart rationale om, hvilke virksomheder og hvilke medarbejdere man ønsker at matche i indsatsen. På baggrund af evalueringen vurderer vi, at tilskuddet bør være højere, hvis man ønsker at matche personer med en høj lønforventning med små virksomheder med begrænset betalings- og risikovillighed.

Anbefaling 4-2

**Åbne ansøgningsrunder imødekommer virksomhedernes behov, når det opstår, og gør det samtidig muligt at geninvestere eventuelle tilbagefølsmidler.** Ansøgningerne har i SMV:Vækstpilot været gennemført med løbende optag. Dette har været gunstigt for erhvervshusene, som gennem perioden har kunnet servicere virksomhederne med et relevant tilbud, når behovet er opstået og i sammenhæng med, at virksomhederne evt. har fundet en relevant vækstpilot. Det løbende optag har ligeledes muliggjort, at tilbagefølsmidler hurtigt har kunnet komme andre virksomheder til gavn, uden at der skulle oprettes nye ansøgningsrunder. Ydermere har det løbende optag bidraget til, at virksomhederne ikke søger over i andre programmer grundet ventetid eller dårlig timing, som kan være en udfordring eller tendens i indsatser med lukkede ansøgningsrunder (f.eks. SMV:Eksport).

Samlet er det vores vurdering, at det løbende optag imødekommer virksomhedernes behov, når det opstår. Samtidig er det ved løbende optag sværere at sikre, at det er de bedste ansøgere, der får midlerne, og dem med størst udbytte. Dog vurderer vi, at dette til dels kan imødekommes ved at sikre en større indledende forventningsafstemning mellem virksomhed og vækstpilot, hvor behovet konkretiseres og defineres i konkrete udviklingsopgaver, så det sikres, at virksomhederne får størst mulig værdi, og vækstpilots kompetencer bedst sættes i spil.

Anbefaling 4-3

**Onboarding af virksomhederne og vækstpiloterne bør vægtes endnu højere, da det har afgørende betydning for et godt og velfungerende forløb.** I sammenhæng med ovenstående anbefaling giver de interviewede vækstpiloter udtryk for, at de har oplevet, at virksomhederne ikke i alle tilfælde har formået at udnytte vækstpilots kompetencer bedst muligt i forløbet. Bl.a. fordi virksomhederne har haft begrænset kendskab til vækstpilots kompetencer, eller fordi de har haft svært ved at definere, hvilke opgaver de har skulle løse. Det har gjort, at det i høj grad har været op til vækstpiloterne selv at definere deres arbejdsopgaver.

For at sikre en så effektiv og udbytterig opstart af forløbet – både for vækstpiloterne samt virksomhederne – er det vores anbefaling, at onboarding af vækstpiloten i virksomheden foregår mere systematisk, så det er tydeligt afstemt mellem partnerne, hvordan forløbet bedst udnyttes ift. virksomhedens konkrete omstillingsopgave. Fra andre indsatser har vi desuden noteret gode erfaringer ved at tilbyde vækstpiloterne sparring undervejs for at imødekomme eventuelle samarbejdsudfordringer eller tvivl.



## 3 Evaluering af Virksomhedsprogrammet (REACT)

I dette afsnit belyser vi de fire spor/delindsatser i Virksomhedsprogrammet REACT under fem analysetemaer, som reflekterer de opstillede undersøgelsesspørgsmål (se bilag A). Hvert spor evalueres særskilt ud fra analysetemaerne, men hvor det er relevant, henvises på tværs af sporene. Evalueringens datagrundlag er beskrevet i bilag B, C og D.

### 3.1 SMV:Digital REACT

I de følgende afsnit behandler vi delindsatsen *SMV:Digital REACT*<sup>8</sup>. Indledningsvist beskriver vi indsatsens formål, effektkæde og status på evalueringstidspunktet, og forholder os dernæst til indsatsen ud fra de fem analysetemaer samt indsatsens foreløbige målopnåelse.

#### 3.1.1 Baggrund og status for delindsatsen

Fakta om sporet

SMV:Digital har haft til formål at øge danske SMV'ers udnyttelse af de forretningsmæssige muligheder inden for digitalisering, f.eks. digital omstilling, e-handel, grøn digital omstilling og e-eksport. Dette er i SMV:Digital både sket gennem forløb med en privat rådgiver, der har skulle understøtte, at flere SMV'er har kunnet overvinde de barrierer og udfordringer, der har begrænset dem i deres digitale omstilling, eller via tilskud til investering i digitale systemer, automatisering eller e-handelsløsninger. Endelig har ledere og medarbejdere i SMV'erne kunne få kompetenceudvikling i forbindelse med et konkret digitaliseringsprojekt i virksomheden.

SMV:Digital har modsat de andre spor, vi evaluerer i Virksomhedsprogrammet REACT opbygget erfaring, over en årrække, via projektet med samme navn og indhold finansieret via finanslovsmidler, som har eksisteret siden 2018, med Erhvervshus Midtjylland som operatør.

SMV:Digital REACT har omfattet følgende forløb:

- > Tilskud til privat rådgivning via lille (25-40.000 kr.) eller stor (100.000 kr.) voucher
- > Tilskud til investering på maks. 250.000 kr. (heraf går 50.000 kr. til privat rådgivning)
- > Tilbud om kompetenceudvikling på 50 % (kun timer)

SMV'erne har kunnet søge investeringstilskud ifm. rådgivningsvoucheren. Kompetenceudviklingsforløbene har SMV'erne kunnet søge selvstændigt, men SMV'erne er blevet opfordret til at søge det i forbindelse med rådgivnings- og

---

<sup>8</sup> Benævnes efterfølgende blot som SMV:Digital.

investeringsvoucheren. Kompetenceforløbene er blevet faciliteret af enten private rådgivere eller uddannelses-/videninstitutioner.

Figur 6 Fakta om SMV:Digital

Fakta om SMV:Digital	
Tilsagnsmodtager	Erhvervshus Midtjylland
Økonomiske partnere	Øvrige Erhvervshuse
Samlede tilskud (kr.)	Socialfonden: 10.000.000 Regionalfonden: 230.000.000
Tidsperiode	07.06.2021 – 31.12.2023

Beskrivelse af målgruppen

Målgruppen har været SMV'er med mindst 2 og højst 249 ansatte/årsværk, som opfylder SMV-definitionen. Målgruppen har været opdelt i to: mere etablerede SMV'er med op til 249 ansatte og en omsætning på minimum 2 mio. kr. samt relativt nyetablerede SMV'er med under 20 ansatte og uden krav til omsætning. De mere etablerede SMV'er har kunnet søge den store rådgivningsvoucher, mens de mindre etablerede virksomheder har kunnet søge den lille rådgivningsvoucher.

Midler bevilget under SMV:Digital

Figur 7 Udbetalte tilskudsmidler til virksomhederne pr. 5. september 2023

	Samlet tilskud fra DEB	Udbetalt pr. 5. sept. 2023	Andel udbetal
SMV:Digital REACT Socialfonden	10.000.000 kr.	2.372.877 kr.	24 %
SMV:Digital REACT Regionalfonden	230.000.000 kr.	12.566.210 kr.	5 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen.

Status på evalueringstidspunktet

På evalueringstidspunktet er der gennemført ni ansøgningsrunder for SMV:Digital finansieret af REACT-midler. En sidste ansøgningsrunde blev gennemført i efteråret 2023, men data herfra indgår ikke i evalueringen. Der er på evalueringstidspunktet givet tilsagn til 68 % af de ansøgende virksomheder og 64 % af de ansøgte beløb.

Figur 8 Ansøgninger og bevillinger, SMV:Digital

	Ansøgt	Bevilliget	Andel
Antal virksomheder	5.122	3.503	68 %
Tilskud i kr. (både ERDF + ESF)	455.377.988	289.222.188	64 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene. Opgjort oktober 2023.

På tværs af de fire spor i Virksomhedsprogrammet REACT har SMV:Digital haft det absolut største antal ansøgere (5.122). Det hænger sammen med, at SMV:Digital har haft flest midler, men vi vurderer også, at det store antal

ansøgere kan skyldes virksomhedernes kendskab til det eksisterende SMV:Digital-projekt finansieret af finanslovsmidler. Ifølge Erhvervshuset er gennemsnitligt ca. 20 % af ansøgningerne dog vurderet ikke-egnede pr. ansøgningsrunde.

Samtidig har Erhvervshus Midtjylland oplevet et større frafald blandt deltagerne end tidligere i SMV:Digital sammenhæng, og forventer derfor et større tilbageløb af midler, da SMV'erne ikke anvender deres fulde tilsagn. Erhvervshuset har i 2023 oprettet ventelister for dermed at forsøge at minimere andelen af ubrugte midler. Med projektforlængelsen til ultimo 2023 besluttede Erhvervshuset derfor – som det eneste spor i Virksomhedsprogrammet REACT – at åbne for en ansøgningsrunde mere.

### 3.1.2 Tema 1: Organisering

Samarbejde og koordinering med de øvrige erhvervshuse

SMV:Digital ledes af Erhvervshus Midtjylland, som har organiseret sig med to projektledere for hhv. Socialfondsdelens (ESF) og Regionalfundsdelens (ERDF) af programmet. De øvrige erhvervshuse indgår i projektets partnerkreds, og er løbende blevet inddraget på statusmøder, hvor planer, status og problemstillinger er blevet drøftet. Fælles information og materiale er desuden blevet delt på tværs af erhvervshusene gennem en fælles SharePoint side, og det er generelt de øvrige erhvervshuses opfattelse, at de har fået den nødvendige information samt gode instruktioner og opdateringer fra Erhvervshus Midtjylland undervejs. Ligeledes har Erhvervshus Midtjylland sikret, at der har været veldefinerede rammer for, hvilke opgaver der skulle varetages af de enkelte erhvervshuse og hvad der blev varetaget centralt af Erhvervshus Midtjylland. Erhvervshus Midtjylland har via deres direktør desuden haft dialog til de øvrige erhvervshuse for at sikre, at der i travle perioder i programmet, blev afsat de nødvendige ressourcer hos de øvrige erhvervshuse.

Udover opdateringer på de løbende statusmøder, har de øvrige erhvervshuse primært været involveret i vurderingen af ansøgningerne ifm. ansøgningsrunderne, samt i at tilbyde løbende vejledning til virksomhederne. Erhvervshus Midtjylland har selv stået for at vurdere og godkende markedsafsøgninger, afslutningsrapporter mv. ifm. alle tilskud for at sikre ensartethed i behandlingen og afrapporteringen på tværs.

Vi vurderer på den baggrund, at Erhvervshus Midtjylland på baggrund af deres forudgående erfaringer, har skabt en professionel og effektiv organisering, der har understøttet projektets gennemførelse samt honoreret ambitionen om et koordineret erhvervsfremmesystem.

Administrativt ressourceforbrug

Det var hurtigt tydeligt for Erhvervshus Midtjylland, at der var behov for at kontrollere og gennemgå al dokumentation fra virksomhederne for at mindske fejl i dokumentationen fra virksomhederne – særligt relateret til registrering af timer brugt i indsatsen. Samtidig viste det sig at tage væsentligt længere tid at oprette virksomhedernes medarbejdere i PRV mhp. registrering af medfinansieringstimer. Det betød, at teamet der varetog controlling og administration i Erhvervshuset undervejs voksede betydeligt.

Samtidig har Erhvervshuset forsøgt at automatisere mange administrative processer undervejs. Bl.a. har de anvendt softwareroboter til både at indhente data om virksomhederne automatisk i systemet, og hjælpe med at trække oplysninger ud fra CVR-registre mv. Ligeledes har de udviklet et AI-instrument til at automatisere processen med at "læse" virksomhedernes indsendte dokumentation, for at sikre at det er støtteberettiget. Dette har Erhvervshuset oplevet gode erfaringer med at bruge, men det har samtidig vist sig nødvendigt for mange virksomheder med individuel opfølgning og hjælp undervejs. Erhvervshuset har bl.a. udsendt mails for at tjekke op på fremdriften undervejs, da det har vist sig, at mange virksomheder har søgt tilsagnet, men ikke fået eksekveret på det.

Erhvervshuset har ligeledes lavet videoguides til bl.a. at hjælpe virksomhederne med udvalgte dele af processen. Generelt er det Erhvervshusets erfaring, at virksomhederne ikke får læst det skriftlige materiale om processerne grundigt nok, og at videoguides derfor hjælper til at gøre det nemmere at forstå. Dette understøttes af flere af de interviewede virksomheder. Yderligere er virksomhederne ifm. afslutningen blevet bedt om at besvare et evalueringsskema, hvilket er påkrævet for at kunne søge refusion. Det har medført en 100 % svarrate og et monitoreringsredskab erhvervshusene derfor undervejs har kunnet bruge til at få et indtryk af effekten af sporet og justere indsatsen ud fra. Yderligere udsendes et evalueringsskema til virksomhederne et år efter deres afslutning i SMV:Digital, hvor svarprocenten dog ifølge Erhvervshus Midtjylland er under 50 %.

Vi konstaterer, at der har været en lang række administrative opgaver at løfte, og at erhvervshuset er kommet langt med at optimere og håndtere disse undervejs i indsatsperioden, om end omkostningerne har været høje. Vi finder dog håndteringen heraf som en god case på effektiv håndtering af de administrative processer.

#### Tilrettelæggelse af ansøgningsrunder

Ansøgningsrunderne har været tilrettelagt som lukkede runder og der har i alt været gennemført ni på evalueringstidspunktet. Vurderingen af ansøgningerne er sket efter et "først-til-mølle" princip, og erhvervshusene har derfor læst ansøgningerne i den rækkefølge de er sendt ind. Konkret er det foregået gennem et digitalt kø-system, virksomhederne er kommet ind i, når ansøgningsrunderne er åbnet. Ifølge de interviewede virksomheder har det været en kilde til frustration at skulle sidde klar og håbe på at få et lavt nummer i køen for, at de kunne gøre sig forhåbninger om at få tilskud. Samtidig har de oplevet det som u hensigtsmæssigt at bruge tid på at skrive en ansøgning, der potentielt aldrig bliver læst. Ligeledes har flere fundet ansøgningsportalen vanskelig at benytte og giver udtryk for, at layoutet undervejs har ændret sig, hvilket har gjort det yderligere besværligt at benytte.

"Først-til-mølle" princippet er ifølge Erhvervshus Midtjylland valgt for at regulere udbud og efterspørgsel i puljen, da det i tidligere SMV:Digital sammenhæng har vist sig at være en meget efterspurgt pulje med mange ansøgere. Ifølge Erhvervshuset har der været 2-5 gange flere ansøgninger end der kunne gives tilsagn til ved hver runde og der er eksempler på, at puljen er blevet tømt efter 45 minutter. Det har derfor ikke inden for de opstillede rammer været muligt

ressourcemæssigt at læse alle ansøgninger, og erhvervshusene vurderer samtidig, at en sammenligning mellem ansøgningerne ville medføre unødvendig subjektivt "smagsdommeri" af de ansøgte digitale løsninger, som kan omfatte meget forskellige emner.

Vurderingen af de udvalgte ansøgninger er sket på tværs af erhvervshusene, hvor minimum tre personer har læst og vurderet hver ansøgning ud fra fastsatte vurderingskriterier baseret på hvor moden og kompleks den digitale løsning er (baseret på en digitaliseringstrappe-terminologi). Der er løbende afholdt møder i vurderingspanelet for at sikre, at vurderingskriterierne fortolkes og anvendes ensartet på tværs. Trods "først-til-mølle" er ansøgningerne således blevet bedømt og har skullet leve op til nogle minimumskrav for at få tilsagn.

Ifølge de øvrige erhvervshuse har det generelt givet mening for virksomhederne at søge puljerne inden for de frister, der har været for hver runde og det har fremskyndet udviklingsprocessen hos nogle virksomheder, at de har haft en konkret dato for indsendelsen af ansøgningen, som de har kunnet forholde sig til. Flere "stop-and-go"-udmeldinger undervejs i projektperioden, hvor midlerne undervejs var opbrugt og senere ikke var det alligevel, grundet frafald og tilbageløbsmidlerne, har dog udfordret formidlingen til forretningsudviklere og virksomheder om puljen. Projektforlængelsen medio 2023 bidrog yderligere til dette om end vi ikke vurderer det var noget Erhvervshus Midtjylland kunne have forberedt de øvrige erhvervshuse på inden.

Samlet set vurderer vi ikke, at balancen mellem udbud og efterspørgsel er fundet ved at anvende "først-til-mølle"-princippet, da metoden blot sikrer, at der ikke bliver givet flere bevillinger end udbuddet honorerer. Yderligere vurderer vi, at metoden har klare ligebehandlingsmæssige udfordringer (udbydes under afsnit 1.1), men dog bidrager til at holde administrationsomkostningerne nede.

Hvad angår ansøgningsrunderne er det vores vurdering, at disse først og fremmest tilgodeser operatørernes mulighed for at promovere indsatsen i forbindelse med fastsatte deadlines samt ressourceallokering. Udfordringen kan samtidig være, at de fastsatte ansøgningsrunder er for ufleksible til at virksomhederne kan handle på en mulighed og behov når det opstår i virksomheden, men skal vente til næste ansøgningsrunde. Vi mener dog samtidig, at de hyppige ansøgningsrunder i SMV:Digital (ni i alt) i nogen grad har gjort det muligt at imødekomme virksomhederne behov, når de opstår.

#### Barrierer for effektiv udmøntning

Udover at det som tidligere nævnt har været svært for Erhvervshus Midtjylland at holde administrationsomkostningerne nede, grundet projektets størrelse og høje efterspørgsel, peger Erhvervshuset på en anden barriere, der undervejs har udfordret en effektiv udmøntning af midlerne. Dette vedrører tilskuddet til kompetenceudvikling, som har omfattet en workshop af en til tre dages varighed. Ifølge Erhvervshuset har dokumentationskravene forbundet med tilsagnet (særligt kravet om at angive tegningsberettiget i virksomheden) gjort, at mange virksomheder har valgt workshoppen fra, da det har virket for tidskrævende sammenholdt med udbyttet af workshoppen. Det er undervejs i projektperioden søgt løst ved, at den tegningsberettigede i virksomheden, har kunnet videregive en fuldmagt, som virksomheden har kunnet bruge. Vi

vurderer det som positivt at Erhvervshuset har forholdt sig til denne udfordring undervejs og fundet på en løsning, der efterfølgende – ifølge Erhvervshuset – har mindsket de oplevede barrierer for virksomhederne ved at indgå i forløbene.

De øvrige erhvervshuse peger desuden på, at projektførelsen til ultimo 2023 og den ekstra puljeåbning det gav mulighed for, har udfordret svartiden fra Erhvervshus Midtjylland på de spørgsmål, der har været fra forretningsudviklere og virksomheder i forbindelse med den sidste ansøgningsrunde. Det skyldes, at der pludseligt skulle findes ressourcer i Erhvervshus Midtjylland til at varetage en (uforudset) ansøgningsrunde mere, og at en meget stor andel virksomheder skulle afslutte deres forløb medio 2023. Vi vurderer dog, at implementeringen af en chatfunktion hos Erhvervshus Midtjylland i nogen grad har imødekommet dette (se yderligere under afsnit 3.1.4).

### 3.1.3 Tema 2: Rekruttering

Rekrutteringskanaler og kommunikation

Rekruttering til SMV:Digital har overordnet set været let, da der har været stor efterspørgsel efter puljen gennem hele perioden. Det vurderer vi først og fremmest skyldes tilgængeligheden af midler med relativt få bindinger, som har tiltalt mange virksomheder på tværs af hele Virksomhedsprogrammet. Konkret for SMV:Digital vurderer vi dog også, at flere virksomheder har haft et forudgående kendskab til SMV:Digital, som har eksisteret længere tid end de øvrige spor i Virksomhedsprogrammet, og at dette ligeledes har medført større eksponering og interesse for netop dette spor. Derudover peger erhvervshusene på, at digitalisering er relevant for alle virksomheder at forholde sig til ikke mindst i relation til grøn omstilling og eksport, og på den måde er digitalisering for mange virksomheder et middel til at nå deres mål. Der har derfor også været sammenhæng mellem tilsagn til SMV:Digital og tilsagn søgt under de andre spor (se uddybende under afsnit 3.1.6).

Erhvervshus Midtjylland har undervejs i perioden afholdt webinarer for virksomhederne for at forklare om mulighederne i sporet og ansøgningsformat og proces. På møderne er ansøgningsskabelonen gennemgået og efterfølgende sendt ud til virksomhederne, og erhvervshuset har samtidig erfaret, at det har vist sig givtigt at præsentere cases fra andre virksomheder, der har deltaget i SMV:Digital, for at webinar deltagerne kan se hvad andre virksomheder har brugt tilskuddet til og fået ud af det. I lyset af den store efterspørgsel efter tilskuddet vurderer vi dog ikke at disse case-eksempler har været et nødvendigt tiltag for at understøtte rekrutteringen, da SMV:Digital samlet set har fået flest ansøgninger. Webinarerne har samtidig vist sig at bidrage til mere effektiv rekruttering ved dels at gøre virksomhederne bedre forberedte på ansøgningsrunderne, dels at optimere kvaliteten af deres ansøgninger. Webinarerne vurderer vi dermed kan være med til at optimere de administrative omkostninger forbundet med ansøgningsprocessen og erhvervshusenes vejledning af ansøgerne i den forbindelse.

Foruden webinarerne er kendskabet blevet udbredt via en række aktører og kanaler. Erhvervshusene selv har oplyst om forløbet gennem sparring med

virksomhederne eller direkte mail til de eksisterende brugere af erhvervshusene. Nogle erhvervshuse har samtidig gjort brug af lokale erhvervsråd til at informere virksomhederne om sporet og både erhvervshusene og de lokale erhvervsråd har i nogle regioner haft online dashboards, hvor de har kunnet følge med i rekrutteringen og se karakteristika ved de virksomheder der søger tilskud – og på den baggrund f.eks. sætte ind med yderligere rekruttering over for særlige brancher eller virksomhedstyper. Dette vurderer vi er en relevant monitoringspraksis til at tydeliggøre virkningen af forskellige rekrutteringsstrategier og til at tilgodese geografisk og demografisk spredning undervejs.

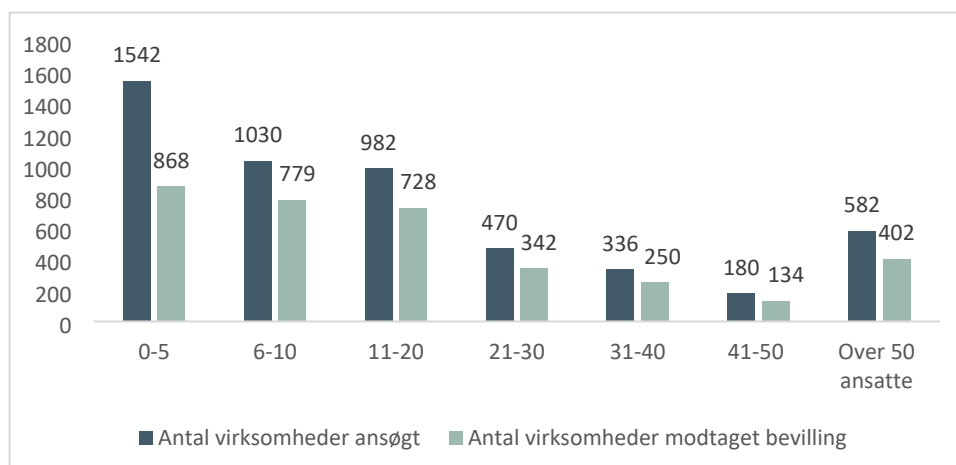
Yderligere er kendskabet udbredt via oplæg på sociale medier og gennem indlæg i bl.a. Børsen. Særligt effektivt har det vist sig at udbrede kendskabet via rådgiverne. På evalueringstidspunktet er der mere end 3.000 rådgivere i SMV:Digitals rådgiverdatabase, som siden 2022 har gennemgået obligatorisk onboarding i puljen. Af evalueringsskemaerne fremgår i den forbindelse, at virksomhederne primært har fået kendskab til SMV:Digital via enten erhvervshuset (55 %) eller rådgiver (34 %).

#### Karakteristika ved deltagervirksomhederne

Det er særligt små virksomheder under 20 ansatte der har søgt SMV:Digital. Et af kravene til at kunne få tilsagn har samtidig været, at der skulle være minimum to årsværk i virksomhederne. Kravet blev opsat grundet deres tidligere erfaring med, at helt små virksomheder havde vanskeligt ved at leve op til kravene til dokumentationen, og at tilskuddet ikke bidrog med samme additionalitet som i de større virksomheder. Dette kan være en af forklaringerne på, at der har været et relativt stort afslag blandt de helt små virksomheder, der har søgt tilsagn.

Ifølge erhvervshusene har det været relevant for mindre virksomheder at søge tilskud til bl.a. digital bogføring. Af nedenstående figur kan vi dog samtidig konstatere, at en relativt stor andel virksomheder med over 50 ansatte har søgt og fået bevilling, hvilket indikerer at mulighederne for at søge tilsagn til mere specialiserede forløb – f.eks. digital sikkerhed – også har gjort sporet relevant for denne virksomhedstype. Ifølge erhvervshusene kunne yderligere specialiserede emner dog har gjort midlerne endnu mere interessant for de større virksomheder, herunder emner som bl.a. IoT og robotteknologi.

**Figur 9** *Antallet af virksomheder, der har ansøgt om bevilling og modtaget bevilling i SMV: Digital, fordelt efter virksomhedsstørrelse*

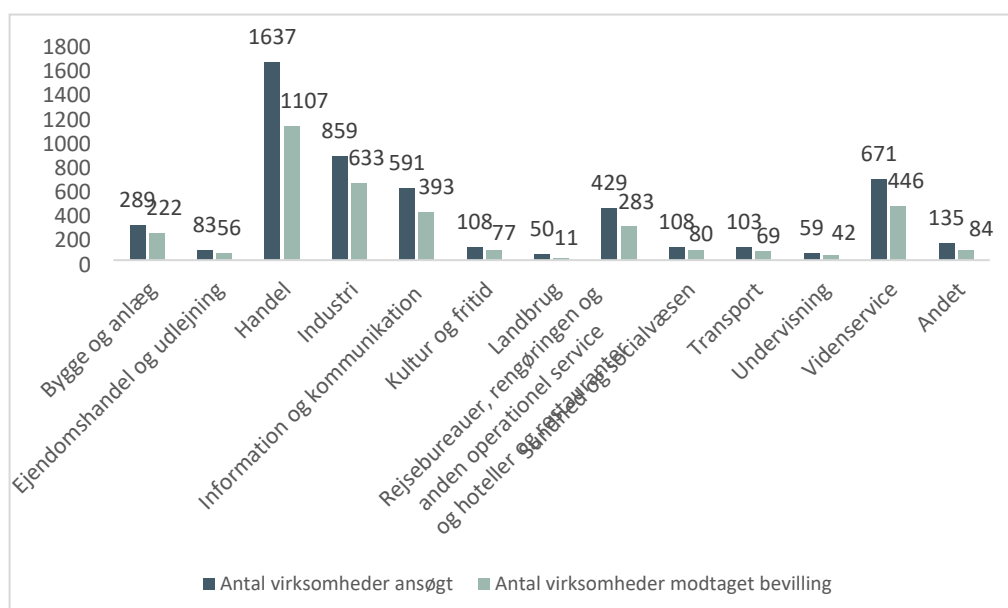


Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Antal virksomheder ansøgt=5122. Antal virksomheder modtaget bevilling=3503.

Hvad angår branchefordelingen af ansøgere og tilskudsmodtagere, har SMV:Digital ifølge erhvervshusene særligt tiltrukket virksomheder inden for industri og handel, da mange af disse virksomheder siden covid-19 har valgt at hjemtage produktion eller at omlægge deres forsyningskæder. Det har for flere virksomheder medført et større antal ansatte i Danmark og på nærmarkederne, hvor timelønnen er højere end virksomhederne har været vant til. Derfor har de haft behov for at automatisere flere processer for at holde omkostningerne nede. Flere projekter har derfor omhandlet bl.a. industrirobotter og automatisering af produktion. Ifølge Erhvervshus Midtjylland er det samtidig naturligt, at industri og handel udgør den største andel, da brancherne omfatter et stort antal virksomheder.

**Figur 10** *Antallet af virksomheder, der har ansøgt om bevilling og modtaget bevilling i SMV: Digital, fordelt efter branche*



Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

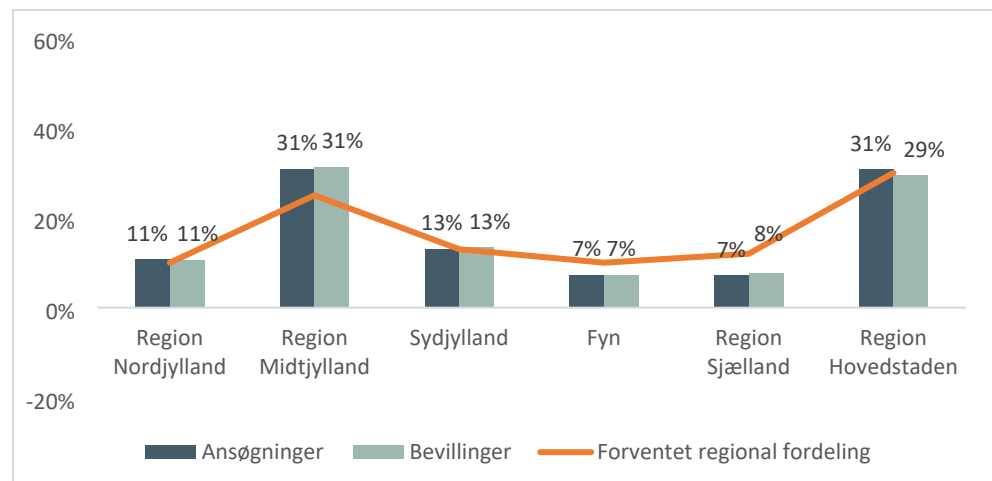
Note: Antal virksomheder ansøgt=5122. Antal virksomheder modtaget bevilling=3503.



Trods "først-til-mølle" tilgangen i vurderingen af ansøgningerne, er der i første uge af hver ansøgningsrunde taget regionale hensyn til ansøgerne. Der har således været en indledningsvis procentvis fordeling af ansøgere, der er vurderet fra hver region, hvilket har bidraget til at sikre, at en høj og tidlig efterspørgsel i enkeltregioner ikke skævvrider den ønskede geografiske fordeling af midlerne.

Efter den første uge med en fast regional fordeling trådte "først-til-mølle" princippet ind og gjorde det muligt at honorere høj efterspørgsel i nogle regioner, bl.a. Midtjylland, som ligger over den forventede fordeling jf. nedenstående figur.

Figur 11 *Andel virksomheder der har ansøgt og fået bevilling i SMV:Digital, fordelt efter geografi.*



Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Region Syddanmark er delt op i sine to landsdele, Fyn og Sydjylland, så det afspejler Erhvervshusene. Beregningerne er foretaget for hhv. det samlede antal ansøgninger og det samlede antal bevillinger. Antal virksomheder ansøgt=5122. Antal virksomheder modtaget bevilling=3503.

Note: "Forventet regional fordeling" er baseret på indsatsens ansøgning.

Ovenstående fordeling viser, at virksomheder på Fyn og i region Sjælland har været underrepræsenterede i fordelingen af ansøgninger og bevillinger. Ifølge erhvervshusene har de sjællandske virksomheder generelt været sene til at indsende ansøgninger og ifølge erhvervshusene havde et løbende optag derfor været mere oplagt for dem. Dette underbygges af vores tidligere evaluering af 'Erhvervsfremme i region Sjælland', og Erhvervshus Sjællands egen vurdering af, at de sjællandske virksomheder ofte kræver mere modning førend, de er klar til at gribe støttemulighederne. Samtidig har temaerne for ansøgningspuljerne haft betydning for hvor bred geografisk ansøgningerne har været. Således har digital bogføring som tema været mere efterspurgt blandt sjællandske virksomheder, mens der er kommet færre ansøgere fra sjællandske virksomheder til temaet om digital sikkerhed. Årsagen kan være en lavere digital modenhed blandt flere sjællandske virksomheder, som gør det nemmere og mere relevant for dem at forholde sig til konkrete digitale redskaber som f.eks. bogføringsværktøjer.

Ifølge erhvervshusene er det desuden deres indtryk, at virksomheder der ikke tidligere har benyttet erhvervsfremmetilbud har søgt SMV:Digital. Det skyldes, at det har været nemt at forklare, hvad tilskuddet kan anvendes til, og det har været populært at tilbyde tilskud til en rådgiver, der kan hjælpe virksomhederne. De private rådgivere har desuden en vigtig rolle i at tiltrække virksomheder til forløbet, som ikke tidligere har deltaget i erhvervsfremmeprojekter. Ifølge erhvervshusene har det dog krævet en ekstra indsats at få nogle virksomhedstyper – bl.a. virksomheder med relativt mange faglærte ansat – til at se mulighederne og ansøge. Ifølge erhvervshusene har det i den forbindelse været nødvendigt med forretningsudviklere til at "oversætte" programmet til virksomhederne. Af den tilgængelige kvantitative data er det imidlertid ikke muligt at vurdere, i hvilket omfang SMV:Digital er nået ud til en målgruppe, der ikke i forvejen har været brugere af erhvervshusene.

Forløbstyper og virkemidler

### 3.1.4 Tema 3: Aktiviteter og forløb

Den lille rådgivningsvoucher på oprindeligt 25.000 kr. blev i august 2023 ændret til 50.000 kr., da erhvervshusene erfarede, at kravet og ressourcer der skulle bruges på dokumentation, ikke stod mål med en så lille voucher.<sup>9</sup> Efterfølgende har de oplevet en stor interesse for denne voucher fra særligt mindre virksomheder.

Både den større rådgivningsvoucher og investeringsvoucheren har været tiltænkt virksomheder, der er længere i deres digitaliseringsproces, og til investeringsvoucheren har det været en forudsætning for at søge, at virksomhederne skulle være afklarede om, hvad de skulle have udført og være klar til at foretage investeringen.

Nogle ansøgningsrunder har omfattet et tema, som ansøgningerne skulle relatere sig til for at komme i betragtning. Dette er valgt for at målrette ansøgningsrunderne til forskellige emner og forsøge at præge virksomhederne til at forholde sig til forskellige digitaliseringsaspekter. De fleste ansøgningsrunder har dog ikke omfattet et særligt tema.

Grundet de forskellige temaer har det været oplagt for nogle virksomheder at søge tilskud af flere omgange, og opgørelserne viser, at omkring hver tiende virksomhed har søgt flere end ét tilsagn under SMV:Digital.

Figur 12 Antal tilskud søgt per virksomhed, SMV:Digital

1 tilskud	2 tilskud	3-4 tilskud
2.073	225	33

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Muligheden for at søge tilskud inden for samme spor af flere omgange, har ikke i samme grad været muligt under de andre spor i Virksomhedsprogrammet

<sup>9</sup> Voucherstørrelsen blev ligeledes sat op i det eksisterende SMV:Digital finansieret af finanslovsmidler primo 2023.

REACT. Med de tematiserede puljer i SMV:Digital vurderer vi netop, at virksomhederne har fået mulighed for at komme bredt rundt om deres digitale udvikling ved at kunne søge tilskud til specifikke emner af flere omgange. Ifølge de interviewede virksomheder har det givet mulighed for undervejs at søge nye tilskud til ny type rådgivning og dermed understøtte en mere sammenhængende digital udviklingsproces. Erhvervshus Midtjylland har dog også oplevet, at virksomhederne i nogle tilfælde har haft mere fokus på at søge tilskuddene under de forskellige temaer for at "dække sig ind" end for at eksekvere på det. Konkret kan Erhvervshuset se det største frafald inden for puljen digital sikkerhed. Dette vurderer vi dog ikke relaterer sig til, at emnet er irrelevant for virksomhederne at forholde sig til, idet det er et emne der får stadig større betydning for virksomheder og andre samfundsaktører.

De øvrige erhvervshuse giver imidlertid udtryk for, at der ikke er behov for tematiserede puljer for at få virksomhederne til at interessere sig for digitalisering, og at virksomhederne i flere tilfælde finder en måde, hvorpå de kan få beskrevet deres projekt, så det matcher temaet. Ifølge erhvervshusene har virksomhederne generelt været mest interesserede i at søge rådgivning og investering til emner som kunderegistrering (CRM-systemer), produktionsstyring, e-handel, digital brugerrejse og online markedsføring.

Opgørelsen over tilsagn under de forskellige puljeåbninger, viser i den forbindelse at flest virksomheder har fået tilsagn under temaet digital omstilling/e-handel.

Figur 13 Fordeling af tilsagn på temaer, SMV:Digital

Digital bogføring	Digital omstilling/e-handel	Digital sikkerhed
135	1.314	494

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshus Midtjylland (opgjort for 1.939 bevillingsmodtagere).

Oplevelse af rådgiverne

Til at gennemføre rådgivningsforløbene har virksomhederne kunne søge i en database Erhvervshus Midtjylland har samlet med over 3.500 rådgivere, og som har været tiltænkt at gøre markedsafsøgningen mere overskuelig for virksomhederne, og godkendelsesprocessen hurtigere for Erhvervshuset. Ifølge Erhvervshusets opgørelser er 1.020 rådgivere blevet anvendt af virksomhederne i forløbene, og dækker primært over mindre rådgivningsvirksomheder på mellem 1-49 ansatte. 200 af de anvendte rådgivere har været enkeltmandsvirksomheder.

Størstedelen af virksomhederne giver i evalueringsskemaet udtryk for, at de har haft en god oplevelse af at få rådgivning. Mere end 90 % er enige eller meget enige i, at deres rådgiver havde den tilstrækkelige viden og kompetencer, var objektiv og saglig, og gav rådgivning tilpasset virksomhedens behov. De interviewede virksomheder giver ligeledes udtryk for at have været tilfredse med rådgivningen og har fundet ud af, hvilken værdi det har at kunne indkøbe specialiserede rådgivere, når de har behovet.

Kompetenceudvikling

Rekrutteringen til kompetenceudviklings-workshoppene (ESF-delen) er foregået systematisk ved at virksomhederne ifm. deres tilsagn til rådgivningsforløbet er blevet bedt om at angive, om de kunne tænke sig at deltage i kompetenceudvikling. Dette estimat har Erhvervshus Midtjylland brugt til at planlægge antallet af workshops ud fra, men det har dog vist sig, at kun omkring en fjerdedel faktisk har tilmeldt sig de forskellige workshops.

Ifølge Erhvervshuset kan der være flere forklaringer på dette, f.eks. at virksomhederne har svaret ja i den tro, at det har øget deres chance for at få tilsagnet til rådgivningsforløbet, eller at de har skulle forholde sig til et behov for kompetenceudvikling for tidligt i forløbet og at deres behov undervejs har ændret sig. På baggrund af vores kendskab til øvrige kompetenceudviklingsprojekter, vurderer vi, at det også kan have været mindre attraktivt for virksomhederne, at workshopene ikke har været virksomheds- eller projektspecifikt, men afholdt kollektivt på tværs af virksomhederne i SMV:Digital.

Tilbuddet om kompetenceudvikling anser Erhvervshuset samtidig som et vigtigt virkemiddel for at sikre at de relevante medarbejdere får de rette kompetencer til at bruge de digitale redskaber eller digitaliseringsstrategier, som virksomheden gennem rådgivningen får hjælp til at udvikle. Konkret har temaerne for workshopene været enslydende med de temaer, rådgivningsvoucherne har kunnet søges inden for, for at skabe en klar sammenhæng. Dermed er det vores vurdering, at kompetenceudviklingen har potentiale for at forankre projektet bedre i virksomhederne, end rådgivningen eller investeringsstøtten alene kan gøre, hvorfor vi ser et potentiale for at højne relevansen af kompetenceudviklingsforløbene samt de langsigtede effekter herved. Samlet konstaterer vi dog, at rådgivning og investering har været de mest eftertragtede virkemidler i SMV:Digital.

Støtteprocent og medfinansiering

I nedenstående tabel fremgår støtteprocenten for de tre tilskudstyper i SMV:Digital:

Figur 14 Støtteprocent, SMV:Digital

Rådgivning	Investering	Kompetenceudvikling
50 % støtte (både timer og kontant)	25 % støtte (kun kontant)	Kun krav om at afsætte tid til deltagelse og udfylde start/stop-skemaer

Note: Parentesen angiver måden hvorpå der medfinansieres.

Ifølge erhvervshusene har det været en fordel at tilbyde timemedfinansiering, da tid opfattes som nemmere at anvende end kontante midler, hvilket gør barrieren for, at virksomhederne kommer i gang med deres digitale udvikling mindre. Samtidig er det at bruge tid på projektet med til at forankre projektet blandt medarbejderne, som ifølge erhvervshusene ikke opnås i samme omfang ved kontakt medfinansiering.

Bagsiden er dog – hvilket ligeledes er erfaret i de øvrige spor – at rådgiverne ikke i alle tilfælde får informeret virksomhederne om hvad

timemedfinansieringen medfører af registreringskrav. Ifølge Erhvervshus Midtjylland har de dog formålet at gøre det overskueligt for virksomhederne og oplyst om det i videst mulig udstrækning. Flere af de interviewede virksomheder oplyser dog om udfordringer relateret til netop afrapporteringen, og at de efterfølgende har overvejet om tiden brugt på dokumentation har stået mål med udbyttet.

Ifølge de interviewede virksomheder må støtteprocenten og beløbene derfor heller ikke være mindre, end de har været i SMV:Digital for, at det skal være attraktivt for dem at søge. Konkret nævner en af virksomhederne, at alt under 50.000 kr. er uinteressant at søge grundet den tid, der går på administrativt arbejde i forbindelse med både ansøgningen og afrapporteringen. Erhvervshus Midtjylland har dog erfaret stor interesse for netop 50.000 kr. vouchers. Virksomhederne efterspørger samtidig en mere differentieret timesats, så det bliver mere interessant for dem at inkludere højere lønnede medarbejdere i projekterne.

Erhvervshusene har ligeledes indtryk af at det kræver en vis størrelse på tilskuddet for at det er relevant for virksomhederne, og at tilskuddet for de fleste skal være over 100.000 kr. Ifølge erhvervshusene vil det formentlig kræve endnu større støttebeløb, hvis flere af de større virksomheder i SMV-målgruppen skal søge, da de projekter de igangsætter typisk er af større karakter.

Samlet er det således vores vurdering, at støtteprocenten og støttebeløbet har været passende, men at virksomhederne for at finde det attraktivt at deltage ikke ønsker at beløbene reduceres.

Betydning af vejledning fra erhvervshusene

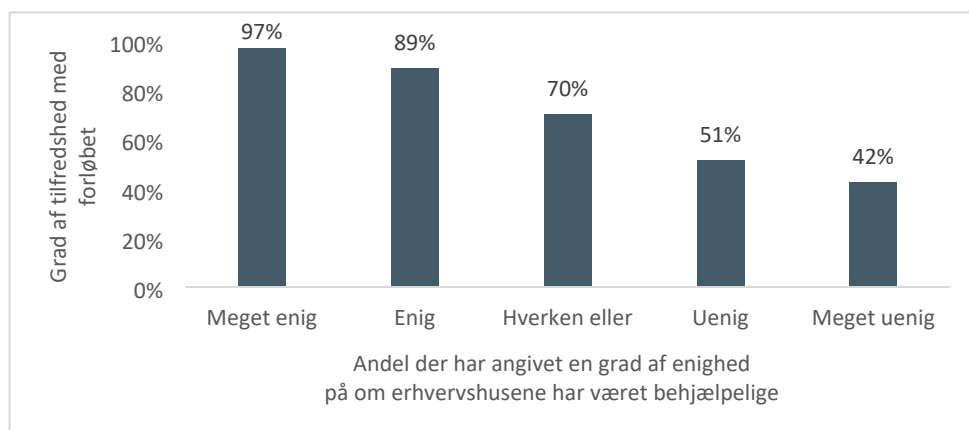
At virksomhederne indledningsvist har fået vejledning om dokumentationskrav betyder dog ikke at virksomhederne ikke får brug for opfølgende støtte – tværtimod har der i høj grad undervejs været behov for at minde virksomhederne om de administrative processer, og flere virksomheder har undervejs glemt eller overset nogle af kravene. Erhvervshusene peger i den forbindelse på, at der er behov for et setup, der bedre kan identificere og gribe de virksomheder, der undervejs går i stå i dokumentationen og de administrative rutiner og som i sidste ende kan betyde, at de ikke lykkes med projektet.

Ifølge erhvervshusene har det ikke kun gjort virksomhedernes forløb bedre, men også ansøgningsprocessen og succesraten på ansøgningerne, når virksomhederne indledningsvist har fået vejledning fra et erhvervshus. Erhvervshusene oplever samtidig, at virksomhederne har opsøgt vejledning forud for ansøgningerne for at blive afklarede om processen, og hvad de skal søge tilskuddet til. Det har derfor generelt været svært for erhvervshusene at begrænse tid og ressourcer til vejledningsindsatsen. Undervejs har Erhvervshus Midtjylland implementeret en chat-funktion som virksomhederne har kunnet henvende sig til, hvilket ifølge de øvrige erhvervshuse har gjort det nemmere for virksomhederne at komme igennem med spørgsmål og dermed fjernet nogle henvendelser til de enkelte erhvervshuse.

Virksomhedernes besvarelser på evalueringsskemaet viser, at 79 % af virksomhederne enten er meget enige eller enige i, at erhvervshusene har været behjælpelige undervejs i projektet. Ifølge de interviewede virksomheder har de primært opsøgt sparring i forbindelse med afrapporteringen, men finder det dog værdifuldt med en tydelig kommunikation fra erhvervshusene i starten af forløbet for, at små virksomheder der er nye i erhvervsfremmesystemet, ikke bliver skræmte af administrationsmængden og kravene i systemet. En enkelt virksomhed har i den forbindelse oplevet, at de private rådgivere er blevet mere interesserede i at hjælpe dem med at skrive ansøgningerne, fordi de har erfaret at virksomhederne har vanskeligt ved at gøre det rigtigt selv. Ifølge Erhvervshus Midtjylland er der indført samtykke for at få virksomhedernes bekræftelse på, at de selv har udarbejdet ansøgningen.

Koblet til virksomhedernes tilfredshed med deres deltagelse i SMV:Digital, viser besvarelserne, at jo bedre hjælp virksomhederne oplever at have fået fra erhvervshuset undervejs, jo større er tilfredsheden med forløbet samlet set.

Figur 15 Sammenhæng mellem hjælp fra erhvervshuset og tilfredshed med forløbet



Note: Egne beregninger pba. evalueringsskemaet: X-aksen angiver andelen af virksomheder der har angivet en grad af enighed (fra 'meget enig' til 'meget uenig') på om erhvervshuset har været behjælpelige undervejs i projektet, og som samtidig har angivet at de (y-aksen) enten er 'meget enige' eller 'enige' i at de generelt er tilfredse med deres deltagelse i SMV:Digital. n=1.810.

Note: Der er ikke testet for andre baggrundsvariable.

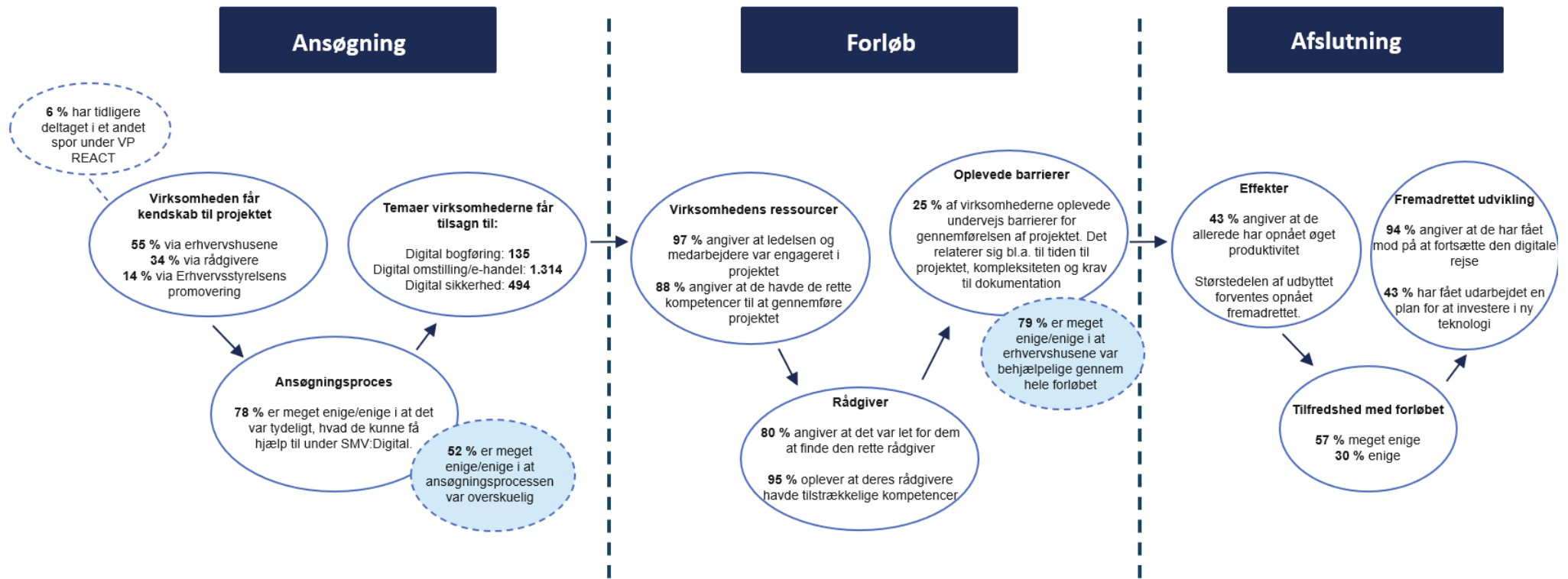
## Brugerrejse

Opsummerende har vi grafisk illustreret deltagervirksomhedernes brugerrejse fra ansøgning til afsluttet forløb pba. elementer af forløbet, der bl.a. er beskrevet i de ovenstående afsnit. Illustrationen afspejler udvalgte elementer i brugerrejsen, og bygger på såvel kvantitative som kvalitative aspekter.

Samlet er det vores indtryk, at virksomhedernes har haft en høj tilfredshed med deres brugerrejse gennem SMV:Digital. Særligt kan fremhæves at det har været tydeligt hvad de har kunnet få hjælp til (78 %), erhvervshusene har de fundet behjælpelige igennem hele forløbet (79 %), og det har været let at finde en rådgiver (80 %) med de rette kompetencer (95 %). På trods af erhvervshusets forskellige forsøg undervejs på at imødekomme virksomhedernes udfordringer med at dokumentere og afrapportere, ser vi fortsat et behov for et øget fokus

herpå, da en fjerdedel af virksomhederne tilkendegiver, at tid, kompleksitet og dokumentation har været en barriere for gennemførelse af projektet.

*Figur 16 Grafik over deltagernes brugerrejse, SMV:Digital*





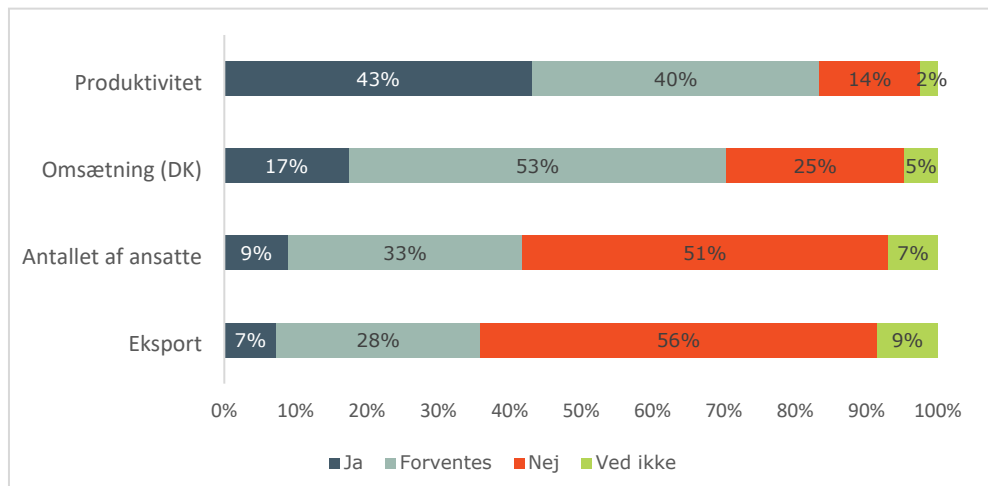
### 3.1.5 Tema 4: Monitorering, udbytte og effekter

Erhvervshus Midtjylland har løbende udsendt et elektronisk evalueringsskema til virksomhederne, der har været obligatorisk at svare på. Skemaet er automatisk sendt ud ifm. afslutningen af forløbet, og på evalueringstidspunktet har 1.939 virksomheder svaret, svarende til 100 % af dem der har afsluttet deres forløb pr. august 2023.

#### Effekter

De interviewede virksomheder giver særligt udtryk for, at deres deltagelse i SMV:Digital har bidraget positivt til virksomhedens produktivitet. Dette bl.a. ved, at de har kunnet automatisere flere processer og dermed spare ressourcer eller ved at mere digitalt og mindre analogt arbejde bidrager til færre fejl i f.eks. produktionen. Af virksomhedernes besvarelser fremgår ligeledes, at hovedparten af virksomhederne allerede har eller forventer positiv indvirkning på produktiviteten.

Figur 17 Forventninger til effekt, SMV:Digital



Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Digital, n = 1.939

Note: 'Ja' angiver at effekten allerede er indtruffet (ved afslutningen af forløbet).

'Forventes' angiver at effekten forventes at indtræffe på længere sigt (efter afsluttet forløb).

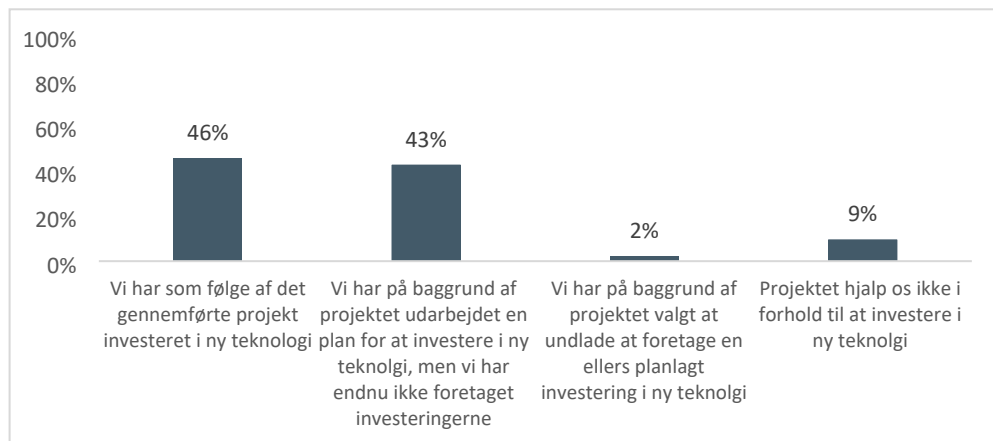
Den øgede produktivitet forventer en stor del af virksomhederne desuden vil bidrage til øget omsætning. Ifølge de interviewede virksomheder har den øgede produktivitet gjort, at deres medarbejdere kan prioritere andre arbejdsopgaver der potentielt kan vækste forretningen. Andre oplever, at de forbedrede IT-plattformer, de har udviklet gennem SMV:Digital, har styrket brugeroplevelsen og kundetilfredsheden og dermed salgspotentialet.

Figuren viser samtidig, at en relativt stor andel ikke forventer, at deltagelsen i SMV:Digital vil medføre stigning i antallet af ansatte. Dette vurderer vi kan hænge sammen med den øgede produktivitet i virksomhederne. En enkelt virksomhed peger konkret på, at de kan spare medarbejdertimer på forskellige arbejdsopgaver og at de forventer at nogle timekontrakter sættes ned. Omvendt nævner enkelte andre, at de nye digitale redskaber og øgede digitaliseringsgrad

i virksomheden har medført bedre medarbejdertrivsel og forventninger om øget fastholdelse af medarbejdere.

Størstedelen af effekterne forventes samtidig opnået fremadrettet, hvilket også afspejler sig i, at en stor andel af virksomhederne i evalueringsskemaet angiver, at de gennem SMV:Digital endnu ikke har foretaget en konkret investering i ny teknologi, men har udarbejdet en plan for dette.

Figur 18 Virksomhedernes investering i ny teknologi



Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Digital, n = 1.810

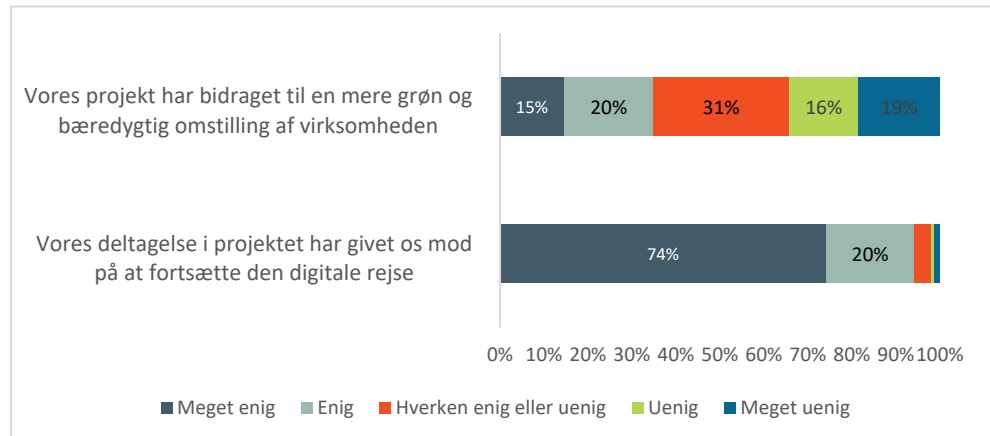
#### Modstandsdygtighed i virksomhederne

Grøn omstilling af virksomhederne har ikke været et særskilt fokus i SMV:Digital forløbene, men flere af de interviewede virksomheder giver udtryk for, at digitalisering af deres processer og forretningsgange er et vigtigt skridt i retningen mod en mere effektiv og grøn produktion. F.eks. ved implementering af ERP-systemer, der kan styre virksomhedens aktiviteter, og bl.a. sikre at de bestiller de rette varer hjem og dermed undgår spild. Ifølge virksomhederne har projektet samtidig gjort, at de stiller flere spørgsmål til deres processer og træffer mere velovervejede beslutninger, hvilket vi vurderer er en væsentlig sideeffekt af projektdeltagelsen.

Både flere af virksomhederne og erhvervshusene giver desuden udtryk for, at SMV:Digital har god sammenhæng til SMV:Grøn og generelt til virksomhedernes grønne omstilling gennem netop de mere effektive arbejdsprocesser. En enkelt af de interviewede virksomheder har deltaget i SMV:Grøn i forlængelse af SMV:Digital og er derigennem begyndt at lave CO<sub>2</sub>-beregninger af deres produkter, hvilket passer godt overens med de nye produktionsprocesser, de har implementeret gennem SMV:Digital.

Virksomhedernes besvarelser indikerer dog, at grøn omstilling for de færreste deltagere har været et direkte udbytte af SMV:Digital. Omvendt er digitalisering noget en stor andel ønsker at fortsætte med at udvikle sig inden for, hvilket vi vurderer siger noget om den digitale modenhed i virksomhederne, som er styrket gennem projektet.

Figur 19 Modstandsdygtighed, SMV:Digital

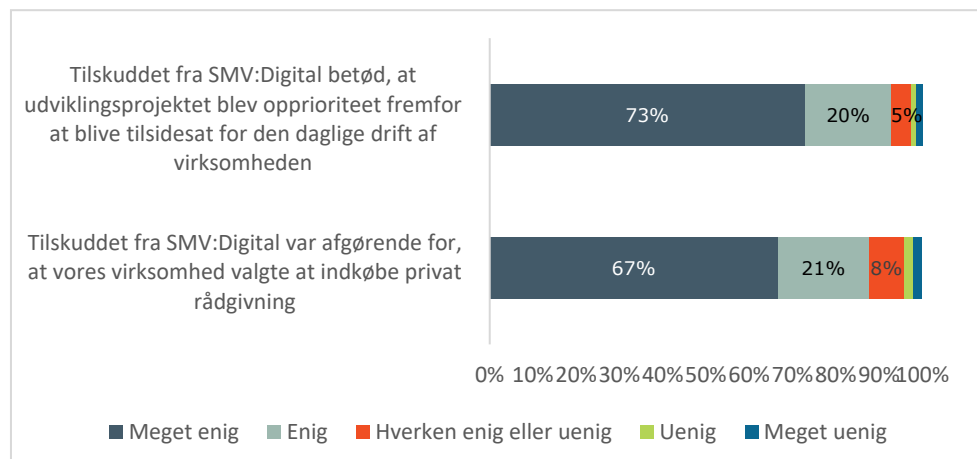


Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Digital, n = 1.939

Virksomhedsprogramets betydning

Virksomhedernes besvarelser på evalueringsskemaet indikerer, at SMV:Digitaltilskuddet i høj grad var afgørende for, at de prioriterede udviklingsopgaven i virksomhederne. Det samme giver de interviewede virksomheder udtryk for. Ifølge virksomhederne har tilskuddet givet dem mulighed for at gøre mere, end de ellers havde gjort og sætte gang i et større projekt, end de ellers ville have prioriteret. Flere virksomheder mener desuden ikke, de ville have været på samme stadie i dag, hvis ikke de havde fået rådgivningen gennem SMV:Digital og for flere har det fremrykket processen med at få rådgivning eller investere i nye digitale løsninger. Særligt rådgivningen peger virksomhederne på som en stor hjælp for dem, også i relation til at strukturere deres udviklingsopgave gennem projektlederkompetencer som virksomhederne ikke selv har haft.

Figur 20 Tilskuddets betydning for virksomhederne, SMV:Digital



Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Digital, n=1.939

Ifølge erhvervshusene har programmet også sat skub i udviklingen hos nogle af de virksomheder, der ikke har fået tilsagn. Gennem ansøgningsprocessen er virksomhederne kommet i gang med at tænke over deres udviklingsprojekt og finder derfor evt. selv midlerne til det eller søger en anden pulje. Dette afdækker nærværende evaluering imidlertid ikke.

### 3.1.6 Tema 5: Sammenhæng med det øvrige erhvervsfremmesystem

Sammenhæng til øvrige erhvervsfremmeindsatser

Ifølge erhvervshusene er SMV:Digital – såvel som de øvrige spor under Virksomhedsprogrammet – et relevant tilbud, som kommer bredt ud til virksomheder i hele landet, herunder også virksomheder der ikke tidligere har benyttet erhvervsfremmesystemet (som beskrevet under afsnit 3.1.3). Virksomhedsprogrammet bidrager dermed som en indgang til erhvervsfremmesystemet, hvor virksomhederne både finder ud af, hvordan de håndterer et tilskudsprogram og bliver klar over, hvilke muligheder der er for deres videre udvikling. Ifølge erhvervshusene er det derfor naturligt for virksomhederne at søge videre til andre programmer efterfølgende, men uden at det i forbindelse med evalueringen har været muligt at få konkrete tal på dette.

Sammenhæng til de andre spor i VP REACT

Da SMV:Digital er en fortsættelse af det eksisterende projekt, blev der i starten lagt op til at de øvrige spor i Virksomhedsprogrammet kunne gøre brug af konkrete redskaber og arbejdsgange udarbejdet i Erhvervshus Midtjylland. Der blev ligeledes afholdt tværgående møder, hvor SMV:Digital blev brugt som afsæt for det fælles setup der i erhvervshusene var ønske om at opsætte på tværs af sporene. Vi vurderer derfor, at operatørerne indledningsvist har søgt at skabe sammenhæng – i hvert fald rent processuelt, mellem de enkelte spor.

På de ansøgningswebinarer Erhvervshus Midtjylland har afholdt for virksomhederne, har de desuden informeret om de andre spor i Virksomhedsprogrammet, da de oplevede at en del virksomheder ikke var bekendt med andre tilbud i erhvervsfremmesystemet. Generelt har erhvervshusene oplevet SMV:Digital som det spor, der har mødt størst genkendelse hos virksomhederne og flere har startet med at søge tilskud via SMV:Digital og derigennem fundet ud af, at andre spor også er relevante for dem – f.eks. SMV:Grøn, hvilket nedenstående opgørelse over andelen af virksomheder, der enten før eller efter de har fået tilsagn i SMV:Digital, har fået tilsagn under et af de andre spor, også viser.

*Figur 21 Andel af deltagervirksomheder i SMV:Digital, som henholdsvis før og efter deres første deltagelse i SMV:Digital har deltaget i andre spor i Virksomhedsprogrammet.*

	Før SMV:Digital	Efter SMV:Digital
SMV:Grøn	3 %	3 %
SMV:Vækstpilot	2 %	2 %
SMV:Eksport	1 %	1 %

*Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene. Note: Projekternes målopnåelse er indrapporteret til COWI af Erhvervshusene den 25. oktober 2023. n=1904. Note: deltagernes eventuelle deltagelse i andre spor under virksomhedsprogrammet, både før og efter deltagelse i nærværende spor, er blevet opgjort efter starttidspunktet for tilsagnet.*

Vi noterer os dog, at andelen af virksomheder der har deltaget i et andet spor før eller efter SMV:Digital er begrænset. Det vurderer vi bl.a. kan forklares ved at en relativt stor andel har deltaget flere gange i SMV:Digital inden de evt. søger et af de andre spor.

### 3.1.7 Målopnåelse

I afsnittet præsenterer vi den kvantitative målopnåelse i forhold til de opstillede program- og projektspecifikke mål for sporet. På evalueringstidspunktet er forløbene ikke afsluttet, hvorfor målopnåelsen forventes at blive højere, når disse endeligt afsluttes. I nedenstående tabeller præsenterer vi først sporets målopnåelse ift. de samlede programfaste måltal for indikatorerne ('programmål'), og dernæst sporets målopnåelse ift. de aggregerede måltal, som indsatsen selv har defineret ('projektmaal').

#### Programsmål

På de programfaste mål er størstedelen af målet for antal støttede virksomheder indfriet på opgørelsestidspunktet og nyere opgørelser fra erhvervshusene indikerer at en større andel reelt er indfriet.

Figur 22 Målopnåelse ift. sporets programfaste output- og resultatindikatorer

SMV:Digital REACT (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
6.1. Antal virksomheder som modtager støtte	2.127	1.461	69 %
SMV:Digital REACT (ESF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
6.1. Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	250	209	84 %
6.2. Antal deltagere	400	182	46 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

#### Projektspecifikke mål

Status på de projektspecifikke aktivitetsmål i SMV:Digital indikerer, at antallet af udbudte vouchers har været væsentlig mindre end forventet, hvilket dog ikke stemmer overens med vores indtryk af projektets fremdrift på evalueringstidspunktet, hvor der er givet i alt 3.503 tilsagn på tværs af de udbudte vouchers. Vi vurderer derfor at den reelle målopnåelse er højere, men at det grundet frafald undervejs kan være vanskeligt at indfri de samlede måltal. Ifølge Erhvervshus Midtjylland skyldes de relativt lave måltal pr. august 2023 desuden, at en stor andel tilsagnsmottagere har anmodet om projektførlængelse og afslutter forløbet senere (ifølge Erhvervshuset afslutter mere end 500 virksomheder forløbet inden udgangen af 2023). Samtidig har erhvervshuset erfaret, at nogle virksomheder trods projektførlængelse ikke kommer i gang med forløbet. Selv med yderligere 500 vouchers vil målene i nedenstående tabel dog stadig ikke være indfriet.

For Socialfundsdelens har en lidt mindre andel medarbejdere og virksomheder deltaget i kompetenceudviklingen end forventet, hvilket skyldes de tidligere omtalte udfordringer, der har været med at rekruttere deltagere til denne aktivitet.

Figur 23 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

SMV:Digital REACT (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Investeringsvouchers	305	5	2 %
Lille tilskudsvoucher	325	50	15 %
Mellem tilskudsvoucher	875	29	3 %
Stor tilskudsvoucher	950	74	8 %
SMV:Digital REACT (ESF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal deltagere som modtager og gennemfører kompetenceudviklingsforløb	400	224	56 %
Antal virksomheder som modtager og gennemfører kompetenceudviklingsforløb	250	186	74 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

Målopnåelsen på de projektspecifikke outputmål er minimal på opgørelsestidspunktet, hvilket hænger sammen med opgørelsen på aktivitetsmålene. Som bemærket ovenfor vurderer vi, at den reelle målopnåelse er højere end hvad status på evalueringstidspunktet angiver, men andelen af tilbageløbsmidler – og dermed gennemførslen af de igangsatte projekter - kan få betydning for om de fulde måltal indfries. Dette finder vi ikke sandsynliggjort på evalueringstidspunktet.

Figur 24 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

SMV:Digital REACT (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal REACT-tilskudsmidler (kr.) brugt på aktiviteter vedr. grøn omstilling	71.200.000 kr.	3.700.000 kr.	5 %
Antal virksomheder som modtager støtte og gennemfører projekt, investeringsvoucher	305	5	2 %
Antal virksomheder som modtager støtte og gennemfører projekt, Lille tilskudsvoucher	325	50	15 %
Antal virksomheder som modtager støtte og gennemfører projekt, mellem tilskudsvoucher	875	29	3 %
Antal virksomheder som modtager støtte og gennemfører projekt, stor tilskudsvoucher	950	74	8 %
Antal virksomheder, som arbejder med grøn omstilling i projektet	953	53	6 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

På tidspunktet for opgørelsen af måltallene er der endnu ikke registreret målopnåelse på nogen af de opsatte effektmål, hvilket ifølge Erhvervsstyrelsen i Midtjylland ligeledes skyldes, at mange forløb er blevet forlænget og først opgøres sidst i projektperioden. På baggrund af evalueringsskemaet blandt deltagerne vurderer vi dog, at deltagerne i høj grad forventer resultater på de opsatte effektmål. Som tidligere vist angiver f.eks. 83 % (1.509), at de har eller

forventer positive effekter på produktivitet og 94 % (1.705) har fået mod på at fortsætte deres digitale rejse.

Figur 25 Status på de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

SMV:Digital REACT (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Resultat 1 At deltagende virksomheder øger deres digitaliseringsgrad og oplever fremgang indenfor omsætning, produktivitet, ansatte, eller eksport.	35	0	0 %
Resultat 2 At deltagende virksomheder øger deres digitaliseringsgrad og øger deres mod på yderligere digitalisering.	35	0	0 %
Resultat 3 At deltagende virksomheder øger deres digitaliseringsgrad og på baggrund af deres digitale projekt har investeret eller har udarbejdet en plan for at investere i ny teknologi.	35	0	0 %
SMV:Digital REACT (ESF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Resultat 1 At deltagende virksomheder øger deres digitaliseringsgrad og oplever fremgang indenfor omsætning, produktivitet, ansatte, eller eksport.	200	0	0 %
Resultat 2 At deltagende virksomheder øger deres digitaliseringsgrad og øger deres mod på yderligere digitalisering.	200	0	0 %
Resultat 3 At deltagende virksomheder øger deres digitaliseringsgrad og på baggrund af deres digitale projekt har investeret eller har udarbejdet en plan for at investere i ny teknologi.	200	0	0 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

### 3.1.8 anbefalinger

#### Anbefaling 1-1

**‘Først til mølle’-modellen skaber usikkerhed om midlernes effekt.** Der er i SMV:Digital gjort brug af en ‘først til mølle’-tilgang til at vurdere ansøgningerne i hver ansøgningsrunde. Ansøgningerne har dog samtidig skulle leve op til en række minimumskrav for at få tilsagn. ‘Først til mølle’-tilgangen er dels anvendt for at reducere antallet af ansøgninger, der skal vurderes, dels for at minimere de administrative omkostninger forbundet med at skulle gennemgå samtlige ansøgninger. I stedet har det krævet komplekse tekniske løsninger, der har kunnet oprette køsystemer. Samtidig er tilgangen valgt for at undgå ‘smagsdommeri’ i udvælgelsen af deltagere, da det ifølge erhvervshusene kan være vanskeligt at vurdere en digital løsnings relevans over en anden.

Samlet er vurderingen på tværs af både erhvervshusene og de interviewede virksomheder dog, at det er utilfredsstillende at give afslag til virksomheder, som potentielt søger et relevant og værdiskabende projekt, men som alene fordi de ikke var hurtige nok ikke fik tilsagn. Vi vurderer ligeledes, at metoden er uhensigtsmæssig og gør det usikkert, hvorvidt midlerne under SMV:Digital bliver givet til virksomhederne med størst effektspotentiale og dermed størst mulig virkning af indsatsen. Dog anerkender vi behovet for hurtig udmøntning af EU-

REACT-midlerne. Vi anbefaler derfor, at 'først til mølle'-modellen fremadrettet erstattes af en tildelingsmodel, der i højere grad balancerer udbud og efterspørgsel efter midler samt tager højde for effektpotentialet i deltagervirksomhederne. Hvad angår sidstnævnte er der inspiration at hente i en række projekter, erhvervshusene har gennemført under regionalfondsprogrammet 2014-2020. Ligeledes vurderer vi, at krav om kontant medfinansiering (i stedet for timemedfinansiering) potentielt vil reducere efterspørgslen på midlerne, øge virksomhedernes involvering og mindske den tid, der er forbundet med dokumentation. Kontant medfinansiering har dog også nogle udfordringer, som er opsamlet i afsnit 1.1.

Anbefaling 1-2

**Tematiserede ansøgningsrunder kan introducere virksomhederne til nye digitale emner, men er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med behovet.** Nogle ansøgningsrunder i SMV:Digital har omhandlet et specifikt digitalt tema, som har været mere eller mindre specialiseret. Det har dels haft til formål, at opsætte nogle krav til virksomhedernes ansøgninger, og derved mindske antallet af ansøgere til hver runde, og dels været med henblik på at påvirke virksomhederne til at interessere sig for politisk bestemte indsatsområder, som de ikke nødvendigvis selv havde prioriteret. Samtidig har det vist sig, at temaerne i nogen grad har medført en skæv regional fordeling af ansøgere, da de mere specialiserede temaer har været mindre ansøgte blandt f.eks. virksomhederne i Region Sjælland. Ligeledes har virksomhederne i flere tilfælde fundet måder at 'omgå' temaerne på ved at beskrive deres projekt i ansøgningen, så det matchede kravene til det konkrete tema.

Vi anbefaler på den baggrund, at det blandt erhvervshusene overvejes, hvorvidt temaspecifikke ansøgningsrunder er hensigtsmæssige at videreføre fremover med henblik på at gøre puljen tilgængelig for en bred gruppe af virksomheder. Ved at gøre puljen mere tilgængelig må der dog samtidig forventes en øget efterspørgsel efter midlerne. Samtidig finder vi det relevant, at virksomhederne informeres om digitalisering og de forskellige projekter, der kan igangsættes med tilskuddet fra SMV:Digital, f.eks. i forbindelse med annonceringen af ansøgningsrunderne eller på ansøgningswebinarerne. En anden løsning er at supplere mere temaspecifikke ansøgningsrunder med et løbende optag inden for digitaliseringsemnet generelt og dermed gøre puljen relevant for virksomheder på forskellige digitaliseringsstadier.

Anbefaling 1-3

**Kompetenceudvikling kan styrke forankringen af de digitale redskaber og arbejds gange, men værditilbuddet skal tydeliggøres.** Kompetenceudviklingsforløbene (socialfondsbevillingen) er i SMV:Digital blevet afholdt som workshopforløb efter virksomhedernes rådgivningsforløb. Allerede ved tilskuddet til rådgivningsvoucheren blev virksomhederne bedt om at angive, om de ønskede at deltage i kompetenceudviklingen, og på den måde har Erhvervshus Midtjylland gjort alle virksomheder opmærksomme på muligheden og sikret en pipeline af virksomheder, de kunne forberede workshops til. Dog har det undervejs vist sig, at størstedelen af de virksomheder, der til at starte med skrev sig op til kompetenceudviklingen, ikke har gjort brug af det alligevel.

Vi vurderer samlet set, at der er en god hensigt i at tilbyde kompetenceudviklingen i forlængelse af rådgivningsforløbet for at sikre, at



virksomhedernes medarbejdere bliver fortrolige med digitalisering og med de konkrete redskaber eller processer, som rådgivningen evt. har givet anledning til i virksomheden. Vi kan samtidig konstatere, at kompetenceudvikling ikke indgår som en del af SMV:Digital-tilskuddene i Virksomhedsprogrammet 2.0, men at virksomhederne i stedet kan henvises til øvrige kompetenceudviklingsindsatser. Vi vurderer dog, at der generelt kan være potentialer ved, at kompetenceudvikling tilrettelægges sammen med mere strategiske rådgivningsforløb, så de to dele integreres i hinanden.

## 3.2 SMV:Eksport REACT

I de følgende afsnit behandler vi delindsatsen *SMV:Eksport REACT*<sup>10</sup>. Indledningsvist beskriver vi indsatsens formål, effektkæde og status på evalueringstidspunktet, og forholder os dernæst til indsatsen ud fra de fem analysetemaer samt indsatsens foreløbige målopnåelse.

### 3.2.1 Baggrund og status for delindsatsen

Fakta om sporet

SMV:Eksport har haft til formål at genoprette og styrke eksportindsatsen hos danske SMV'er, ved at yde støtte til eksportforberedende aktiviteter, for derved at kompensere for omsætningstab og andre negative konsekvenser forårsaget af Covi-19 krisen. Den styrkede eksportindsats har særligt været målrettet virksomheder, der har haft behov for at lancere et nyt eller et eksisterende produkt på et nyt marked eller opdyrkning af nye markeder.

På kort sigt har der været en forventning om, at virksomhederne er blevet tildelt støtte til at gennemføre eksportforberedende aktiviteter, der vil kunne styrke deres forretningsmæssige grundlag og gøre dem mere konkurrencedygtige. På langt sigt har der været en forventning om, at sporet skulle bidrage til øget eksportomsætning og beskæftigelse i de eksporterende virksomheder, der får tilskud.

SMV:Eksport har omfattet følgende forløb<sup>11</sup>:

- > Tilbud 1: Tilskud til certificeringer, patenter, varemærkeregistrering
- > Tilbud 2: Tilskud til interne lønninger til projektarbejde ifm. forberedende eksportfremmende aktiviteter på et nyt marked
- > Tilbud 3: Tilskud til rådgivning til forberedende eksportfremmende aktiviteter og certificering på et nyt marked
- > Tilbud 4: Tilskud til kompetenceudvikling af nøglemedarbejdere som skal eksekvere den eksportfremmende aktivitet på et nyt marked
- > Tilbud 5: Tilskud til udvalgte udgifter forbundet med messedeltagelse i Danmark eller udlandet (nyt marked)<sup>12</sup>

SMV:Eksport har været sammensat af midler fra hhv. Regionalfonden og Socialfonden, hvilket har gjort det muligt at sammensætte forskellige tilskudsforløb (pakker).

---

<sup>10</sup> Benævnes efterfølgende blot som SMV:Eksport.

<sup>11</sup> Sporet blev i sin oprindelige form aflyst pga. uoverensstemmelse med EU's statsstøtteregler. Sporet blev sidenhen revideret, hvilket medførte, at sporet startede op et halvt år efter de øvrige spor.

<sup>12</sup> Finansieret af den nationale sommer- og erhvervspakke fra 2021.

Figur 26 Fakta om SMV:Eksport

Fakta om SMV:Eksport	
Tilsagnsmodtager	Erhvervshus Sydjylland
Økonomiske partnere	Øvrige erhvervshuse
Samlede tilskud (kr.)	Socialfonden: 4.995.920 Regionalfonden: 69.979.013
Tidsperiode	07.06.2021-31.12.2023 <sup>13</sup>

Beskrivelse af målgruppen

Målgruppen for SMV:Eksport har været SMV'er med behov for at lancere et nyt eller et eksisterende produkt på et nyt marked eller opdyrkning af nye markeder. Herunder også SMV'er, der har været ramt af covid-19 krisen og hvor en styrket eksportindsats ville kunne bidrage til en succesfuld vækst (additional) i eksport.

Midler bevilget under SMV:Eksport

De udbetalte tilskudsmidler til virksomhederne udgør per 5. september 2023 en begrænset andel af de samlede midler, jf. nedenstående tabel. Alle midler var dog, ifølge projektteamet, 100 % disponeret i starten, hvorfor virksomhederne har haft store summer til rådighed ift. programmets forskellige tilbud. Mange af deltagerne har imidlertid kun brugt halvdelen af de tilskud, de har fået og andre har ikke haft den nødvendige tid til at omsætte dem, hvorfor der på evalueringstidspunktet forventes et stort tilbageløb af midler.

Erhvervshus Sydjylland var i september 2023 fortsat i gang med afrapportering på de mange forløb og den administrative nedlukning af programmet, hvilket er en af årsagerne til, at andelen af udbetalte midler ikke fremstår højere.

Figur 27 Udbetalte tilskudsmidler til virksomhederne pr. 31. august 2023

	Samlet tilskud fra DEB	Udbetalt pr. 31. aug. 2023	Andel udbetalt
SMV:Eksport REACT Socialfonden	4.995.920 kr.	1.507.000 kr.	30 %
SMV:Eksport REACT Regionalfonden	69.979.013 kr.	30.510.000 kr.	44 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen, og opdateret af Erhvervshus Sydjylland d. 28/11-2023.

Status på evalueringstidspunktet

På evalueringstidspunktet er alle aktiviteter i SMV:Eksport afsluttet. Der er givet tilsagn til 58 % af de ansøgende virksomheder og 59 % af de ansøgte beløb.

<sup>13</sup> Perioden fra 01.07.2023 til 31.12.2023 bruges kun til administrativ afslutning af projektet.

Figur 28 Ansøgninger og bevillinger, SMV:Eksport

	Ansøgt	Bevilliget	Andel
Antal virksomheder	712	414	58 %
Tilskud i kr. (både ERDF + ESF)	174.328.150 kr.	102.415.487 kr.	59 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Jf. figuren har der været bevilget flere midler, end hvad indsatsen total har haft til rådighed (95 mio. kr. fra de tre finansieringskilder). Det skyldes, ifølge Erhvervshus Sydjylland, at de har forsøgt at minimere risikoen for tilbageløb, da erfaring fra øvrige programmer er, at der typisk er et tilbageløb på 10 %, hvorfor bestyrelsen har godkendt overdisponeringen. Tilbageløbet har imidlertid vist sig at være langt større, hvilket uddybes i de efterfølgende afsnit.

Sporet kom oprindeligt senere i gang end de øvrige, da indholdet i indsatsens skulle revideres. Ligesom de øvrige spor er indsatsen blevet forlænget, om end alle forløb var afviklet inden sommeren 2023. Formålet var at gøre det muligt at igangsætte flere forløb for nogle af tilbageløbsmidlerne. Da forløbene har vist sig at strække sig over en længere periode end forventet, har erhvervshusene valgt ikke at igangsætte flere forløb. Forlængelsen til ultimo 2023 har således udelukkende været af administrativ karakter, hvilket har givet Erhvervshus Sydjylland mere tid til afrapporteringen.

### 3.2.2 Tema 1: Organisering

Samarbejde og koordinering med de øvrige erhvervshuse

SMV:Eksport har været organiseret omkring et nationalt team med Erhvervshus Sydjylland som lead-partner. Internt har Erhvervshus Sydjylland været organiseret med en projektleder og en co-projektleder for bedst muligt at kunne imødekomme og reagere på projektets mange tilskudsmuligheder og korte tidsfrist.

Ifølge de interviewede erhvervshuse har sporet generelt været godt organiseret, der har været en god dialog og eventuelle udfordringer er hurtigt blevet løst undervejs. Enkelte fremhæver dog, at de generelt korte tidsfrister, erhvervshusene har været underlagt, har gjort processen svær og i nogen grad udfordret samarbejdet på tværs. Dette var dog særligt gældende i opstarten, hvor det hele skulle rulles ud meget hurtigt.

Erhvervshus Sydjylland har defineret de øvrige erhvervshuses arbejdsopgaver i samarbejdsaftaler. Konkret har hvert erhvervshus haft et budget og hertil knyttede opgaver, der har været opgjort efter en geografisk fordeling af midlerne. Hvert erhvervshus har stillet faste medarbejdere til rådighed, dog med udskiftninger undervejs, hvilket projektteamet vurderer har været en fordel ift. den løbende udvælgelse og rekruttering af deltagere og sikre fællesskab om

sporet. I forbindelse med denne praksis har der været nedsat en vurderingsgruppe, der løbende har vurderet og scoret virksomhedernes ansøgninger. I starten var der ugentlige møder af 1-2 timers varighed i vurderingsgruppen, hvilket dog er faset ud igennem perioden, mens den overordnede dialog mellem erhvervshusene har været kontinuerlig.

Læsning og vurdering af de enkelte ansøgninger har været organiseret således, at ingen af erhvervshusene har vurderet ansøgninger fra deres eget regionsområde (jf. et habilitetsprincip). Hver ansøgning er altid blevet læst og vurderet af to erhvervshuse, og ansøgningerne har været fordelt efter de udstedte budgetter. I et forsøg på at ensrette erhvervshusenes vurderinger af ansøgningerne har Erhvervshus Sydjylland udarbejdet objektive kriterier for at sikre en så stringent og fair vurdering for alle ansøgere.

Foruden samarbejdet med de øvrige erhvervshuse, har Erhvervshus Sydjylland indledningsvist været i dialog med The Trade Council. Ifølge Erhvervshus Sydjylland blev samarbejdet dog ikke prioriteret i det forventede omfang af The Trade Council grundet travlhed i perioden. Derudover har der været afholdt webinarer i samarbejde med DI. Formålet med samarbejdsrelationerne til begge har været at sikre, at de udbudte ydelser ikke har været overlappende, samt at kommunikere indsatsen bredere ud. Enkelte interviewede virksomheder giver i den forbindelse udtryk for at have stiftet bekendtskab med SMV:Eksport via netop The Trade Council.

Samlet er det vores vurdering, at Erhvervshus Sydjyllands forskellige organisatoriske greb har understøttet arbejdsdelingen erhvervshusene imellem og skabt klare linjer herfor.

Administrativt  
ressourceforbrug

Opbygning af projektets administrative processer og rammer har ifølge projektteamet været ressourcekrævende. Særligt administrativt tungt har det dog været at udarbejde og udbrede et nye IT-system på tværs af erhvervshusene, der har haft til hensigt at gøre det nemmere for erhvervshusene at følge med i virksomhedernes fremdrift. IT-systemet blev udviklet undervejs i projektperioden, og det er Erhvervshus Sydjyllands opfattelse, at flere af erhvervshusenes medarbejdere – særligt i starten – manglede kompetencer til at kunne håndtere og anvende det, hvorfor de internt i Erhvervshus Sydjylland har brugt en del ressourcer på at få det op at køre samt vejlede og assistere de øvrige erhvervshuse. Opbygning og håndtering projektets administrative processer konstaterer vi således har været mere omkostningstungt end forventet, hvilket – med tanke på den forkortede indsatsperiode – har gjort det svært for projektorganiseringen at holde det administrative ressourceforbrug nede.

Tilrettelæggelse af  
ansøgningsrunder

I SMV:Eksport har ansøgningsrunderne været gennemført på to forskellige måder i løbet af programperioden. Til at starte med var der et løbende optag af virksomheder, men grundet stor efterspørgsel blev erhvervshusene overrumplet og havde svært ved at følge med. Ifølge projektteamet så de sig derfor nødsaget til at tilrettelægge de efterfølgende ansøgningsrunder som "lukkede" og baseret

på faste deadlines, hvilket gav erhvervshusene bedre mulighed for at planlægge deres ressourceforbrug ifm. gennemlæsningen af ansøgninger<sup>14</sup>.

Udover ændringen af ansøgningsrunders tilrettelæggelse, har erhvervshusene anvendt et score-system til at udvælge deltagerne. Anvendelsen af dette har ligeledes ændret sig i perioden. I starten skulle erhvervshusene vurdere virksomhederne på en score fra 1-10, og hvis de havde en score på syv eller herover fik de automatisk et tilsagn. Alt herunder medførte et afslag. Ændringen til de lukkede ansøgningsrunder gjorde, at ansøgninger med en score på mellem 7-10 skulle vurderes ift. hvilke der var bedst, indtil der ikke var flere midler. Denne ændring vurderer projektteamet selv, var med til at understøtte, at det var de bedste ansøgere der fik tilskud.

Ændringen til lukkede ansøgningsrunder medførte ifølge projektteamet, at det var nemmere for virksomhederne at forholde sig til, da det skabte klare deadlines og rammer for såvel ansøgning, vurdering og tilbagemelding. Flere af de øvrige erhvervshuse vurderer dog, at den løbende proces passer bedre ift. hvornår virksomhederne er motiveret for at søge tilskuddet. Ifølge erhvervshusene har de i nogle tilfælde oplevet, at virksomheder har mistet interessen undervejs i ansøgningsprocessen, da de ikke har kunnet vente på et eventuelt tilsagn. Nogle virksomheder har derfor i stedet søgt programmer som SMV:International og SMV:Pro, selvom SMV:Eksport har været mest tiltalende grundet de forskellige tilskudsmuligheder og deres størrelse.

Vi ser fordele og udfordringer ved begge typer af ansøgningsmodeller (udbydes i afsnit 1.1), men finder særligt ændringen til udvælgelse af de bedste ansøgninger vigtig, da det har bidraget til, at virksomheder med størst potentiale får det indfriet, hvilket honorerer potentialet for effektskabelse samt sporets resultatopnåelse.

#### Barrierer for effektiv udmøntning

Som tidligere nævnt påpeger erhvervshusene særligt det nye IT-system som en grundlæggende udfordring i programperioden. Arbejdet hermed har været svært for medarbejderne i de øvrige erhvervshuse, og som tidligere nævnt har dette skabt en større arbejdsbyrde for Erhvervshus Sydjylland. At systemet har skabt udfordringer, skyldes dog i høj grad tiden til at implementere det, som har manglet. Vi vurderer dog, at erhvervshuset har videreført disse erfaringer til Virksomhedsprogrammet 2.0.

En vigtig erfaring, som projektteamet og erhvervshusene har gjort sig i programperioden er dernæst, at eksportforløb tager lang tid, og i programperioden har strakt sig over en længere periode end forventet. Processen med at forberede en eksportindsats, undersøge nye markeder og rejse ud er tidskrævende. Dette faktum har som tidligere bemærket haft betydning for, at sporet ikke har haft mulighed for at starte nye forløb op ifm. forlængelsen, da det tidsmæssigt ikke har været muligt at igangsætte flere forløb.

---

<sup>14</sup> For tilbud 5 (messeaktiviteter) er der blevet gennemført to ansøgningsrunder med i alt 257 ansøgninger og heraf 157 tilsagn.

### 3.2.3 Tema 2: Rekruttering

Rekrutteringskanaler og kommunikation

I programperioden har SMV:Eksport promoveret sig igennem en række forskellige kanaler, hvilke bl.a. omfatter erhvervshusenes egne nyhedsbreve, forretningsudviklernes opsøgende indsats, informering af de lokale erhvervsråd og øvrige interessenter (særligt DI og The Trade Council), informering af private rådgivere og diverse SoMe aktiviteter. Virksomhedernes spørgeskemabesvarelser indikerer i den forbindelse bl.a., at størstedelen af virksomhederne (63 %) er blevet bekendte med SMV:Eksport via Erhvervshusene, næsten hver femte via de lokale erhvervskontorer (18 %) og at kun en meget lille andel har fået kendskab via rådgivere (1 %).

Af særligt virkningsfulde rekrutteringskanaler fremhæver Erhvervshus Sydjylland dog især forretningsudviklernes dialog med deres faste virksomheder, de private rådgiveres oplysning om tilskudsmulighederne samt DI's webinarer og The Trade Councils nyhedsbreve.

Trods få virksomheder i spørgeskemaet angiver at have fået kendskab til indsatsen via rådgiverne, har rådgiverne ifølge erhvervshusene bidraget til mange ansøgninger fra virksomheder i deres netværk – og samtidig har det været nemt at få rådgiverne til at oplyse om mulighederne, da de selv har kunnet se potentialet. Dog har det ifølge erhvervshusene resulteret i, og været en medvirkende årsag til, det store tilbageløb af midler, da virksomhederne har søgt for store og for mange tilskud, på opfordring af rådgiverne. De oplyser, at det i nogle tilfælde har skabt situationer, hvor deltagervirksomhederne ikke har været bekendt med rammerne for de enkelte tilskudsmuligheder. At så få virksomheder i spørgeskemaet angiver, at rådgiverne gjorde dem bekendte med indsatsen, vurderer vi kan skyldes, at virksomhederne samlet set anser erhvervshusene som dem, der har udbredt viden om sporet.

Webinarerne som DI har afholdt er dernæst blevet set af en anden målgruppe end dem erhvervshusene typisk har kontakt til, hvorfor denne rekrutteringskanal, ifølge projektteamet, både har været effektiv, men også har resulteret i, at en større andel af deltagerne har været nye inden for erhvervsfremmesystemet. Jf. spørgeskemabesvarelserne har ca. en fjerdedel af virksomhederne ikke tidligere modtaget støtte i erhvervsfremmesystemet (27 %).

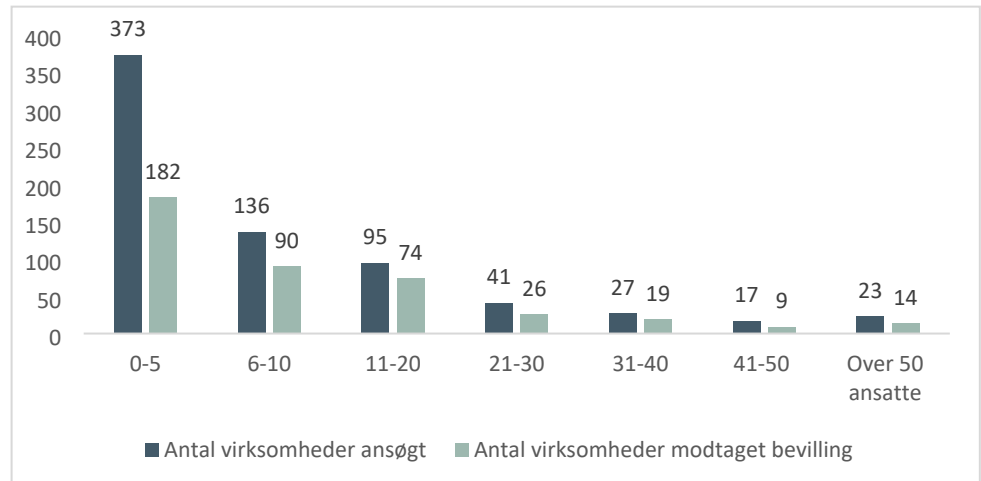
Vi konstaterer, at erhvervshusene har været en særlig effektiv rekrutteringskanal efterfulgt af de lokale erhvervsråd og private rådgivere, og at særligt øvrige samarbejdspartnere, som DI, har været en vigtigt bidragende aktør til, at projektet er blevet kommunikeret ud til en målgruppe, der ikke i forvejen har anvendt erhvervsfremmesystemet.

Karakteristika ved deltagervirksomhederne

Deltagervirksomhederne i SMV:Eksport har særligt omfattet helt små virksomheder (0-5 ansatte), der både har søgt og fået bevilget et SMV:Eksport forløb, jf. nedenstående figur. Knap halvdelen af forløbene er givet til denne virksomhedsstørrelse, og de øvrige bevillinger er gradvist faldende for de øvrige virksomhedsstørrelser. Det indikerer, at tilbuddene har været særligt relevante for mindre virksomheder at søge, hvilket kan skyldes, at udvikling af deres

eksportpotentiale, på egen hånd, kan være forbundet med en stor omkostningsrisiko. På baggrund af interviewene vurderer vi hertil, at flere små virksomheder særligt har fundet messe-aktiviteten relevant.

**Figur 29** *Antallet af virksomheder, der har ansøgt om bevilling og modtaget bevilling i SMV: Eksport, fordelt efter virksomhedsstørrelse*



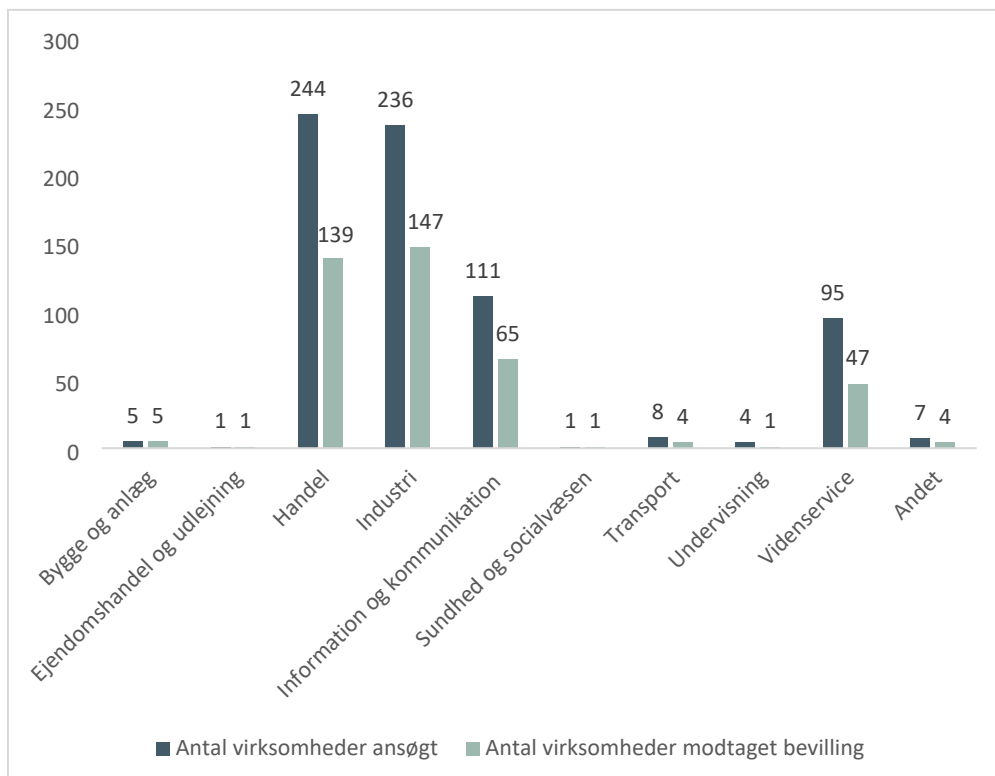
*Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.*

*Note: Antal virksomheder ansøgt=712. Antal virksomheder modtaget bevilling=414.*

Vi konstaterer dernæst, at det især er virksomheder inden for brancherne: industri, handel, information og kommunikation og vidensservice, der har ansøgt og fået bevilget et eksportforløb. Dette skyldes formentlig både, at det er nogle store brancher, og at handel og industri særligt er brancher med en stor andel eksport, og de brancher der i mindre grad er repræsenteret, også i mindre omfang er relevante i eksportsammenhæng.

**Figur 30** *Antallet af virksomheder, der har ansøgt om bevilling og modtaget bevilling i SMV: Eksport, fordelt efter branche*





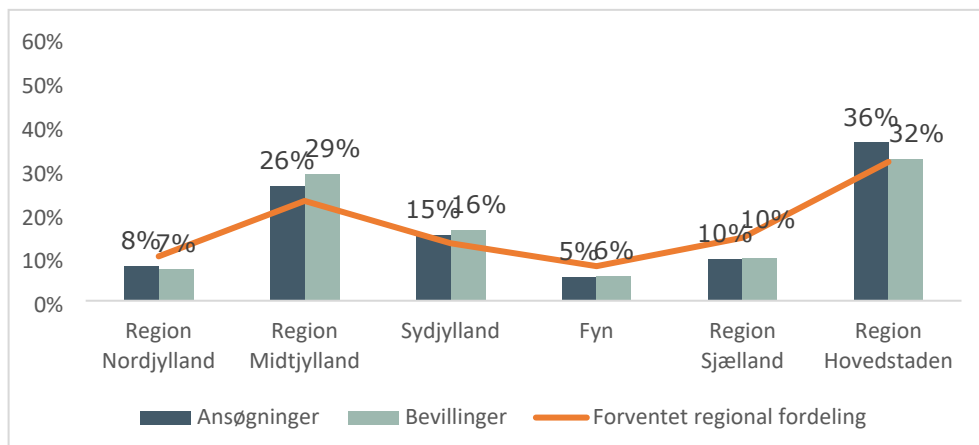
Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Antal virksomheder ansøgt=712. Antal virksomheder modtaget bevilling=414.

Ser vi nærmere på den geografiske fordeling er der en overrepræsentation af virksomheder fra region Midtjylland og Syddjylland, mens Nordjylland, Fyn og Sjælland er en smule underrepræsenterede sammenholdt med den forventede regionale fordeling. At Midtjylland er overrepræsenteret går igen for de øvrige spor, og kan generelt skyldes en høj modenhed til at søge tilskudsmidler i den region grundet historikken med SMV:Digital. Efterspørgslen efter SMV:Eksport tilskuddet i Syddjylland vurderer vi kan skyldes at leadpartner har været opmærksom på at udbrede kendskab til virksomhederne i regionen.

At Fyn, Nordjylland og Sjælland er underrepræsenterede, vurderer vi kan skyldes, at en større andel virksomheder i de regioner ikke eksporterer og at flere af de andre spor har passet bedre ind i deres udviklingsstadiet.

Figur 31 Andel virksomheder der har ansøgt og fået bevilling i SMV:Eksport, fordelt efter geografi.



Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Region Syddanmark er delt op i sine to landsdele, Fyn og Syddanmark, så det afspejler Erhvervshusene. Beregningerne er foretaget for hhv. det samlede antal ansøgninger og det samlede antal bevillinger. Antal virksomheder ansøgt=712. Antal virksomheder modtaget bevilling=414.

Note: "Forventet regional fordeling" er baseret på indsatsens ansøgning.

### 3.2.4 Tema 3: Aktiviteter og forløb

Forløbstyper og kombinationer

SMV:Eksport har haft til formål at styrke deltagerens eksportindsats, hvilket fem forskellige tilskudsmuligheder har skulle bidrage til. De interviewede erhvervshuse er af den opfattelse, at sporet har favnet bredt, og at de forskellige tilbud har været en unik palette af ydelser, der samlet og hver for sig, har understøttet virksomhederne i nye eksporttiltag.

Virksomhederne har haft mulighed for at kombinere de enkelte ydelser i forskellige "pakker", efter behov, og ifølge erhvervshusene har der været stor forskel på, hvorledes virksomheder har søgt og sammensat disse pakker, og et entydigt mønster synes ikke at gøre sig gældende. Ifølge erhvervshusene kan deltagerne dog opdeles i følgende kategorier:

- > Nogle virksomheder har været realistiske ift. deres behov, og har anvendt de midler de har søgt.
- > Nogle af de mindre virksomheder har haft taget munden for fuld, og har søgt mere end de har kunnet kapere.
- > Nogle af de større virksomheder, hvis kapacitet og ressourcer er store, har søgt alle tilbud, men har ikke formået at anvende alle midlerne under forløbet.

Deltagerens spørgeskemabesvarelser underbygger dette billede, da 31 % angiver, at de har anvendt hele beløbet, 26 % har anvendt det hele og kunne godt have brugt mere og 39 % har ikke anvendt det fulde beløb<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> De resterende 5 % angiver, at de ikke ved det.

Ifølge Erhvervshus Syddjylland har tilbud 2 (løn til projektarbejde) været det mest eftertragtede tilbud med 259 tilsagn, hvorfor tilbageløbet af midler forventes at være begrænset. Tilbud 1 (tilskud til certificering) og 3 (tilskud til rådgivning) har også været efterspurgt, men ikke i lige så høj grad, hvorfor et større tilbageløb forventes. Henholdsvis 89 og 174 tilsagn er givet under de to tilbud. Derudover er der givet 111 tilsagn under tilbud 4 (kompetenceudvikling) og 277 tilsagn under tilbud 5 (messe).

Generelt tilkendegiver de interviewede virksomheder, at de har fundet forløbet godt og helhedsorienteret, grundet de forskellige kombinationsmuligheder. Flere af de interviewede virksomheder har desuden indledningsvist hørt om SMV:Eksport grundet muligheden for at få tilskud til messeaktiviteter, og er derigennem blevet opmærksomme på de andre tilbud.

#### Støtteprocent og medfinansiering

Deltagervirksomhederne har haft mulighed for at søge i alt fem forskellige tilbud, og i nedenstående tabel fremgår støtteprocenten for de forskellige tilbud.

Figur 32 Tilbud og støtteprocent, SMV:Eksport

Tilbud	Aktivitet	Støtteprocent	Maksimum udgift	Maksimum støtte
Tilbud 1	Tilskud til <b>certificeringer, patenter og varemærkeregistreringer</b>	25 % (75 % kontant medfinansiering)	200.000	50.000
Tilbud 2	Tilskud til <b>interne lønninger</b> til projektarbejde ifm. forberedende eksportfremmende aktiviteter på et nyt marked	50 % (50 % kontant medfinansiering)	500.000	250.000
Tilbud 3	Tilskud til <b>rådgivning</b> til forberedende eksportfremmende aktiviteter og certificeringer på et nyt marked	50 % (50 % kontant medfinansiering)	500.000	250.000
Tilbud 4	Tilskud til <b>kompetenceudvikling</b> af nøglemedarbejdere som skal eksekvere de eksportfremmende aktiviteter på et nyt marked	100 %	25.000	25.000
Tilbud 5	Tilskud til udvalgte udgifter forbundet med <b>messedeltagelse</b> i Danmark eller udlandet (nyt marked)	50 % (50 % kontant medfinansiering)	400.000	200.000

Note: Parentesen angiver måden hvorpå der medfinansieres.

Støtteprocent og tilskud under de forskellige tilbud har varieret, og det er projektteamet og erhvervshusenes vurdering, at disse har været afstemte ift. de enkelte tilbud/aktiviteter. De vurderer, at forskellige satser har været passende ift. at sikre incitament hos virksomhederne. En undtagelse er dog tilbud 4, der som det eneste tilbud har været på 100 % støtte, men på trods af dette har flere virksomheder, ifølge projektteamet, fravalgt det i sidste ende dog primært grundet tidspres.

De interviewede virksomheder tilkendegiver, at tilbuddene og de tilhørende støtteprocenter har gjort, at de har turde satse mere, samt hurtigere, end hvad de ellers ville have gjort. Eksportsatsninger er ofte en stor og risikofyldt investering, hvorfor de interviewede virksomheder vurderer, at både risiko og belastning af budgetterne er blevet minimeret via de forskellige tilbud og kombinationsmulighed. Virksomhederne har generelt udtrykt tilfredshed med støtteprocenterne, men vurderer samtidig, at det ville være mindre attraktivt hvis de var lavere.

På tværs af den kvalitative data kan vi således konstatere, at de forskellige tilskud og tilhørende støtteprocenter har været passende, og været en bidragende faktor til, at virksomhederne har turde investere samt igangsætte deres udvikling.

Betydning af vejledning fra erhvervshusene

Med de fem tilbudsmuligheder har SMV:Eksport ifølge Erhvervshus Sjælland været et komplekst program for både virksomheder og erhvervshusene at sætte sig ind i, grundet de forskellige tilskudsmuligheder og konstellationen heraf. Ifølge erhvervshusene har der derfor været behov for tæt sparring med virksomhederne undervejs i forløbet. Ifølge erhvervshusene har en håndholdt og individuel vejledning været med til at sikre, at virksomhederne er kommet bedre igennem forløbet og erhvervshusene har derfor prioriteret at tilbyde dette. Dette kommer til udtryk ved, at de har oplevet at deltagere der har forsøgt at køre processen selv, har haft svært ved bl.a. dokumentationen og at markedsafsøge. Dette har således været tidskrævende at rette op på for både virksomheden og erhvervshusene, og har skabt stor frustration hos de pågældende deltagere. En løbende og håndholdt vejledning har således ifølge erhvervshusene kunnet sikre mere gnidningsfrie forløb.

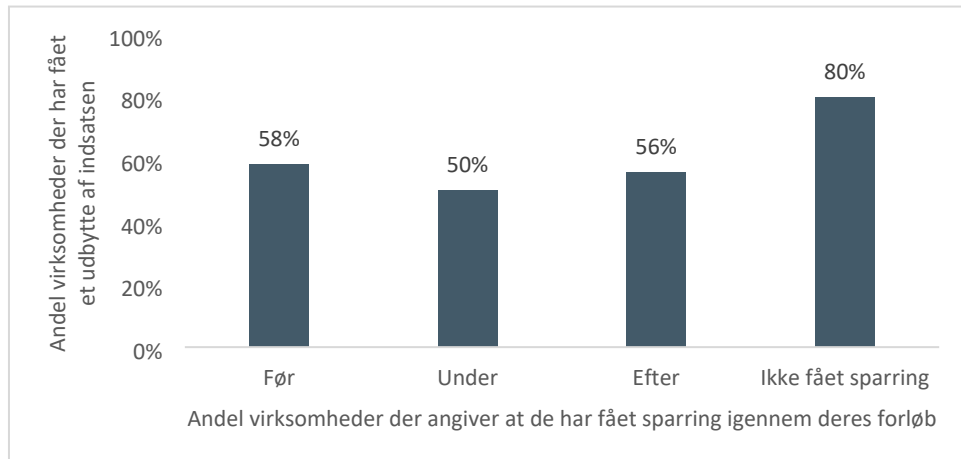
Af spørgeskemabesvarelsene fremgår at 80 % af virksomhederne er enige eller meget enige i at de har fået værdifuld rådgivning fra deres erhvervshus, hvilket de interviewede virksomheder også giver udtryk for. Konkret har de oplevet sparringen indledningsvist som vigtig for at tydeliggøre projektets rammer, vilkår og muligheder, og sikret at de har vidst hvor de kunne få hjælp af enten faglig eller administrativ karakter undervejs i forløbet.

Spørgeskemabesvarelsene viser ligeledes, at størstedelen af virksomhederne har fået vejledning indledningsvist ifm. ansøgningen (69 %), mens en mindre andel har modtaget sparring enten undervejs (49 %) eller i forbindelse med afslutningen af forløbet (31 %). 14 % angiver at de ikke har fået sparring, og ingen af dem har savnet det i deres forløb.

Spørgeskemabesvarelsene indikerer imidlertid ikke, at sparring med erhvervshuset har været en væsentlig faktor for deltagernes samlede udbytte af SMV:Eksport. Blandt de 14 % der ikke har modtaget sparring, har udbyttet således været højt – og højere end det vurderes blandt de øvrige virksomheder.

Tallene bør dog ikke tolkes som at sparring med erhvervshuset er direkte forbundet med et lavere udbytte af forløbet. I stedet vurderer vi at det kan skyldes, at flere virksomheder i SMV:Eksport har været mere "modne" og tidligere deltaget i andre forløb (se uddybning under afsnit 3.4.6), hvorfor sparring ikke har været afgørende for deres udbytte af forløbet.

Figur 33 Sammenhæng mellem sparring fra erhvervshuset og oplevet udbytte



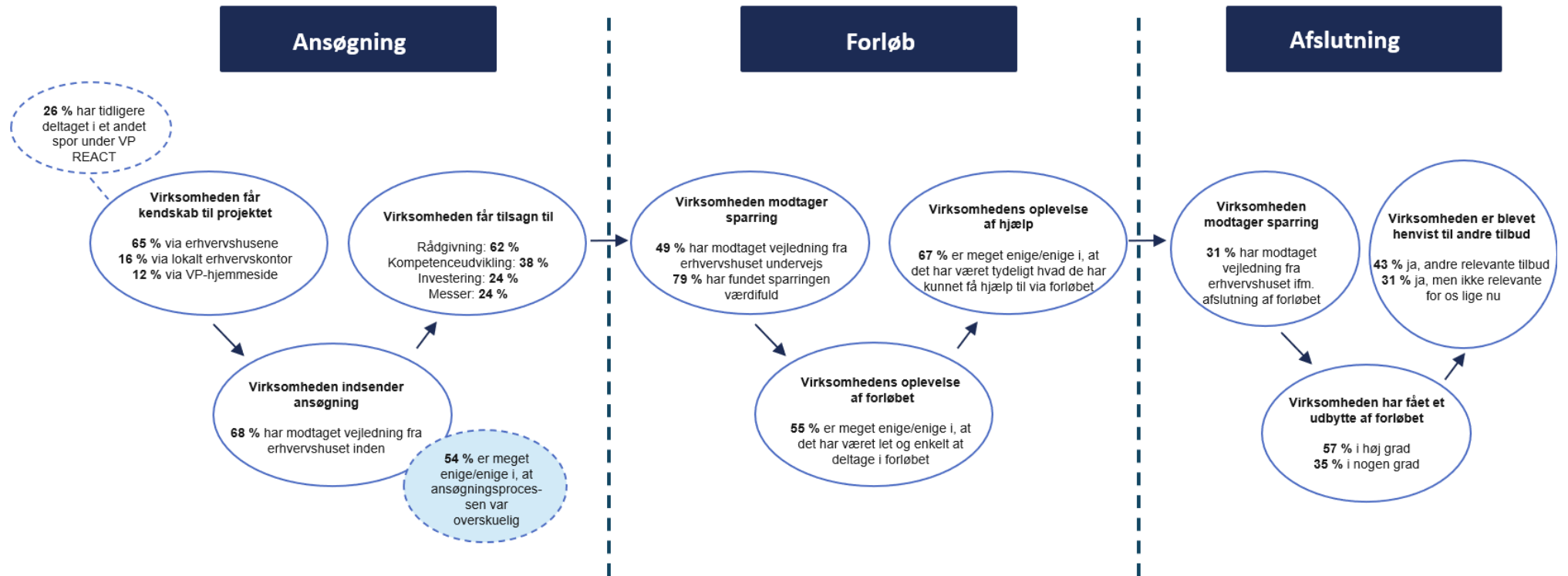
Note: Egne beregninger pba. spørgeskema: X-aksen angiver andelen af virksomheder der har angivet at de har fået sparring før, under, efter deres forløb, eller ikke har fået sparring, og samtidig angivet at de (y-aksen) 'Ja, i høj grad' mener at have fået et udbytte af indsatsen (på skalaen: 'ja, i høj grad', 'ja, i nogen grad', 'ja, i mindre grad', 'slet ikke'). Note: Der er ikke testet for andre baggrundsvARIABLE. n=106.

## Brugerrejsen

Opsummerende har vi grafisk illustreret deltagervirksomhedernes brugerrejse fra ansøgning til afsluttet forløb pba. elementer af forløbet, der er beskrevet i de ovenstående afsnit. Illustrationen afspejler udvalgte elementer i brugerrejsen, og baserer sig særligt på den kvantitative data.

Overordnet er det vores indtryk, at virksomhedernes brugerrejse i SMV:Eksport har være god, og særligt vil vi fremhæve værdien af sparringen gennem hele forløbet (om end andelen der har modtaget sparring igennem forløbet har været dalende), da 79 % har vurderet, at denne har været værdifuld. Vi ser dog et potentiale i at forbedre ansøgningsprocessen samt kravene til deltagelse i forløbet, da "kun" lidt over halvdelen af virksomhederne angiver, at processen har været overskuelig og at forløbet har været let at deltage i.

Figur 34 Grafik over deltagernes brugerrejse, SMV:Eksport



### 3.2.5 Tema 4: Monitorering, udbytte og effekter

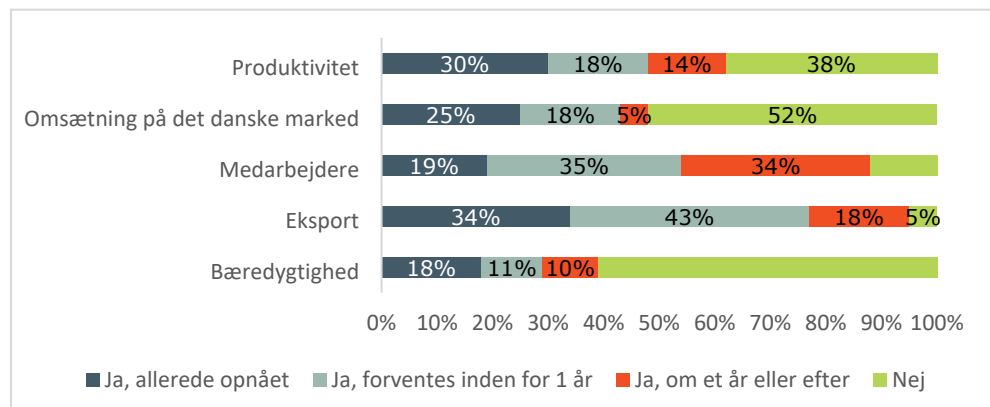
Der er i forbindelse med evalueringen udsendt et elektronisk spørgeskema til 332 virksomheder der har deltaget i SMV:Eksport. 108 virksomheder har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 33 %<sup>16</sup>.

#### Effekter

Ifølge virksomhedernes spørgeskemabesvarelser vurderer 59 %, at de i høj grad har fået et udbytte af deres deltagelse i programmet, og 34 % vurderer at de i nogen grad har fået et udbytte. Hertil tilkendegiver 67 %, at de har fået en konkret plan for deres videre eksportarbejde. De interviewede virksomheder fremhæver særligt deres øgede vidensniveau omkring deres eksportmuligheder og -potentialer og hvilke handlinger og planer dette kan give anledning til i fremtiden, som centralt udbytte af forløbet.

Spørgeskemabesvarelserne indikerer ligeledes, at deltagervirksomhederne har positive forventninger til øget eksport som følge af deltagelsen, og 34 % angiver at de allerede har opnået positiv effekt. Størstedelen af virksomhederne forventer dog først, at effekterne vil indtrække på et senere tidspunkt, hvilket særligt gælder deres forventninger til eksport og medarbejdere.

Figur 35 Opnåede og forventede effekter, SMV:Eksport



Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Eksport, n = 106

Hvad angår virksomhedernes konkrete forventninger til eksport fremadrettet, har virksomhederne i gennemsnit en forventning om 3,1 mio. kr. øget eksportomsætning to år efter deltagelsen, og 11,7 mio. kr. efter fem år.<sup>17</sup> Fra øvrige evalueringer af erhvervsfremmeindsatser ved vi dog, at virksomhedernes forventninger ofte er et udtryk for den mest optimistiske situation, hvorfor forventningerne bør vurderes med det forbehold.

<sup>16</sup> <sup>16</sup> Bemærk at virksomhedernes besvarelser tager udgangspunkt i hele det gennemførte eksportforløb samt det videre arbejde og effekterne heraf, som virksomhederne oplever det. Besvarelserne kan herfor indeholde udtryk og svar der går videre de støtteberettigede aktiviteter, som angår eksportforberedende tiltag. Fx efterfølgende arbejde med nye kunder, salg og konkret eksport.

<sup>17</sup> Erhvervshus Sydjylland's egen indsamlede data. n=337.

## Modstandsdygtighed

Der er samtidig en relativt stor andel virksomheder, der ikke forventer at deres deltagelse i SMV:Eksport medfører en effekt på de øvrige oplyste parametre, hvilket særligt gør sig gældende for parametrene omsætning og bæredygtighed, jf. ovenstående figur. Dette vurderer vi skyldes, at bæredygtighed ikke har udgjort en del af sporets formål eller været et særskilt emne eller fokusområde i SMV:Eksports tilbud. Af Erhvervshus Syddjyllands egne indsamlede besvarelser, fremgår dog at 60 % af virksomhederne ifm. afslutningen af deres forløb mener at det har bidraget til grøn omstilling.<sup>18</sup>

Af spørgeskemabesvarelserne vurderer vi dog samlet set, at en stor andel virksomheder har fået styrket deres forudsætninger for at arbejde videre med eksport og internationalisering – både ved at have fået brugbar viden, have udarbejdet konkrete planer og fået øget motivation, der gør det muligt at række ud til nye potentielle udenlandske kunder – og at deres deltagelse på den måde har styrket virksomhedernes modstandsdygtighed over for fremtidige ændringer omkring virksomhederne. Bl.a. ved at 80 % har fået større viden om nye eksportmarkeder og 81 % har større motivation for at udnytte eksportpotentialer, som vist nedenfor.

Figur 36 Udbytte af SMV:Eksport

Graden af enighed på følgende udsagn om deltagelsen i SMV:Eksport	Andel meget enig/enig
Øget virksomhedens internationalisering	83 %
Øget motivation for at udnytte eksportpotentiale	81 %
Øget viden om nye eksportmarkeder	80 %
Øget effektivisering/optimering i virksomheden	80 %
Ny viden om hvordan man kan etablere sig på nye markeder	77 %
Kontakt til potentielle udenlandske kunder	75 %
Øget indsigt i barrierer for eksport til nye markeder	74 %

Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Eksport, n = 106

## Eksportmarkeder

Blandt deltagervirksomhederne har der været stor forskel på, hvilke markeder de har ønsket at komme ind på, men ifølge projektteamet har hovedparten af deltagerne haft Europa som hovedmarked. Følgende markeder har været fremtrædende:

- > DACH-landene (Tyskland, Østrig og Schweiz)
- > Skandinavien (Danmark, Norge og Sverige)
- > USA
- > Fjernøsten (særligt Japan)
- > Kenya
- > England

Ifølge Erhvervshus Syddjylland har virksomhederne generelt haft fokus på klassiske industrilande, mens enkelte deltagere har ønsket at satse på mere utraditionelle markeder. Ift. sidstnævnte pointerer Erhvervshus Syddjylland, at særligt nogle børnetøjsvirksomheder har været orienteret mod England, hvor

<sup>18</sup> Erhvervshus Syddjyllands egen indsamlede data. n=337.



konkurrencen har vist sig at være begrænset, hvorfor deres udbytte og strategi har givet et godt afkast.

Ansættelser

Virksomhedernes forventninger til effekter viser at en stor andel enten allerede har (19 %) eller forventer positive effekter i relation til ansættelser (69 %). Konkret forventer virksomhederne en gennemsnitlig stigning i antal ansættelser på 5 nye jobs efter to år og 12 nye jobs efter fem år.

Figur 37 Gennemsnitlige forventninger til ansættelser

	Gennemsnit
Øget antal jobs 2 år efter deltagelsen	5
Øget antal jobs 5 år efter deltagelsen	12

Kilde: Data fra Erhvervshus Sydjylland, n = 337

Flere af de interviewede virksomheder tilkendegiver i relation til dette, at de som følge af deres forløb har fundet det nødvendigt med nye medarbejdere, da virksomhedens udvikling og nye muligheder har skabt nye behov, som har krævet flere ressourcer for at kunne løfte opgaverne og udviklingen på sigt. De forventer derfor, at de fremadrettet kommer til at ansætte flere medarbejdere.

Virksomhedsprogrammets betydning

På baggrund af de gennemførte interviews vurderer vi, at tilskuddet via SMV:Eksport i høj grad har været medvirkende til, at virksomhederne har prioriteret deres eksportaktiviteter og -udvikling. Generelt giver virksomhederne udtryk for, at det økonomisk havde været en stor risiko og byrde, hvis de selv skulle finansiere det. Forløbet har dermed bidraget til, at de turde tage en chance, som de ikke ellers ville have taget, og at det samtidig har gjort dem mere risikovillige ift. selv at investere midler i udviklingen. Samtidig er det hovedparten af virksomhedernes vurdering, at støttemulighederne har skabt plads til mere langsigtet og bredere udvikling, som de ikke selv ville have forudset eller opsøgt. Dette har ifølge erhvervshusene særligt været vigtigt at kunne tilbyde virksomhederne i forlængelse af covid-19, hvor eksporttiltag i høj grad har stået stille i virksomhederne og deres risikovillighed har været lav.

Af spørgeskemabesvarelserne vurderer desuden mellem 80-84 % af virksomhederne, at tilskuddet til tilbuddene om rådgivning, investering og kompetenceudvikling var afgørende for at deres virksomhed valgte at deltage.

Figur 38 Betydning af deltagelse i SMV:Eksport

Graden af enighed på følgende udsagn om deltagelsen i SMV:Eksport	Andel meget enig/enig
Tilskuddet til investering var afgørende for at virksomheden valgte at investere	84 % (n=25)
Tilskuddet til kompetenceudvikling var afgørende for at virksomheden valgte at kompetenceudvikle	80 % (n=41)
Tilskuddet til rådgivning var afgørende for at virksomheden valgte at indkøbe privat rådgivning	83 % (n=68)

Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Eksport

Afslutningsvist vil vi fremhæve sporets tilbud 5 (deltagelse på messer/udstillinger), der har vist sig at have en stor betydning for flere af deltagervirksomhederne. Ifølge de interviewede erhvervshuse har muligheden for tilskud til messedeltagelse været unik, og et vigtigt bidrag til virksomhedernes udvikling. De har herigennem fået en realistisk oplevelse af det at være på messe, og hvad det bl.a. kræver at komme videre ind på et marked, opbygge netværk og at få valideret et produkt. Deltagelse og forberedelse hertil har ifølge virksomhederne været mere krævende end forventet, men har haft stor betydning for deres videre arbejde og udviklingsretning, bl.a. gennem de relationer og netværk de har fået ved at deltage på messen

### 3.2.6 Tema 5: Sammenhæng med det øvrige erhvervsfremmesystem

Sammenhæng til øvrige erhvervsfremmeindsatser

Ifølge projektteamet har der generelt været mange tilbud i erhvervsfremmesystemet inden for eksportområdet, hvilket i flere tilfælde har gjort området svært at navigere i for virksomhederne. Et billede vi kan genkende, fra de mange evalueringer af strukturfondsfinansierede indsatsen inden for eksport, vækst og internationalisering<sup>19</sup>.

SMV:Eksport har særligt oplevet snitflader til andre nationale indsatsen, såsom SMV:International, SMV:Pro samt programmer under The Trade Council. Ifølge projektteamet har de ikke som sådan oplevet konkurrence fra de øvrige indsatsen, da flere har fundet programmets forskellige tilskudsmuligheder, samt størrelsen herpå, tiltalende. Dog medførte den ændrede ansøgningspraksis undervejs i SMV:Eksport, at nogle virksomheder blev utålmodige, og derfor søgte andre programmer. Denne tendens bør dog ikke nødvendigvis betragtes som negativ, da erhvervshusene i samråd med Erhvervsstyrelsen har fået lov til at annoncere for øvrige relevante indsatsen, for at gøre det muligt at imødekomme de virksomheder, der enten ikke har kunnet vente eller ikke kom i betragtning til et forløb under sporet.

Sammenhæng til de andre spor i VP REACT

Sammenlignet med de tre andre spor har SMV:Eksport haft den største andel deltagere (samlet 26 %), som tidligere har deltaget i andre programmer. Dette indikerer, at det for mange virksomheder er naturligt at starte i et af de andre spor inden de begiver sig ud i at undersøge (nye) eksportmuligheder.

Figur 39 *Andel af deltagervirksomheder i SMV:Eksport, som henholdsvis før og efter deres første deltagelse i SMV:Eksport har deltaget i andre spor i Virksomhedsprogrammet.*

	Før SMV:Eksport	Efter SMV:Eksport
SMV:Grøn	10 %	2 %
SMV:Digital	8 %	8 %
SMV:Vækstpilot	8 %	2 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene. Note: Projekternes målopnåelse er indrapporteret til COWI af Erhvervshusene den 25. oktober 2023, n=333  
 Note: deltagernes eventuelle deltagelse i andre spor under virksomhedsprogrammet, både

<sup>19</sup> Særligt regionalfondsprojekter inden for prioritetsakse 2 (Flere vækstvirksomheder)

*før og efter deltagelse i nærværende spor, er blevet opgjort efter starttidspunktet for tilsagnet.*

Efter virksomhedernes deltagelse i SMV:Eksport er bevægelsen videre i andre programmer ikke lige så stor. 8 % er dog efterfølgende fortsat i SMV:Digital, hvorfor forløbet må antages at have initieret et behov for digital udvikling og optimering, blandt deltagerne. Flere af de interviewede virksomheder giver i den forbindelse udtryk for, at øget digitalisering hænger godt sammen med at klargøre virksomheden til at kunne udvide til flere markeder og at kunne håndtere nye kunder, og at deres fokus i den forbindelse særligt har været målrettet effektivisering af forretningsgange og systemer.

Det er dog samtidig en generel betragtning blandt erhvervshusene, at større ensartethed på tværs af Virksomhedsprogrammet kan bidrage til at understøtte flere virksomheder i at gøre brug af flere spor, da de dermed vil være bekendt med ansøgningspraksis mv.

### 3.2.7 Målopnåelse

I afsnittet præsenterer vi den kvantitative målopnåelse i forhold til de opstillede program- og projektspecifikke mål for sporet. På evalueringstidspunktet er forløbene ikke afsluttet, hvorfor målopnåelsen forventes at blive højere, når disse endeligt afsluttes. I nedenstående tabeller præsenterer vi først sporets målopnåelse ift. de samlede programfaste måltal for indikatorerne ('programmål'), og dernæst sporets målopnåelse ift. de aggregerede måltal, som sporet selv har defineret ('projektmål').

#### Programsmål

Realiseringen af programmålene er jf. nedenstående tabel høj for antal virksomheder der modtager støtte (indikator 6.1, ERDF og ESF). Målopnåelsen for indikator 6.2 og 6.5 er ifølge Erhvervshus Sydjylland et minimums estimat, da tallene ikke er opgjort på evalueringstidspunktet.

*Figur 40 Målopnåelse ift. sporets programfaste output- og resultatindikatorer*

SMV:Eksport (ESF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
6.1. Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	85	96	113 %
6.2. Antal deltagere	170	96	57 %
6.5. Deltagere, der opnår nye færdigheder umiddelbart efter deltagelse	170	96	57 %
SMV:Eksport (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent

SMV:Eksport (ESF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
6.1. Antal virksomheder som modtager støtte	210	279	133 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023, og verificeret af Erhvervshus Syddjylland d. 28/11-2023.

Projektspecifikke mål

Ser vi nærmere på realiseringen af sporets aktivitetsmål er der på opgørelsestidspunktet for Socialfundsdelens registreret lidt mere end halvdelen af det forventede antal kompetenceudviklingsplaner og tilskud til kompetenceudvikling. Målopnåelsen for aktiviteterne under Regionalfonden varierer, da over halvdelen af tilskud 1 og 3 er realiseret, men tilskud 2 har en målopnåelse på 260 %. Dette vidner om, at der har været stor efterspørgsel på tilskud 2, hvilket tidligere er blevet fremhævet. Vi vurderer, at målopnåelsen dels vil stige i takt med at afrapporteringen af alle forløb afsluttes frem mod 31.12.2023, hvor projektperioden udløber. Med tilbageløbet af midler forventer vi dog ikke at målene vil indfries fuldstændigt, da det ikke er alle forløb der gennemføres eller gennemføres i sin fulde form.

Figur 41 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

SMV: Eksport (ESF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Kompetenceudviklingsplaner	85	51	60 %
Tilskud til kompetenceudvikling i SMV'er	85	51	60 %
SMV: Eksport (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Tilskud til certificeringer, patenter, Varemærkeregistrering	120	77	64 %
Tilskud til interne lønninger til projektarbejde	90	234	260 %
Tilskud til rådgivning ifm. eksportforberedelse, certificering, patent – og varemærkeregistrering.	210	154	73 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023, og verificeret af Erhvervshus Syddjylland d. 28/11-2023.

Status på det opstillede outputmål er ligeledes høj og indikerer, at en større andel end målsat har lanceret et nyt eller eksisterende produkt på et nyt marked.

Figur 42 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

SMV: Eksport (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal virksomheder som lancerer et nyt eller et eksisterende produkt på et nyt marked	210	279	133 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023, og verificeret af Erhvervshus Syddjylland d. 28/11-2023.

Der er ikke opstillet projektspecifikke effektmål, inden for projektperioden. Dog er der opstillet projektmål gældende for effekterne *efter* programperioden. Som tidligere bemærket viser spørgeskemaundersøgelsen, at virksomhederne forventer et positivt udbytte af forløbet, særligt i form af øget eksport på det internationale marked samt ift. antal forventede nye jobs.

Figur 43 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

SMV: Eksport (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal forventede nye jobs	0	0	-
Omsætning	0	0	-

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

### 3.2.8 anbefalinger

Anbefaling 2-1

**Eksportforløb er komplekse og tidskrævende, og antallet af kombinationsmuligheder, virksomhederne ansøger, bør derfor ske med hensyn til, hvad der realistisk kan nås.** I programperioden har projektteamet og erhvervshusene erfaret, at eksportforløbene i mange tilfælde kan tage lang tid, og at forløbene generelt har strakt sig over en længere periode end oprindeligt estimeret. Det skyldes både ambitionerne i forløbene og processen med at afsøge mulighederne på et nyt marked, som for mange virksomheder har strakt sig over en længere periode end forventet. Samtidig har muligheden for at ansøge og kombinere op mod fem forskellige tilskudsmuligheder i SMV:Eksport gjort det svært for nogle virksomheder at komme i mål med deres projekter inden for perioden og som konsekvens deraf medført tilbageløbsmidler.

Generelt har der været stor tilfredshed med 'pakke'-mulighederne og de optioner, dette har givet ift. at opstille forløb, der har været målrettet den enkelte virksomheds behov. Vi vurderer dog, at der fremadrettet bør stilles krav til, hvor mange tilskud virksomhederne kan søge ad gangen, samt den enkelte virksomheds sandsynlighed for at realisere det inden for den opstillede tidsramme. Dette for i højere grad at sikre, at de søgte tilbud kan omsættes inden for forløbsperioden.

Anbefaling 2-2

**Faste ansøgningsrunder gør det nemmere at udpege de bedste ansøgere på et ensartet grundlag, men er ikke i alle tilfælde overensstemmende med eksportaktiviteter.** I SMV:Eksport har ansøgningsrunderne været gennemført på forskellige måder i løbet af programperioden. Til at starte med var der et løbende optag, men grundet stor efterspørgsel blev det undervejs besluttet at omlægge det til lukkede ansøgningsrunder, hvilket gav en mere håndterbar arbejdsbyrde for erhvervshusene. Det medførte samtidig ændringer af, hvordan ansøgningerne blev vurderet på baggrund af de afgivne scorer.

Vi vurderer, at netop det anvendte scoringssystem af ansøgningerne har været med til at skabe både retfærdighed i vurderingen af ansøgningerne, samtidig

med at ressourcerne til at vurdere ansøgningerne er forsøgt minimeret. Ved at gennemføre en indledende screening af ansøgningerne og tildele dem en score sikres det, at alle ansøgninger er vurderet ud fra samme kriterier, hvilket gør omfanget af ansøgninger, der skal vurderes, mindre for erhvervshusene. Sammenligningen af ansøgninger med en høj score sikrer samtidig, at det i sidste ende er de mest egnede ansøgere, der får bevilling. Denne praksis vurderer vi derfor med fordel kan videreføres. Dog ser vi en udfordring ved en lukket ansøgningspraksis i de tilfælde, hvor virksomhederne f.eks. ønsker at søge tilskud til en udstilling eller messe på et bestemt tidspunkt, eller hvor en særlig mulighed viser sig på et marked, som virksomhederne hurtigt ønsker at reagere på, og hvor fristen for ansøgningsrunderne ikke er i overensstemmelse med dette. Det bør derfor overvejes, om der skal friholdes nogle midler løbende til denne type henvendelser.

### Anbefaling 2-3

**Messetilskuddet har været velegnet til at engagere mindre eksportmodne virksomheder, og samme tilskudsmulighed kan derfor med fordel videreføres.** Evalueringen viser, at deltagerne i SMV:Eksport udgør en mere 'moden' virksomhedsgruppe end i de øvrige spor i Virksomhedsprogrammet REACT. Bl.a. har en større andel af SMV:Eksport-virksomhederne tidligere deltaget i et af de andre spor i Virksomhedsprogrammet, hvilket indikerer, at virksomhederne er vant til at arbejde med deres udvikling – og blandt flere af de interviewede virksomheder er det ikke nyt for dem at eksportere, men tilskuddet gav dem mulighed for at afsøge et nyt marked. Samtidig viser den geografiske rekruttering til SMV:Eksport, at det særligt er virksomheder på Sjælland, Fyn og Nordjylland, som er underrepræsenterede. Det kan skyldes, at flere virksomheder i disse landsdele er mindre – både i størrelse og modenhed – og derfor ikke i samme omfang er klar til at udforske eksportmuligheder. Vi vurderer samtidig, at tilbuddet vedrørende messe-/udstillingsdeltagelse blandt de interviewede virksomheder har været en overskuelig aktivitet at søge midler til og for flere har sat gang i nogle indledende overvejelser om muligheden for eksport. Ved at virksomhederne er kommet ud på messer, har de mødt både potentielle kunder og sælgere og dermed både oplever interessen for deres produkt og får skabt et større netværk. Det har samtidig været overskueligt for dem i den forstand, at halvdelen af udgifterne til messedeltagelsen er blevet støttet gennem SMV:Eksport, og de har kunnet gøre det uden f.eks. også at skulle finde en rådgiver og begynde et større internationaliseringsprojekt i virksomheden. Vi vurderer derfor, at messetilskuddet kan være et godt – om end relativt uforpligtende – tilbud, der særligt kan være med til at få mindre eksport-modne virksomheder engageret.

### 3.3 SMV:Grøn REACT

I de følgende afsnit behandler vi delindsatsen *SMV:Grøn REACT*<sup>20</sup>. Indledningsvist beskriver vi indsatsens formål, effektkæde og status på evalueringstidspunktet, og forholder os dernæst til indsatsen ud fra de fem analysetemaer samt indsatsens foreløbige målopnåelse.

#### 3.3.1 Baggrund og status for delindsatsen

Fakta om sporet

Formålet med SMV:Grøn har været at få virksomhederne i gang med deres grønne omstilling og få skabt opmærksomhed på nødvendigheden af grøn omstilling blandt danske SMV'er. Dette har sporet søgt at opnå ved at yde medfinansiering til køb af ekstern konsulentbistand til hhv. rådgivning og/eller kompetenceudvikling samt mulighed for investeringsstøtte til f.eks. certificering, test af nye produkter, indkøb af produktionsudstyr mv., som bidrager til virksomhedens grønne omstilling eller grønne forretningsplan.

SMV:Grøn har omfattet følgende forløb:

- > Voucher 1: tilskud på op til 50.000 kr. til rådgivning og investering (ERDF) og op til 40.000 kr. til kompetenceløft (ESF)
- > Voucher 2: tilskud på op til 150.000 kr. til rådgivning og investering (ERDF) og op til 60.000 kr. til kompetenceløft (ESF)

SMV:Grøn har været sammensat af midler fra hhv. Regionalfonden og Socialfonden, hvilket har gjort det muligt at sammensætte en voucher med både rådgivning og/eller investering samt evt. kompetenceudvikling. Kompetenceudviklingen har dog skulle kombineres med rådgivning eller investering.

Figur 44 Fakta om SMV:Grøn

Fakta om SMV:Grøn	
Tilsagnsmodtager	Erhvervshus Nordjylland
Økonomiske partnere	Øvrige Erhvervshuse
Samlede tilskud (kr.)	Socialfonden: 20.000.000 Regionalfonden: 200.000.000
Tidsperiode	07.06.2021-31.12.2023 <sup>21</sup>

Beskrivelse af målgruppen

SMV:Grøn har henvendt sig bredt til alle SMV'er i Danmark, som har ønsket at arbejde med det grønne område. Målgruppen for voucher 1 har dog fortrinsvist været umodne virksomheder inden for grøn omstilling, mens målgruppen for voucher 2 har været mere modne virksomheder, som allerede har været i gang med deres grønne omstilling. Det har samtidig været et krav til virksomhederne

<sup>20</sup> Benævnes efterfølgende som SMV:Grøn.

<sup>21</sup> Perioden fra 01.07.2023 til 31.12.2023 bruges kun til administrativ afslutning af projektet.

der har ansøgt om voucher 2, at de som minimum har haft tre årsværk, med henblik på at kunne løfte de timer, som timemedfinansieringen har krævet.

Midler bevilget under SMV:Grøn

De udbetalte tilskudsmidler til virksomhederne udgør per 23. november 2023 en relativt lille andel af de samlede midler jf. nedenstående tabel. Dette skyldes bl.a. at Erhvervshus Nordjylland på evalueringstidspunktet fortsat var i gang med afrapporteringen af mange forløb. Dernæst vidner den lave udbetaling også om et væsentligt tilbageløb af midler. Ifølge Erhvervshuset er tilbageløbet på evalueringstidspunktet på ca. 105 mio. kr. af Regionalfondsbevillingen, og ca. 8 mio. kr. af Socialfondsbevillingen.

Figur 45 Udbetalte tilskudsmidler til virksomhederne pr. 23. november 2023

	Samlet tilskud fra DEB	Udbetalt pr. 23. nov. 2023	Andel udbetalt
SMV:Grøn REACT Socialfonden	20.000.000 kr.	2.931.335 kr.	15 %
SMV:Grøn REACT Regionalfonden	200.000.000 kr.	42.636.245 kr.	21 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen.

Status på evalueringstidspunktet

På evalueringstidspunkter er alle fire ansøgningsrunder til SMV:Grøn afholdt. Der er givet tilsagn til 57 % af de ansøgende virksomheder og 37 % af de ansøgte beløb.

Figur 46 Ansøgninger og bevillinger, SMV:Grøn

	Ansøgt	Bevilliget	Andel
Antal virksomheder	1.712	971	57 %
Tilskud i kr. (både ERDF + ESF)	259.130.000 kr.	203.370.000 kr.	79 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene. Opgjort oktober 2023.

Under den fjerde ansøgningsrunde blev der oprettet en venteliste i tilfælde af, at mængden af ansøgninger ikke kunne tilgodeses og som samtidig kunne findes frem i tilfælde af tilbageløb. Ventelisten var aktiv frem til udgangen af januar 2023, men samtlige virksomheder på ventelisten nåede at få tilbudt et forløb inden udgangen af 2022.

Projektholder har undervejs i perioden oplevet udfordringer relateret til lang ventetid på investeringer grundet afbrudte forsyningskæder, usikkerhed omkring prissætning, manglende leverancer og restordre på varer. Dette har gjort det vanskeligt for virksomhederne at nå at gennemføre forløbet inden for projektperioden og har bl.a. været årsag til det store tilbageløb af midler.

Projektholder har undervejs ansøgt om forlængelse af indsatsen for at imødekomme ovenstående og fik i juli 2023 muligheden for at forlænge



projektperioden til ultimo 2023. Projektholder vurderede dog på det tidspunkt – hvor store dele af sporets forløb allerede var afsluttet og lukket ned – at det var uhensigtsmæssigt at åbne op for nye virksomheder. Dette også i lyset af, at SMV:Grøn 2.0 på det tidspunkt var igangsat. Forlængelsen til ultimo 2023 endte derfor med udelukkende at være af administrativ karakter med henblik på at give Erhvervshus Nordjylland mere tid til afrapportering og sagsbehandling af slutregnskaber.

### 3.3.2 Tema 1: Organisering

Samarbejde og koordinering med de øvrige erhvervshuse

SMV:Grøn har været organiseret omkring et nationalt team med Erhvervshus Nordjylland som lead-partner og Erhvervshus Sjælland som co-lead. Erhvervshus Sjælland blev valgt grundet deres erfaringer fra det regionalfondsfinansierede projekt Green Change Zealand, som kunne udbredes til de øvrige erhvervshuse i SMV:Grøn.

Samarbejdet mellem erhvervshusene i sporet vurderer vi overordnet har været velfungerende. Projektteamet i Erhvervshus Nordjylland opleves af de andre erhvervshuse som professionelle, og de vurderes at have været gode til at skabe de rette rammer om projektets administration og kommunikation, som har medført tydelig retning og sikret informationsflow ud til de øvrige partnere. Dette er bl.a. sikret gennem kalibreringsmøder, som er afholdt undervejs for at sikre ensartethed blandt erhvervshusenes læsning og scoring af ansøgningerne. Ligeledes har Erhvervshus Nordjylland udarbejdet en "Grøn håndbog" – et opslagsværk med information om sporet – som har fungeret som fælles referenceramme om indsatsen blandt erhvervshusene.

På tværs af de interviewede erhvervshuse er det generelt opfattelsen, at sporet har bragt erhvervshusene tættere sammen. Foruden det gode samarbejde der har været i projektet, vurderer vi også det skyldes det hensyn Erhvervshus Nordjylland har taget til de andre spor i Virksomhedsprogrammet ved at opstille et årshjul for det samlede Virksomhedsprogram og derigennem sikre, at ansøgningsrunderne ikke lå oven i hinanden, hvilket vi vurderer har understøttet ambitionen om et koordineret erhvervsfremmesystem.

Udover organiseringen omkring erhvervshusene, har der været tilknyttet et Green Advisory Board til projektet, som har haft til opgave at give synlig opbakning til sporet over for interne og eksterne interessenter samt give sparring undervejs. I advisory boardet har der deltaget repræsentanter fra erhvervshusene, DI, DE, Horesta, Lifestyle and Design Cluster og enkelte private virksomheder. Ifølge Erhvervshus Nordjylland bidrog advisory boardet dog ikke med det forventede niveau af rådgivning og sparring til projektet, og mødte ikke den forventede opbakning fra deltagerne. Et enkelt møde blev aflyst undervejs grundet afbud fra deltagerne.

Generelt er det vores vurdering, at Erhvervshus Nordjylland har formået at tilrettelægge et effektivt samarbejde med de øvrige erhvervshuse, der har været understøttet af en række forskellige organisatoriske greb og værktøjer såsom en "Grøn Håndbog" og et årshjul for ansøgningsrunderne. Advisory boardet har ikke

bidraget i det forventede omfang, men det har Erhvervshuset allerede gjort tiltag for at ændre på i SMV:Grøn 2.0.

#### Administrativt ressourceforbrug

I Erhvervshus Nordjylland var der i begyndelsen to årsværk tilknyttet projektet, hvilket undervejs blev øget til tre årsværk. Erhvervshuset giver udtryk for, at de i sporet har været underbemandede og manglet både tid og ressourcer til at administrere de mange midler. Jf. Erhvervshusets egne opgørelser har de anvendt gennemsnitligt 3,5 time pr. refusionsanmodning fra virksomhederne, svarende til mere end 3.500 timer samlet set. Særligt vanskeligt har det ifølge Erhvervshuset været at administrere investeringsstøtten. Derudover har de anvendt i alt 1.900 timer på at gennemgå virksomhedernes indsendte timesedler og det samme antal timer på at yde generel telefonisk vejledning ifm. timeregistrering. Samlet set har omkring seks årsværk hos Erhvervshuset været involveret i administrationen af sporet i projektperioden, hvilket er mere end forventet i budgettet – også trods opdateringer af dette undervejs.

Erhvervshuset har forsøgt at imødekomme og minimere det administrative ressourceforbrug ved at informere virksomhederne om kravene til registrering og dokumentation undervejs, f.eks. blev motivationsmails sendt ud for at huske dem på timeregistreringen. Yderligere har forretningsudviklerne medbragt et grafisk flowdiagram til virksomhederne, for bl.a. at vejlede dem om kontrol af timer mv. undervejs i deres forløb. Samme flowdiagram er desuden brugt i OnlineLegat og på SMV:Grøn-hjemmesiden for at sikre, at virksomhederne kan følge processen og status for bl.a. overholdelse af revisionsspor for at større virksomhederne i korrekt gennemførelse og fuld udbetaling af midlerne. Erhvervshus Nordjylland har desuden undervejs udarbejdet videoguides om timeregistrering. På trods af disse tiltag er det vores vurdering, at det har været vanskeligt at optimere ressourcerne til administration af sporet hos Erhvervshuset. Administrationsomkostningerne har derfor på trods af forskellige greb undervejs været svære at holde nede. En medvirkende årsag hertil vurderer vi kan være, at hovedparten af deltagervirksomhederne har været mindre SMV'er (se uddybende under afsnit 3.3.3). Fra andre evalueringer af grønne projekter ved vi, at særligt de mindre virksomheder har svært ved at efterleve den påkrævede dokumentationspraksis, dels pga. manglende erfaring hermed, dels grundet manglende ressourcer hertil.

#### Tilrettelæggelse af ansøgningsrunder

I SMV:Grøn har ansøgningsrunderne været tilrettelagt som fire lukkede ansøgningsrunder. Samtlige ansøgninger er blevet vurderet af det nationale team ud fra en række opstillede vurderingskriterier for at sikre, at de bedste ansøgninger fik tilsagn om støtte.

Undervejs har erhvervshusenes forretningsudviklere givet udtryk for et ønske om åbne ansøgningsrunder for at kunne rekruttere løbende til programmet. Ifølge projektteamet i Erhvervshus Nordjylland, er det dog ikke den overordnede vurdering, at virksomhederne har tænkt over at der har været lukkede ansøgningsrunder – tværtimod er det deres vurdering, at det har været godt med en deadline virksomhederne har kunnet forholde sig til, som har tilskyndet dem til at få tænkt over projektet og indsendt ansøgningen. Vi vurderer at der er fordele og ulemper ved begge typer af ansøgningsmodeller (udddybes i afsnit 1.1).

Erhvervshus Nordjylland har desuden faciliteret en række møder mellem erhvervshusene for at sikre, at alle var bekendte med vurderingskriterierne og tolkede dem ens. Dette blev indledningsvist afprøvet på fiktive ansøgninger og efterfølgende på de rigtige ansøgninger. Erhvervshusene har således anvendt relativt meget tid på at sikre en retfærdig ansøgningsproces, og at de mest egnede ansøgere fik tilsagn. Denne strategi har af flere grunde vist sig nødvendig for at sikre virksomhedernes udbytte af sporet og at midlerne blev udmøntet mest effektivt:

- > Erhvervshusene har undervejs i gennemlæsningen af ansøgningerne oplevet, at samme rådgiver har indsendt identiske ansøgninger for flere virksomheder. Dette har erhvervshuset set som udtryk for, at rådgiverne frem for virksomhederne har været pennefører på ansøgningen, og at det i højere grad er den private rådgivers ønske om at udføre en specifik opgave der ligger til grund for ansøgningen, frem for at afspejle virksomhedernes reelle behov og situation (uddybes yderligere under afsnit 3.3.3).
- > Erhvervshusene har oplevet et behov for at vejlede virksomhederne i de grønne projekter, de har søgt om tilskud til. Den grundige vurdering af ansøgningerne har dermed gjort det muligt for erhvervshusene at gøre virksomhederne opmærksomme på udfordringer i deres projekter, bl.a. potentiel green washing i den rådgivning, de har ansøgt om tilskud til.

#### Barrierer for effektiv udmøntning

At der ikke har været sat krav om indledende vejledning og sparring mellem virksomhed og forretningsudvikler, påpeger erhvervshuset som en grundlæggende udfordring i SMV:Grøn. De private rådgivere er samtidig trådt mere ind som sparringspartnere for virksomhederne forud for ansøgningen til programmet, hvilket ifølge Erhvervshus Nordjylland har skabt udfordringer – både i relation til forventningsafstemningen med virksomhederne om de krav og regler der følger med tilskuddet, samt den faglige, uvildige sparring af virksomhederne om deres behov og strategiske udvikling for øje. Det har ifølge Erhvervshuset gjort, at det primært er de lavthængende frugter i virksomhederne, der er blevet adresseret i projekterne, og selvom sporet har været med til at igangsætte grøn omstilling, kunne gennemsnitsværdien på tværs af virksomhedernes udbytte være øget. Ifølge erhvervshuset har den manglende indledende vejledning også gjort det svært for virksomhederne at vælge den rette voucherstørrelse, fordi virksomhedens projekt ikke har været helt gennemtænkt fra start – og deraf opstår en del af tilbageløbsproblematikken. En enkelt af de interviewede virksomheder har i den forbindelse oplevet at deres deltagelse har været mere på rådgivernes præmisser end virksomhedens. Den generelle oplevelse blandt de interviewede virksomheder er dog, at forholdet til rådgiverne har været godt og tillidspræget.

Et andet aspekt der ifølge Erhvervshus Nordjylland har skabt udfordringer for udmøntningen, er det anvendte projektstyringssystem, OnlineLegat. Ifølge erhvervshuse har systemet ikke været tilstrækkeligt brugervenligt – hverken for virksomhederne eller projektteamet i erhvervshusene – og ikke bidraget med de nødvendige data om deltagernes fremdrift. Yderligere har den manglende brugervenlighed givet forretningsudviklerne flere frustrerede henvendelser fra virksomhederne – i større grad end de kender fra andre

projektstyringsystemer. De interviewede virksomheder giver ligeledes udtryk for, at administrationen ved programmet har været omfattende og besværlig. Undervejs oplevede Erhvervshus Nordjylland så store udfordringer med systemet, at de selv måtte ind og ændre i de bagvedliggende koder. Erhvervshuset har desuden besluttet at tilkøbe et Power BI dashboard fra en anden udbyder ifm. Virksomhedsprogrammet 2.0 for at få et nemmere overblik over de rette data og fremdrift i projektet. Selvom projektstyringsystemet har skabt udfordringer i projektperioden, er det vores indtryk at erhvervshuset har søgt at imødekomme dette og at det optimerede system kombineret med det tilkøbte BI-dashboard, skaber bedre forudsætninger for udmøntningen af indsatsen under Virksomhedsprogrammet 2.0.

### 3.3.3 Tema 2: Rekruttering

Rekrutteringskanaler og kommunikation

Der er anvendt en række rekrutteringskanaler fra erhvervshusenes side, herunder oplysning via videoer og cases på de sociale medier, oplysning via forretningsudviklere, oplysningsarrangement med DI og oplysningsarrangement for rådgivere. Derudover har der været udsendt direkte mails sammen med SMV:Vækstpilot for at vise, hvordan de to spor har kunnet supplere hinanden.

Det anvendte Green Advisory Board har desuden været med til at promovere sporet til forskellige grupper af virksomheder. Bl.a. er flere virksomheder inden for mode og tekstil ifølge Erhvervshus Nordjylland blevet opmærksomme på sporet igennem aktører i boardet. Yderligere har boardet undervejs foreslået, at der blev udarbejdet et certifikat for virksomhedernes deltagelse, som de kunne få både fysisk og digitalt ved afslutningen af forløbet. Dette har flere deltagervirksomheder ifølge Erhvervshus Nordjylland brugt i LinkedIn opslag, og på den måde har Erhvervshuset sikret, at udbredelsen også skete gennem virksomhederne. Denne blåstempling, virksomhed-til-virksomhed, ved at have deltaget i en offentlig tilskudsordning, har vi også i andre projekter noteret som særligt effektiv, og vi vurderer derfor at der ligger stor værdi i tiltaget med "certifikaterne".

Som nævnt ovenfor har mange rådgivervirksomheder desuden vist stor interesse for SMV:Grøn og ifølge erhvervshusene har rådgiverne på den ene side været med til at udbrede kendskabet til sporet blandt virksomhederne, og dermed været en vigtig rekrutteringskanal, og på den anden side brugt det som mulighed for at markedsføre deres egne ydelser over for virksomhederne. I flere tilfælde har erhvervshusene oplevet, at rådgiverne har markedsført sporet som noget der var gratis for virksomhederne at søge, og virksomhederne har derfor ikke været tilstrækkeligt bevidste om hvad timemedfinansieringen indebar.

Blandt de interviewede virksomheder, er der dog en overvejende positiv oplevelse af deres rådgivere, og trods flere af dem har kendt til rådgiveren på forhånd, har de ikke oplevelsen af at være blevet unødigt presset til at søge tilskuddet. Tilskuddet har derimod været det økonomiske bidrag der har gjort det muligt for dem at få rådgivningsydelsen. Kendskabet til rådgiveren på forhånd påpeger flere virksomheder som noget, der har gjort det nemt at få samarbejdet og opgaven løst inden for tidsperioden, da tilliden og relationen på

forhånd var opbygget. Af spørgeskemabesvareelserne fremgår ligeledes, at 83 % af virksomhederne er enige eller meget enige i, at deres rådgiver var objektiv og saglige i deres rådgivning.

Besvareelserne på spørgeskemaet viser yderligere, at en tredjedel af virksomhederne (29 %) har fået kendskab til SMV:Grøn gennem en privat rådgiver, mens næsten halvdelen af de adspurgte virksomheder (45 %) har fået kendskab gennem erhvervshuset. Trods rådgivernes interesse for sporet indikerer besvareelserne således, at det i de fleste tilfælde er erhvervshusene, der har informeret virksomhederne om tilbuddet, og dermed været den mest effektive rekrutteringskanal under SMV:Grøn.

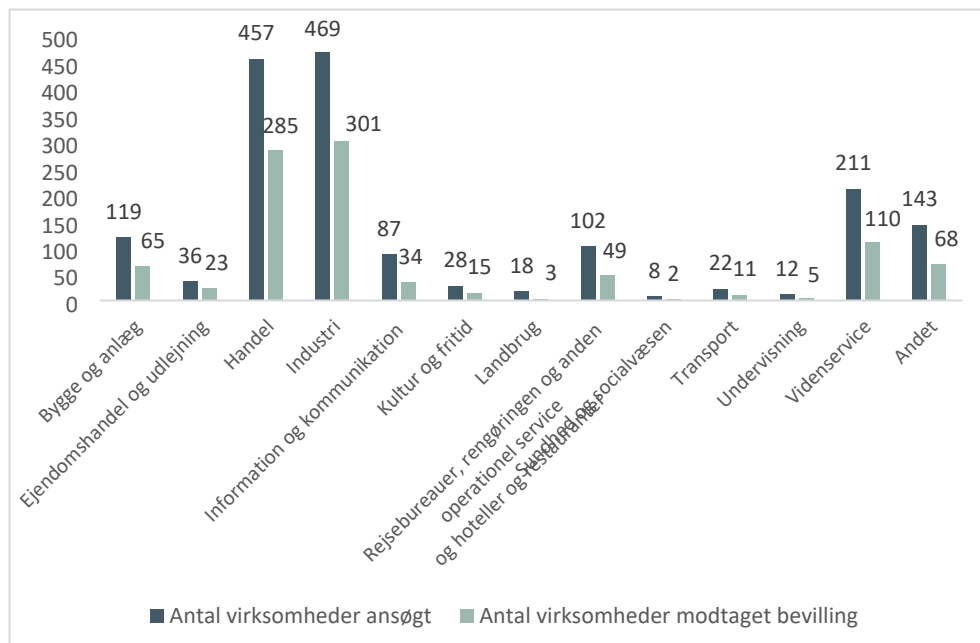
Karakteristika ved deltagervirksomhederne

Oprindeligt forventede Erhvervshus Nordjylland ikke, at SMV:Grøn ville kunne opnå samme interesse blandt virksomhederne som det bl.a. tidligere var set ved SMV:Digital. Dette skyldes erhvervshusenes generelle erfaring med, at det kræver en relativ stor rekrutterings- og sparringsindsats at få virksomheder involveret i "grønne" projekter. Trods et erkendt behov for grøn omstilling er det svært for virksomhederne at prioritere projekterne og vide, hvor de skal starte, hvilket vi også tidligere har noteret os ifm. bl.a. evalueringen af GCO-projektet.

Samtidig medførte covid-19 ifølge erhvervshusene, at virksomhedernes prioritering af grøn omstilling og bæredygtighed generelt blev sat på pause, mens digitalisering blev opprioriteret. Andre omstændigheder i samfundet i årene efter, herunder stort fokus på grøn omstilling i medierne, energikrise og EU-taksonomi gjorde dog, ifølge erhvervshusene, SMV:Grøn efterspurgt blandt virksomhederne.

Det viste sig derfor ikke som en udfordring at få virksomheder til at søge SMV:Grøn. Tilmed er det lykket at få virksomheder inden for også de mere traditionelt prægede brancher – som industri og bygge/anlæg – til at søge tilskuddet. Samlet mener vi derfor, at det er lykkedes at få indsatsens værditilbud kommunikeret ud til målgruppen.

Figur 47 *Antallet af virksomheder, der har hhv. ansøgt om og modtaget bevilling i SMV:Grøn, fordelt på branche*



Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Antal virksomheder ansøgt=1712. Antal virksomheder modtaget bevilling=971.

Bredden i brancherne vurderer vi dog også kan tilskrives den mulighed, der har været for at søge tilskud til investering i energieffektivisering af selve virksomheden som følge af energikrisen. Det har haft et meget håndholdt formål og vist en konkret effekt for virksomhederne, som flere af de interviewede virksomheder har fundet aktuel og gjort midlerne interessante at søge. Ifølge erhvervshusene har dette også gjort det relevant for virksomheder, der ikke tidligere har deltaget i erhvervsfremmeprojekter at søge støtten. På baggrund af interviewene vurderer vi dog, at investeringsstøtten ikke nødvendigvis har sat gang i en større strategisk prioritering af grøn omstilling i virksomhederne, men det har muligvis øget deres kendskab til systemets muligheder. Dette understøttes af besvarelserne på spørgeskemaet, hvor en større andel af de virksomheder, der har fået tilskud til investeringsstøtte (73 %) angiver, at de er blevet gjort opmærksomme eller henvist til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet gennem deres deltagelse, sammenlignet med virksomhederne der har fået tilskud til rådgivning eller kompetenceudvikling (64 %).

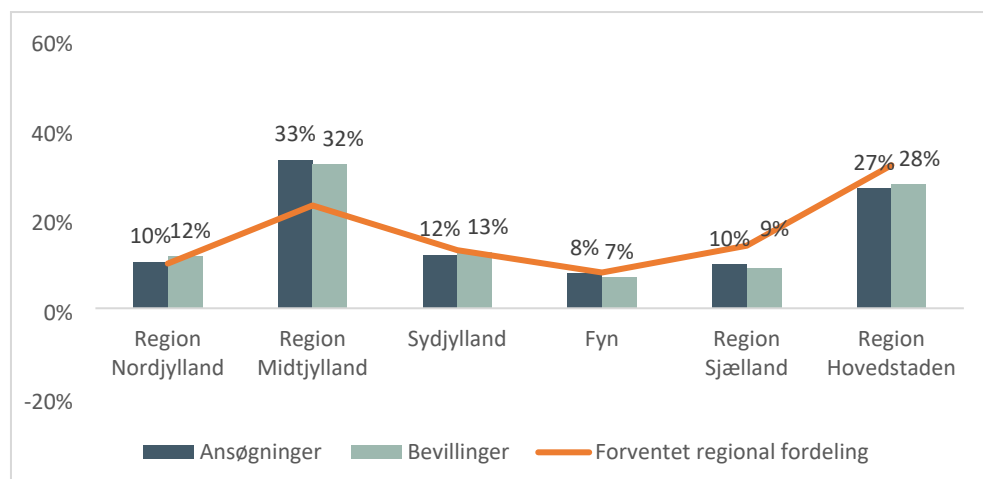
Ved første ansøgningsrunde konstaterede Erhvervshus Nordjylland store regionale forskelle i antallet af ansøgninger. Dette har de undervejs søgt at ændre gennem en mere bred regional forankring og lokal oplysning om puljen gennem oplysningskampagner, hvilket resulterede i en mere ligelig fordeling af ansøgningerne efterfølgende.

Nedenfor er vist den samlede regionale fordeling på tværs af alle ansøgningsrunderne. Sammenholdt med den forventede regionale fordeling i projektansøgningen, er virksomheder fra region Midtjylland overrepræsenteret i fordelingen, mens virksomheder fra region Sjælland og Hovedstaden er en

smule underrepræsenteret. Overrepræsentationen i Midtjylland vurderer vi kan skyldes, at en stor del virksomheder i den region har været bekendt med SMV:Digital og formatet for tilskudsordningen, som har gjort det nemmere for dem at ansøge SMV:Grøn (såvel som de øvrige spor i Virksomhedsprogrammet REACT).

At virksomhederne i region Sjælland har været mindre repræsenteret end ventet, vurderer vi er kendetegnende for mange erhvervsfremmeindsatser både under REACT og i øvrigt, og har det typisk at gøre med et manglende erkendt behov. Ikke mindst i relation til grøn omstilling hvor erhvervshusene vurderer, at det er nødvendigt med indledende sparring og afklaring for at gøre det overskueligt for særlig sjællandske virksomheder at søge tilskuddet.

Figur 48 Andel virksomheder der har ansøgt og fået bevilling i SMV:Grøn, fordelt efter geografi.



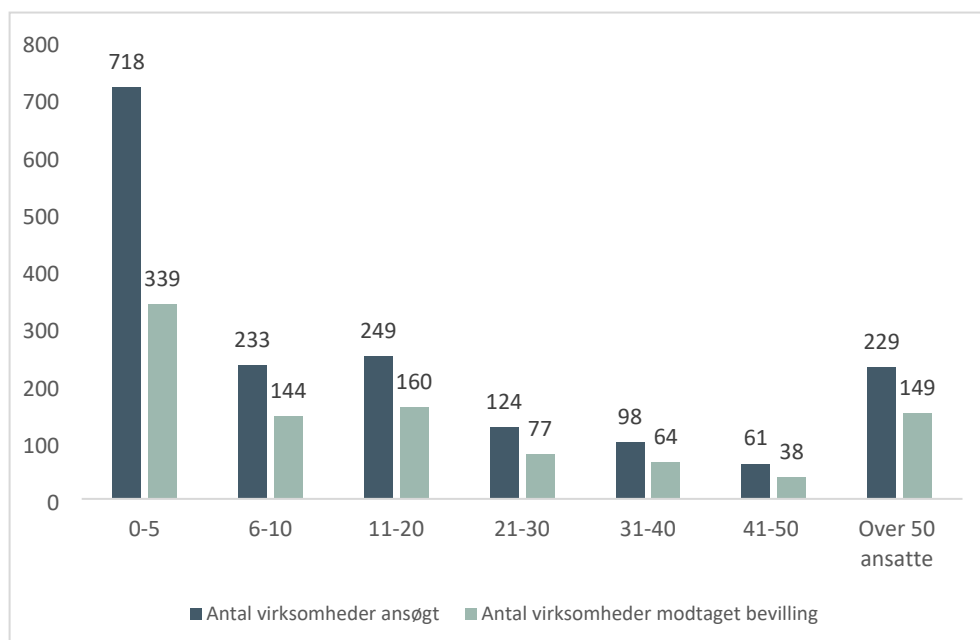
Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Region Syddanmark er delt op i sine to landsdele, Fyn og Syddanmark, så det afspejler Erhvervshusene. Beregningerne er foretaget for hhv. det samlede antal ansøgninger og det samlede antal bevillinger. Antal virksomheder ansøgt=1712. Antal virksomheder modtaget bevilling=971.

Note: "Forventet regional fordeling" er baseret på indsatsens ansøgning.

Første ansøgningsrunde i SMV:Grøn omfattede et krav om positiv egenkapital blandt de ansøgende virksomheder. Dette krav blev afskaffet ved anden ansøgningsrunde grundet et ønske fra Erhvervsstyrelsen om at gøre puljen mulig at søge for iværksættervirksomheder. Ifølge Erhvervshus Nordjylland medførte det, at mange iværksættere søgte voucher 1 ved anden runde, men samtidig viste data, at afslagsprocenten blandt iværksættere var væsentligt højere end for de øvrige virksomheder der søgte, hvilket skyldtes manglende potentiale og udfordringer med at kunne afsætte den krævede tid til projektet. Dette er også afspejlet i figuren nedenfor.

Figur 49 Antallet af virksomheder, der har ansøgt om bevilling og modtaget bevilling i SMV: Grøn, fordelt efter virksomhedsstørrelse



Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Antal virksomheder ansøgt=1712. Antal virksomheder modtaget bevilling=971.

Forløbstyper og virkemidler

### 3.3.4 Tema 3: Aktiviteter og forløb

De to voucher-størrelser, som har været mulige at søge i SMV:Grøn, var oprindeligt tiltænkt hhv. de virksomheder for hvem det var nyt at arbejde med grøn omstilling (voucher 1), og de virksomheder der var klar til at tage et skridt videre (voucher 2). Ifølge Erhvervshus Nordjylland er det dog i høj grad voucher 2, der er blevet søgt på tværs af alle virksomheder med det formål at opnå størst muligt tilsagn, dog uden at virksomhederne i alle tilfælde har været afklarede om behovet for støtten. Det har ifølge Erhvervshuset været en af årsagerne til tilbageløbsmidlerne, da virksomhederne indledningsvist har søgt for store tilskudsbeløb, som de enten ikke når at bruge inden for tidsperioden eller ikke kan få brugt.

Af de opgjorte aktivitets- og outputmål (se afsnit 3.3.7) fremgår ligeledes, at det særligt er voucher 2 der er blevet søgt blandt virksomhederne (hvilket også var forventet), men at gennemførelsen af voucher 2 forløbene samtidig er mindre end voucher 1.

Tilsagn til de forskellige forløb har fordelt sig således:

Figur 50 Ansøgte virkemidler, SMV:Grøn

Rådgivning	Investering	Kompetenceudvikling
887	378	256

Ifølge erhvervshusene har en stor del af virksomhederne søgt både ekstern rådgivning og investeringsstøtte, men det har i flere tilfælde vist sig at være



svært for virksomhederne allerede i ansøgningen at definere, hvad støtten til investering skulle anvendes til. Ofte er virksomhederne undervejs blevet klogere på deres potentialer og behov gennem rådgivningen. Ifølge erhvervshusene er der derfor flere eksempler på, at investeringsstøtten ikke er blevet anvendt, hvilket også er en af årsagerne til tilbageløbet af midler.

Det har samtidig været en udfordring for en del virksomheder, at de ikke har kunnet anvende støtten på leasingaftaler, som de ofte gør brug af som finansiering af deres investeringer. Projektperioden har samtidig ofte været for kort til at virksomhederne har kunnet foretage den nødvendige afdækning af markedet for at sikre, at de købte sig til den rette investering (frem for leasing). Yderligere er oplevelsen blandt både virksomheder og erhvervshuse, at det har været vanskeligt for virksomhederne at anvende støtten til at investere i brugt udstyr, maskiner mv. grundet kravene til markedsafsøgning – og dette oplever de stemmer dårligt overens både forretningsmæssigt og med den grønne omstilling.

Virksomhederne har i ansøgningerne søgt støtte til en bred vifte af tiltag, men særligt energikrisen og nye krav til ESG-rapportering, som de som underleverandører skal leve op til, er noget virksomhederne har reageret på og som har været afsæt for mange ansøgninger. Emnemæssigt er tilskuddene til rådgivning bl.a. søgt til EPD, LCA, certificeringer, kommunikation af grøn strategi, mens investering er søgt til bl.a. maskiner, udstyr, software og omlægning af energikilder. Ifølge erhvervshusene har det været kendetegnende for mange ansøgninger, at de har manglet et klart fokus, hvilket senere har vanskeliggjort markedsafsøgningen, og i sidste ende også har haft betydning for kvaliteten af forløbet og deres udbytte. Det udsendte spørgeskema indikerer dog overordnet en tilfredshed med tilskuddet blandt virksomhederne og positive forventninger til effekt (se yderligere under afsnit 3.3.5).

Kompetenceudvikling af blevet søgt af 256 virksomheder gennem projektperioden, men har ifølge erhvervshusene ikke været det primære formål for virksomhederne med at søge tilskuddet. Da det har været et krav, at kompetenceudviklingen skulle søges sammen med rådgivning, har det ifølge Erhvervshus Nordjylland ofte blot været et "påklistet" appendiks og ikke virksomhedernes egentlig ønske med at søge midlerne. Ifølge erhvervshusene er erfaringen fra forløbene, at kompetenceudviklingen har fungeret bedst og medført størst udbytte for virksomhederne, når det er foregået som formel opkvalificering. Det har dog været svært for dem at finde frem til, hvilken kompetenceudvikling der faktisk er blevet givet på baggrund af virksomhedernes "grønne planer" - særligt når det har omfattet anden kompetenceudvikling end formel opkvalificering. Blandt virksomhederne der har besvaret spørgeskemaet, har tilfredsheden med kompetenceudviklingen dog været høj – 89 % svarer at kompetenceudviklingen i høj/meget høj grad passede til deres behov og 82 % mener at det var af høj kvalitet. Det har i forbindelse med evalueringen ikke været muligt at se på tværs af de grønne planer og uddrage indsigter derfra.

Støtteprocent og medfinansiering

I nedenstående tabel fremgår støtteprocenten for de tre tilskudstyper i SMV:Grøn:

Figur 51 Støtteprocent, SMV:Grøn

Rådgivning	Investering	Kompetenceudvikling
50 % støtte (timer eller kontant)	25 % støtte (kun kontant)	50 % (kun timer)

Note: Parentesen angiver måden hvorpå der medfinansieres.

Erhvervshusene vurderer, at støtteprocent på 25 % til investering har været for lav, og at virksomhederne har efterspurgt højere støtte til at foretage investeringer. Omvendt har det været meningsfuldt, at støtteprocenten til rådgivning har været 50 %, da det dels har gjort det attraktivt for virksomhederne at søge tilskuddet, dels har været på et niveau der har krævet, at virksomhederne har haft "hånden på kogepladen" og været nødt til at overveje udbyttet af forløbet og deres egen ressourcemæssige involvering. Dette ikke mindst ift. de erfaringer erhvervshusene har gjort sig ift. rådgivernes involverende rolle i flere ansøgningsprocesser.

Hvad angår kompetenceudviklingen, har det ifølge erhvervshusene fungeret godt med 50 % timemedfinansiering. Netop timemedfinansieringen har været med til at sikre, at virksomhederne har afsat tid til at deltage i kompetenceudviklingen og derigennem oplevet at få et direkte udbytte af de timer, de investerer i det.

Ifølge de interviewede virksomheder har støtteprocenten på alle tre tilskudsmuligheder dog passet fint til, hvad de som virksomhed selv har kunnet medfinansiere projektet med og til det udbytte de har fået af støtten. Samtidig nævner flere virksomheder, at havde støtten været lavere havde det ikke været lige så interessant for dem at søge støtten, særligt grundet den tid de oplever det har krævet ifm. ansøgningsprocessen og afrapporteringer.

Kravene til dokumentation ifm. særligt timemedfinansieringen har samtidig vist sig vanskelig for en stor del af virksomhederne at forstå eller leve op til. Det har ifølge de interviewede virksomheder været både tidskrævende at registrere – en enkelt virksomhed vurderer at de har brugt 20 % af tiden i forløbet på dokumentation – og timesatsen (250 kr./t) har for flere været lav og medført, at enkelte undervejs har overvejet om det har været det værd.

Vi noterer samlet set en tilfredshed med tilskudsmulighederne og deres tilhørende støtteprocenter. Fra andre projekter ved vi, at grønne investeringer ofte er omkostningstunge samt risikofyldte, hvorfor en højere støtteprocent vil minimere virksomhedernes omkostninger samt risiko herved. Dette vil potentielt også kunne højne gennemførelsesgraden af investeringsforløbene. Hvad angår virksomhedernes store ressourceforbrug til dokumentation, er det som tidligere nævnt vores erfaring, at de mindre virksomheder – som størstedelen af deltagervirksomhederne har været – er urutinerede i denne praksis, og dermed finder processen u hensigtsmæssig omkostningstung, på trods af de redskaber og vejledninger som erhvervshusene stiller til rådighed.

I Virksomhedsprogrammet 2.0 foregår finansieringen i SMV:Grøn udelukkende kontant, hvilket Erhvervshus Nordjylland ser som en fordel både i forhold til at gøre afrapporteringen nemmere for virksomhederne, og for at kunne højne involveringen blandt virksomhederne. Vi vurderer dog samtidig, at det kan have den negative effekt, at det kan afholde nogle virksomheder fra at deltage, som ikke har likviditeten til det, ligesom det kan risikere at mindske forankringen i virksomhederne. En samlet opsamling over fordele og ulemper ved hhv. time- og kontant medfinansiering fremgår af evalueringens afsnit 1.1.

#### Betydning af vejledning fra erhvervshusene

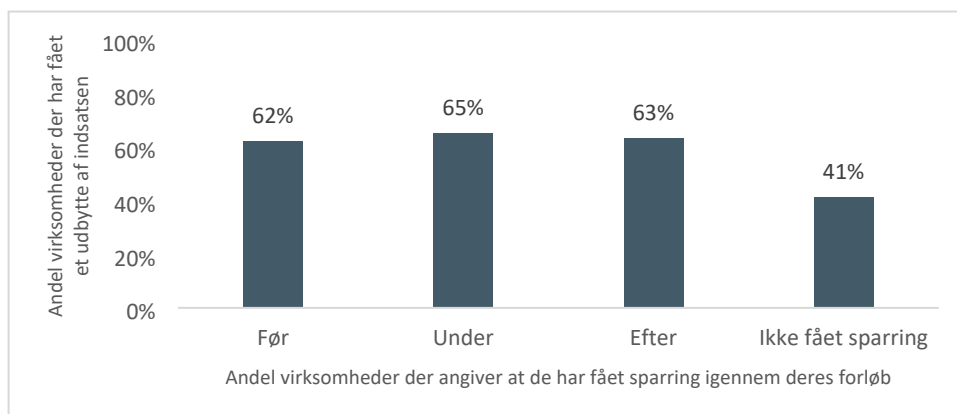
Størstedelen af virksomhederne, der har besvaret spørgeskemaet (69 %), angiver at de har modtaget sparring i forbindelse med deres SMV:Grøn forløb. Flest angiver, at de har modtaget sparring i forbindelse med ansøgningen/forud for ansøgningen (53 %). Dette er i overensstemmelse med opgørelsen af måltallene, som også indikerer at omkring halvdelen af virksomhederne har fået indledende uvildig sparring fra et erhvervshus (jf. afsnit 3.3.7). En mindre andel har modtaget sparring undervejs (37 %) eller ifm. afslutningen af forløbet (25 %). En tredjedel (31 %) angiver, at de ikke har modtaget sparring ifm. forløbet.

At størstedelen af virksomhederne har opsøgt vejledning indledningsvist, giver også de interviewede virksomheder udtryk for. De interviewede virksomheder har generelt oplevet god dialog med deres lokale erhvervshus hele vejen gennem forløbet, men det største behov for sparring havde de op til forløbet blev igangsat. Bl.a. brugte de erhvervshuset til at blive afklarede om puljens relevans for dem, ansøgningsprocessen og hjælp til markedsafsøgningen.

En enkelt virksomhed påpeger, at det kunne have gavnet deres forløb med mere sparring indledningsvist for at sætte en klar retning for forløbet, og hvor mange midler de skulle søge. Det samme vurderer Erhvervshus Nordjylland, som bl.a. peger på, at i tilfælde hvor der ikke har været indledende vejledning, har virksomhedernes ansøgninger i mange tilfælde manglet konkretisering af det egentlig "problem" som tilskuddet skulle bidrage til at løse. Samtidig anser erhvervshuset den manglende vejledning som udslagsgivende i de beløb og tilskudstyper virksomheder har søgt, som ikke altid har matchet behovet og dermed har haft betydning for tilbageløbet. Blandt virksomhederne der har besvaret spørgeskemaet angiver 15 % af de virksomheder, der ikke har modtaget sparring, at de har savnet sparring fra et erhvervshus, mens 30 % ikke har kendt til muligheden for sparring.

Ifølge erhvervshusene har det påvirket virksomhedernes udbytte af forløbet og deres oplevelse af forløbenes kvalitet, hvis de ikke er blevet vejledt af en forretningsudvikler undervejs. Dette kan i nogen grad genfindes i besvarelserne på det udsendte spørgeskema som indikerer, at det at have fået sparring fra en forretningsudvikler, har en positiv indvirkning på virksomhedernes samlede oplevelse af udbyttet af forløbet. Blandt de virksomheder der har fået sparring før, under eller afslutningsvist angiver over 60 % af virksomhederne, at de i høj grad har fået et udbytte af deres deltagelse, mens det gælder for 41 % af virksomhederne der ikke har fået sparring undervejs. Dette indikerer, at erhvervshusenes vejledning har været en bidragende faktor til virksomhedernes udbytte af forløbet.

Figur 52 Sammenhæng mellem sparring fra erhvervshuset og oplevet udbytte



Note: Egne beregninger pba. spørgeskema: X-aksen angiver andelen af virksomheder der har angivet at de har fået sparring før, under, efter deres forløb, eller ikke har fået sparring, og samtidig angivet at de (y-aksen) 'Ja, i høj grad' mener at have fået et udbytte af indsatsen (på skalaen: 'ja, i høj grad', 'ja, i nogen grad', 'ja, i mindre grad', 'slet ikke').

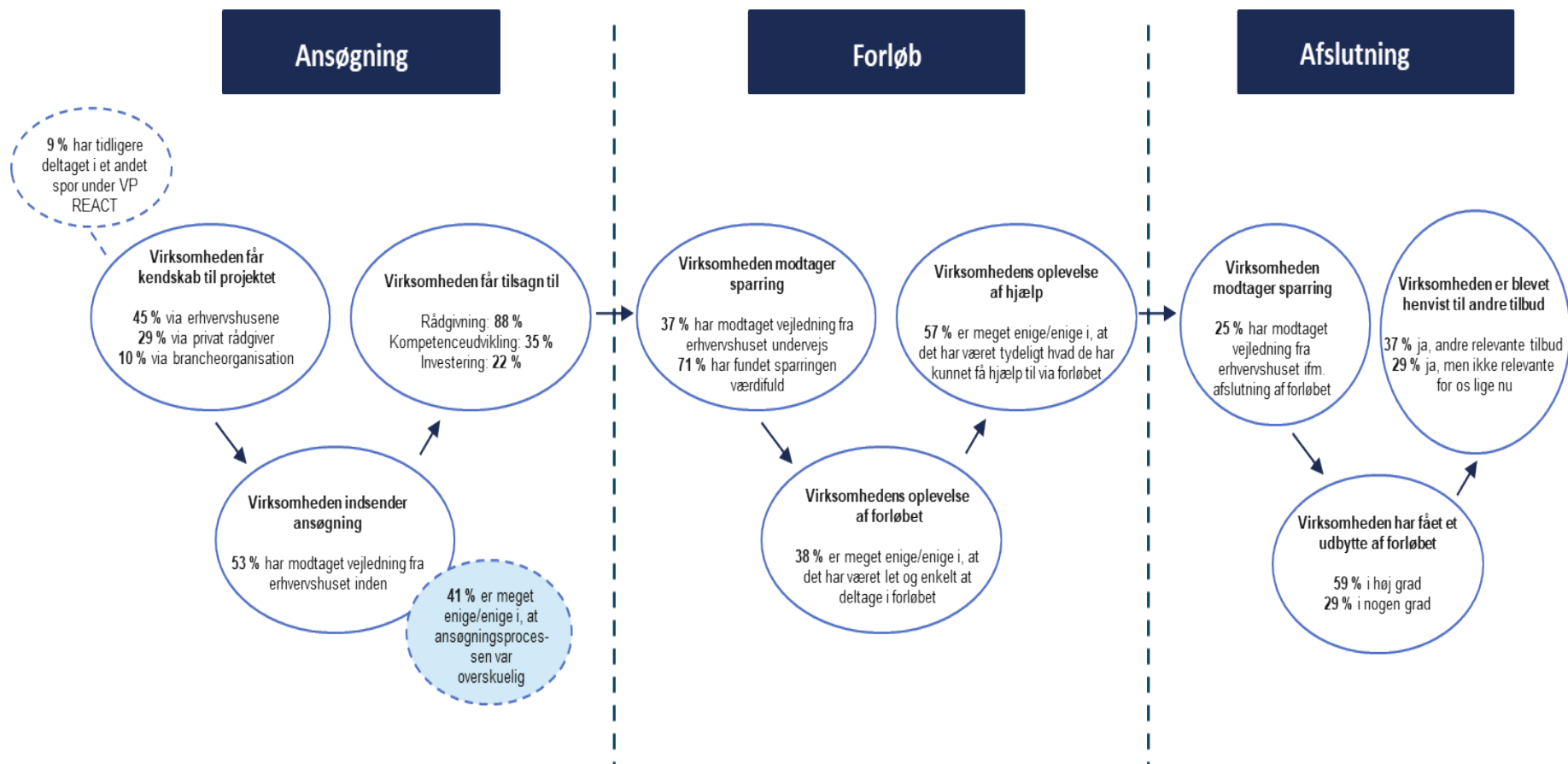
Note: Der er ikke testet for andre baggrundsvariable. n=435.

### Brugerrejsten

Opsummerende har vi grafisk illustreret deltageraktiviteternes brugerrejse fra ansøgning til afsluttet forløb pba. elementer af forløbet, der bl.a. er beskrevet i de ovenstående afsnit. Illustrationen afspejler udvalgte elementer i brugerrejsen.

Samlet er det vores indtryk, at virksomhederne overordnet har været tilfredse med deres brugerrejse gennem SMV:Grøn. Af områder i processen vi identificerer som særligt gode vil vi fremhæve, at virksomhederne oplever at have fået værdifuld sparring (71 %), det har været tydeligt hvad de har kunnet få hjælp til under forløbet (57 %) og de oplever generelt et højt udbytte af forløbet (59 %). Selvom virksomhederne har fundet vejledningen værdifuld, indikerer den kvantitative data, at deltagerne i SMV:Grøn, sammenlignet med de øvrige spor, har haft mindst vejledning igennem forløbet. Et aspekt der hænger sammen med de tidligere pointer om, at nogle virksomheder har savnet sparring i forløbet (15 %) og andre ikke har været bekendte med muligheden herfor (30 %). På trods af erhvervshusets forskellige forsøg undervejs på at imødekomme virksomhedernes udfordringer med at dokumentere og afrapportere, ser vi fortsat et behov for et øget fokus herpå, da kun 38 % har fundet det let at deltage i forløbet.

Figur 53 Grafik over deltagerens brugerrejse, SMV:Grøn



### 3.3.5 Tema 4: Monitorering, udbytte og effekter

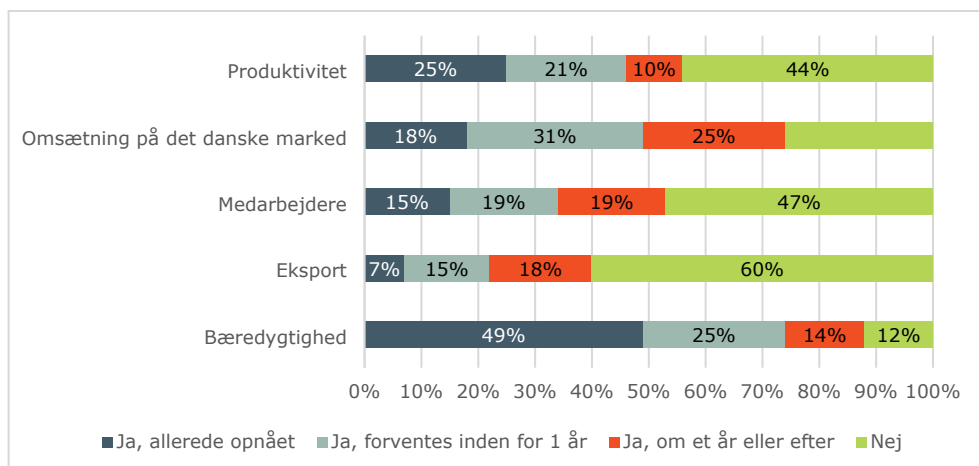
Der er i forbindelse med evalueringen udsendt et elektronisk spørgeskema til 972 virksomheder der har deltaget i SMV:Grøn. 435 virksomheder har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 45 %.

#### Effekter

Generelt giver de interviewede virksomheder udtryk for, at de endnu ikke kan se de økonomiske effekter af at have deltaget i SMV:Grøn. Alle ser dog potentialer for, at det de enten har investeret i eller fået udarbejdet har styrket deres forretning og på sigt kan være medvirkende til øget produktion og/eller salg. F.eks. ved at have fået udarbejdet en kommunikationsplan eller fået en certificering, der har potentiale for at øge kundebasen ved at få dokumentation for bæredygtighed i deres produktionsprocesser eller ved generelt større opmærksomhed på grønne tiltag i virksomheden blandt ledere og medarbejdere.

Det samme indtryk giver besvarelserne på spørgeskemaet, hvor de allerede opnåede effekter på nedenstående parametre i overvejende grad forventes opnået efter deltagelsen. Der er samtidig en stor andel virksomheder, der ikke forventer at deres deltagelse i SMV:Grøn medfører en effekt på de oplyste parametre, dette gælder særligt eksport.

Figur 54 Effekter allerede opnået og forventet, SMV:Grøn



Kilde: Spørgskemabesvarelser, SMV:Grøn, n = 435

#### Modstandsdygtighed

Bæredygtighed skiller sig ud som en effekt godt halvdelen angiver allerede er opnået og kun en mindre andel ikke mener deres deltagelse har understøttet. Dette svarer godt overens med virksomhedernes øvrige vurderinger af deres udbytte af SMV:Grøn som er opsamlet i nedenstående tabel.

Figur 55 Udbytte af SMV:Grøn

Graden af enighed på følgende udsagn om deltagelsen i SMV:Grøn	Andel meget enig/enig
Vores deltagelse har bidraget til virksomhedens grønne omstilling	84 %
Vi har fået øget viden om hvordan vi kan arbejde med grøn omstilling	82 %
Vi har fået øget motivation for at arbejde med grøn omstilling	81 %

Vi har fået en konkret handlingsplan for vores videre arbejde med grøn omstilling	61 %
Vi er klædt bedre på til processen frem mod grønne mærkninger, standarder og certificeringer	60 %
Vi har fået overblik over vores CO <sub>2</sub> -udledning og ressourceforbrug	53 %

Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Grøn, n = 435

Besvarelserne indikerer, at en stor andel virksomheder har fået styrket deres forudsætninger for at arbejde videre med bæredygtighed og grøn omstilling – både ved at have fået viden om emnet, konkrete planer og motivation. En mindre andel – men dog omkring halvdelen af virksomhederne – angiver, at de konkret er blevet bedre rustet til fremadrettet at arbejde med standarder/certificeringer og har fået overblik over virksomhedens forbrug og udledning.

Vi vurderer samlet set, at virksomhedernes vurdering af udbytte på disse parametre giver et indblik i, at SMV:Grøn forløbet har bidraget til at gøre virksomhederne mere forberedte på de krav de fremadrettet vil møde i relation til grøn omstilling – både fra kunder og i deres værdikæder – og dermed deres samlede modstandsdygtighed over for eksterne forhold omkring dem. Samlet vurderer vi dermed, at deres modenhed ift. at arbejde med grøn omstilling er højnet gennem forløbet.

**Ansættelser**

Blandt de i alt 227 virksomheder (52 %) der i spørgeskemaet har angivet at de enten allerede har eller forventer positive effekter på antal nyansættelser og/eller bevarede ansættelser, har 198 (87 %) positive forventninger til antal nyansættelser og 131 (58 %) til bevarede ansættelser (undgåede fyringer).

Figur 56 Gennemsnitlige forventninger til ansættelser

	Gennemsnit
Antal nyansættelser	3,3
Antal bevarede ansættelser (undgåede fyringer)	8,2

Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Grøn, n = 435

Blandt de interviewede virksomheder har ingen på evalueringstidspunktet ansat nye medarbejdere, men flere af dem oplever, at det at prioritere grøn omstilling og skabe større forståelse for virksomhedens bidrag til bæredygtighed, har været med til at øge tilfredsheden blandt deres eksisterende medarbejdere. Gennem de processer der er sat i gang som følge af deltagelsen, kan medarbejderne bedre stå ved virksomhedens grønne profil, og øget dokumentation har gjort, at de kan udtale sig med større sikkerhed om virksomhedens bæredygtighed. De forventer derfor, at deres deltagelse i SMV:Grøn vil føre til fastholdelse af medarbejdere før det evt. kan lede til nyansættelser.

**Virksomhedsprogrammets betydning**

Samtlige interviewede virksomheder giver udtryk for, at de enten ikke var kommet i gang med samme projekt, eller at de var kommet i gang med det senere, hvis de ikke havde fået SMV:Grøn tilskuddet. Det skyldes ifølge flere, at de ikke selv ville have prioriteret det i en travl hverdag, hvis ikke de havde fået

en rådgiver til at hjælpe dem. En enkelt virksomhed nævner i den forbindelse, at det havde været for meget at overskue alene uden rådgiveren til at vejlede og støtte dem, og ved at gennemføre forløbet sammen med rådgiveren, oplever de også en tryghed i at forløbet blev udført korrekt.

Ligeledes vurderer de, at de ikke havde formået at lave samme investeringer uden støtten. En virksomhed beskriver, at finansieringen gennem SMV:Grøn hjalp som rygdækning til at optage et lån i banken. Samtidig har det for flere virksomheder gjort dem mere villige til at tage en chance, og de anser også tilsagnet gennem sporet som et udtryk for, at andre tror på dem som virksomhed.

Af spørgeskemabesvarelsenerne vurderer mellem 85-87 % af virksomhederne, at tilskuddet til rådgivning, investering og kompetenceudvikling var afgørende for at deres virksomhed valgte hhv. at indkøbe rådgivningen, foretage investeringen eller afsætte tid til kompetenceudvikling. SMV:Grøn synes desuden at have været et relevant økonomisk bidrag til virksomhederne, da 45 % angiver at de har anvendt hele tilskudsbeløbet og 24 % angiver at have anvendt hele tilskuddet og samtidig vurderer at de kunne have brugt mere.

### 3.3.6 Sammenhæng med det øvrige erhvervsfremmesystem

Tema 5:  
Sammenhæng med  
det øvrige  
erhvervsfremmesystem

Allerede i ansøgningen til SMV:Grøn blev der påpeget snitflader til andre erhvervsfremmeindsatser, herunder navnlig GCO (Grøn Cirkulær Omstilling). Undervejs har erhvervshusene oplevet, at virksomheder der tidligere har deltaget i GCO, og som derigennem er blevet afklaret om deres behov for grøn omstilling, har søgt SMV:Grøn til at eksekvere på dette.

Erhvervshus Nordjylland påpeger i den forbindelse to erfaringer fra GCO, som kunne styrke SMV:Grøn. For det første har onboardingsamtalerne i GCO forberedt virksomhederne på forløbet og forventningsafstemt krav og muligheder. Dette er efterfølgende blevet implementeret til tiltag i Virksomhedsprogrammet 2.0. For det andet var der i GCO et krav om at lave business model canvas, hvor virksomhederne skal forholde sig til forankringen og videreførelsen af projektet i organisationen. I SMV:Grøn har virksomhederne udfyldt deres "Grønne plan", men uden krav til, at de bl.a. har skulle forholde sig til fremadrettede forventede effekter og forankring.

Derudover har der også været en sammenhæng mellem SMV:Grøn og bl.a. Omstillingspuljen, som også blev igangsat som følge af covid-19. Omstillingspuljen havde en høj tilskudsprocent hvilket ifølge erhvervshusene tiltrak mange førstegangbrugere af erhvervsfremmesystemet, og blandt dem der havde et ønske om at arbejde med grøn omstilling, blev henvist videre til SMV:Grøn.

Sammenhæng til de  
andre spor i VP  
REACT

Erhvervshusene giver generelt udtryk for, at sporene i Virksomhedsprogrammet REACT har fungeret godt som helhed og som et fælles program, de har kunnet tilbyde virksomhederne at gøre brug af. Bl.a. har de oplevet stor synergi til



SMV:Vækstpilot, hvorigennem virksomhederne har kunnet få tilført kompetencer til den grønne omstilling. SMV:Digital har der ligeledes været en naturlig sammenhæng til, da grøn omstilling og digitalisering i mange tilfælde hænger sammen.

Samtidig vurderer erhvervshusene, at den forskellige ansøgningspraksis, støtteprocenter mv. i de forskellige spor i Virksomhedsprogrammet REACT har skabt unødigt forvirring blandt virksomhederne og udfordret den samlede fortælling om Virksomhedsprogrammet som én indgang til erhvervsfremmeindsatser.

Opgørelsen af hvor mange deltagervirksomheder der enten før eller efter deres deltagelse i SMV:Grøn har deltaget i et af de andre spor, viser, at de primært har deltaget i andre forløb efter SMV:Grøn, og at det primært er SMV:Digital, de har deltaget i (før eller efter).

Figur 57 *Andel af deltagervirksomheder i SMV:Grøn, som henholdsvis før og efter deres første deltagelse i SMV:Grøn har deltaget i andre spor i Virksomhedsprogrammet.*

	Før SMV:Grøn	Efter SMV:Grøn
SMV:Digital	6 %	6 %
SMV:Vækstpilot	2 %	3 %
SMV:Ekspor	1 %	4 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene. Note: Projekternes målopnåelse er indrapporteret til COWI af Erhvervshusene den 25. oktober 2023, n=972  
 Note: deltagernes eventuelle deltagelse i andre spor under virksomhedsprogrammet, både før og efter deltagelse i nærværende spor, er blevet opgjort efter starttidspunktet for tilsagnet.

### 3.3.7 Målupnåelse

I afsnittet præsenterer vi den kvantitative målupnåelse i forhold til de opstillede program- og projektspecifikke mål for sporet. På evalueringstidspunktet er forløbene ikke afsluttet, hvorfor målupnåelsen forventes at blive højere, når disse endeligt afsluttes. I nedenstående tabeller præsenterer vi først sporets målupnåelse ift. de samlede programfaste måltal for indikatorerne ('programmål'), og dernæst sporets målupnåelse ift. de aggregerede måltal, som indsatsen selv har defineret ('projektmål').

#### Programmål

Flere af programmets output- og resultatindikatorer er på evalueringstidspunktet nået eller tæt ved fuldt indfriet. Det er således lykket at give tilskud til det forventede antal virksomheder, mens andel af virksomheder der har opnået nye færdigheder endnu ikke er realiseret. Dette vurderer vi dog kan skyldes den endnu ikke afsluttede afrapportering af alle forløb.

Figur 58 *Målupnåelse ift. sporets programfaste output- og resultatindikatorer*

SMV:Grøn REACT (ESF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
6.1. Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	272	333	122 %
6.2. Antal deltagere	816	1250	153 %
6.5. Deltagere, der opnår nye færdigheder umiddelbart efter deltagelse	775	244	31 %
SMV:Grøn REACT (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
6.1. Antal virksomheder som modtager støtte	1435	1301	91 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

Projektspecifikke mål

Status på de projektspecifikke aktivitetsmål i SMV:Grøn indikerer, at sporet har været efterspurgt blandt virksomhederne og alle aktivitetsmål er derfor nået – og endda i betydeligt større omfang end målsat.

Figur 59 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

SMV:GRØN REACT (ESF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
1. Uvildig sparring af virksomheder, der ønsker det	183	367	201 %
2. Screening/vurdering af virksomheders ansøgninger	363	871	240 %
3. Voucher 1. Antal unikke virksomheder	116	308	266 %
4. Voucher 2. Antal unikke virksomheder	156	464	297 %
SMV:GRØN REACT (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
1. Uvildig sparring af virksomheder, der ønsker det	638	878	138 %
2. Screening/vurdering af virksomheders ansøgninger	1595	1713	107 %
3. Voucher 1. Antal unikke virksomheder	540	739	137 %
4. Voucher 2. Antal unikke virksomheder	895	974	109 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

For de projektspecifikke outputmål er flere af målene ikke indfriet på opgørelsestidspunktet. Trods det store antal virksomheder der har søgt tilsagn under voucher 1 og 2, jf. aktivitetsmålene, er gennemførelsesprocenten relativt lav – både ift. de oprindeligt fastsatte måltal og til det antal virksomheder der

ifølge Erhvervshus Nordjylland (jf. OnlineLegat) har gennemført deres forløb (973 virksomheder). Vi vurderer, at målopnåelsen vil stige i takt med, at afrapporteringen af alle forløb afsluttes frem mod 31.12.2023, hvor projektperioden udløber. Med tilbageløbet af midler forventer vi dog ikke at målene vil indfries fuldstændigt.

Figur 60 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

SMV:GRØN REACT (ESF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
1. Virksomheder der modtager uvildig/indledende sparring	183	241	132 %
2. Virksomheder der søger støtte	363	521	144 %
3. Virksomheder deltager i/gennemfører voucher 1	116	90	78 %
4. Virksomheder deltager i/gennemfører voucher 2	156	117	75 %
SMV:GRØN REACT (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
1. Virksomheder der søger støtte	1595	1056	66 %
3. Virksomheder der modtager uvildig/indledende sparring	638	523	82 %
4. Virksomheder deltager i/gennemfører voucher 1	540	302	56 %
5. Virksomheder deltager i/gennemfører voucher 2	895	352	39 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

Effektmålene er kun opgjort for Regionalfondsdelen og indikerer ligeledes en lav målopnåelse på flere af målene på tidspunktet for opgørelsen. En forklaring kan også her være, at en stor del af afrapporteringen fra forløbene endnu ikke er opgjort. De tidligere præsenterede resultater fra det udsendte spørgeskema indikerer samtidig, at målopnåelsen på flere af måltallene forventeligt er højere. Bl.a. virksomhedernes oplevelse af sparringen (71 % er enige/meget enige i at sparringen har været værdifuld), og forventninger til øget omsætning (74 % har allerede eller forventer øget omsætning).

Figur 61 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

SMV:GRØN REACT (ERDF)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
1. Virksomheder der oplever høj/nogen effekt af sparring	606	107	18 %
2. Virksomheder der forventer lavere energi-/ressourceforbrug	1291	148	11 %
3. Virksomheder der forventer nye grønne(re) produkter eller ydelser	718	156	22 %
4. Virksomheder der forventer større omsætning	718	154	21 %
5. Virksomheder der forventer nye/flere kunder	430	156	36 %
6. Virksomheder der forventer flere ansatte	335	163	49 %
6.b. Forventet antal flere ansatte (gns. 2 ansatte pr. virksomhed)	670	712	106 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

### 3.3.8 anbefalinger

#### Anbefaling 3-1

**Større afklaring af investeringsbehovet kan øge virksomhedernes behov for investeringsstøtte.** I SMV:Grøn har mange virksomheder søgt investeringsvoucheren i kombination med rådgivningsvoucheren, hvilket har betydet, at virksomhederne fra start af har ansøgt om tilskud til begge dele. I mange tilfælde har virksomhederne dog undervejs i rådgivningen fundet ud af, at de ikke alligevel havde behovet for investeringen, hvorfor tilskuddet derfor ikke er blevet brugt.

Vi anbefaler derfor, at Erhvervsstyrelsen og operatørerne overvejer, hvorvidt de to tilsagn bør søges samtidig. Vi vurderer, at der kan være behov for at stille krav om, at virksomhederne skal være afklarede gennem f.eks. rådgivningen om, hvad investeringen skal anvendes til, og kunne tydeliggøre dette, inden de søger investeringen. Det bør derfor overvejes, om der skal være mulighed for flere ansøgningsrunder, hvor virksomhederne på baggrund af erfaringer fra rådgivningen kan søge investeringsstøtte. Dette vurderer vi også kan være med til at sikre, at de grønne investeringer får et mere tydeligt strategisk ophæng til den øvrige grønne omstilling og prioritering i virksomhederne.

#### Anbefaling 3-2

**De grønne planer giver indblik i forløbets indhold og virksomhedernes udbytte, men der kan med fordel stilles krav om, at virksomhederne forholder sig mere til forankring.** Virksomhederne har i forbindelse med afslutningen af deres forløb udarbejdet en 'grøn plan', hvor de – ofte sammen med rådgiveren – både beskriver udbytte og umiddelbare effekter af forløbet. Ifølge erhvervshusene har det dog i flere tilfælde været vanskeligt på baggrund af planerne at få indsigt i, om projektet har givet virksomhederne anledning til at sætte gang i nye grønne tiltag og projekter, og hvilken reel effekt det har haft for virksomhederne at få tilskuddet.

I relation til ovenstående læringspunkt vurderer vi, at der kan være behov for at stille større krav til udbyttet af rådgivningsforløbet og indholdet i virksomhedernes grønne planer – f.eks. at de grønne planer både anvendes til at vurdere virksomhedernes behov for investering, men også at der heri skal indgå konkrete og operationelle handlemuligheder for virksomhederne. Konkret påpeger erhvervshusene, at et krav om, at virksomhederne udarbejder et business model canvas, som bl.a. set i GCO-projektet, kan være hensigtsmæssigt at inkludere i SMV:Grøn fremadrettet for i højere grad at få dem til at overveje forankring i virksomheden.

#### Anbefaling 3-3

**Tilgængeligheden af midlerne er med til at kickstarte grøn omstilling på tværs af virksomheder med forskellig modenhed.** En af konsekvenserne ved fraværet af obligatorisk vejledning mellem virksomhed og forretningsudvikler forud for ansøgningen har ifølge erhvervshusene været, at flere projekter primært adresserer let tilgængelige gevinster og lav kompleksitet. Det til trods synes tilskuddet at have bidraget til et udbytte i mange af virksomhederne, og en relativt stor andel har både fået mere viden om og motivation for at arbejde videre med grøn omstilling.

Vi vurderer derfor, at tilgængeligheden af midlerne for en bred gruppe af virksomheder har øget sandsynligheden for, at de fremadrettet vil arbejde med mere komplekse problemstillinger i relation til den grønne omstilling af deres virksomhed. På den baggrund vurderer vi det også som positivt, at puljen undervejs også blev mulig at søge for iværksættervirksomheder trods en relativt høj afslagsprocent blandt denne virksomhedsgruppe. Særligt på det grønne område er det desuden vores erfaring fra forskellige programmer, at det at begynde den grønne omstilling for mange starter i det små og evt. direkte i relation til krav, der fremover skal mødes, men at det ikke gør det mindre vigtigt eller udbytterigt for virksomhederne at komme i gang med.

### 3.4 SMV:Vækstpilot REACT

I de følgende afsnit behandler vi delindsatsen *SMV:Vækstpilot REACT*<sup>22</sup>. Indledningsvist beskriver vi indsatsens formål, effektkæde og status på evalueringstidspunktet, og forholder os dernæst til indsatsen ud fra de fem analysetemaer samt indsatsens foreløbige målopnåelse.

#### 3.4.1 Baggrund og status for delindsatsen

Fakta om sporet

covid-19 krisen aktualiserede behovet for at igangsætte en omstillingsproces i mange virksomheder, bl.a. inden for digital omstilling, internationalisering og bæredygtighed. Disse omstillingsprocesser krævede nye kompetencer, men virksomhederne har ofte været uafklarede, om hvilke konkrete kompetencer der har været behov for, og hvilke kompetenceudbud der har været.

SMV:Vækstpilot har derfor haft til formål at understøtte omstillingen i SMV'er for at styrke de fremadrettede vækst- og indtjeningsmuligheder gennem kompetencetilførsel og -udvikling. Dette er sket ved at tilføre virksomhederne kompetencer i form af ledige personer (målgruppen uddybes nedenfor), der er blevet ansat som *vækstpiloter* med tilskud til løn fra projektet. Målet har været, at virksomhedernes incitament til at ansætte en vækstpilot øges. Sporet har særligt haft fokus på digital omstilling, grøn omstilling og omstilling via internationalisering, men har også omfattet andre emner.

SMV:Vækstpilot har omfattet følgende forløb:

- > Tilskud til vækstpilot: kontant tilskud til løn til vækstpilot på 50 % i seks måneder, dog max 15.000 kr. per måned svarende til en månedsløn på maksimalt 30.000 kr.

Figur 62 Fakta om SMV:Vækstpilot

Fakta om SMV:Vækstpilot	
Tilsagnsmodtager	Erhvervshus Sjælland
Økonomiske partnere	Øvrige Erhvervshuse
Samlede tilskud (kr.)	Socialfonden: 104.846.000
Tidsperiode	07.06.2021-31.12.2023

Beskrivelse af målgruppen

Målgruppen for SMV:Vækstpilot har været SMV'er med behov for at omstille deres forretning for at styrke de fremadrettede vækst- og indtjeningsmuligheder, herunder SMV'er der har været hårdt ramt af covid-19 krisen og hvor kompetencetilførsel har kunnet bidrage til succesfuld omstilling.

Målgruppen af vækstpiloter har omfattet personer, der har været registreret ledige og som har haft en faglært uddannelsesmæssig baggrund eller en kort, mellem eller lang videregående uddannelse. De har både kunnet være nyuddannede eller have været på arbejdsmarkedet i mange år. Bredden i de

<sup>22</sup> Benævnes efterfølgende blot som SMV:Vækstpilot.

lediges uddannelsesbaggrund har skulle sikre et godt match til den enkelte virksomheds behov.

Midler bevilget under SMV:Vækstpilot

De udbetalte tilskudsmidler til virksomhederne udgør per 5. september 2023 over halvdelen af de samlede midler, jf. nedenstående tabel. Andelen af udbetalte tilskudsmidler er imidlertid højere, end hvad tabellen giver udtryk for, da alle midler – inklusive tilbageløbsmidler (21 %), er kommet ud til virksomhederne, hvorfor indsatsen, som den eneste, ikke har eller forventer tilbageløbsmidler på evalueringstidspunktet. Erhvervshus Sjælland var i september 2023 fortsat i gang med afrapportering på de mange forløb og den administrative nedlukning af programmet, hvorfor andelen af udbetalte midler, ikke fremstår højere.

Figur 63 Udbetalte tilskudsmidler til virksomhederne pr. 5. september 2023

	Samlet tilskud fra DEB	Udbetalt pr. 5. sept. 2023	Andel udbetalt
SMV:Vækstpilot REACT	65.000.000 kr.	39.250.396 kr.	60 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen.

Status på evalueringstidspunktet

På evalueringstidspunktet er alle aktiviteter i SMV:Vækstpilot afsluttet. Der er givet tilsagn til 68 % af de ansøgende virksomheder og 64 % af de ansøgte beløb.

Figur 64 Ansøgninger og bevillinger, SMV:Vækstpilot

	Ansøgt	Bevilliget	Andel
Antal virksomheder	809	553	68 %
Tilskud i kr.	73.123.905 kr.	46.700.703 kr.	64 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Efterspørgslen efter SMV:Vækstpilot medførte undervejs, at sporets måltal blev opjusteret, og der blev tilført 15 mio. kr. i tillægsbevilling til det oprindelige beløb på 50 mio. kr. tilskudsmidler.

SMV:Vækstpilot er ligeledes blevet forlænget til ultimo 2023, om end alle forløb var afviklet inden sommeren 2023. Forlængelsen har således udelukkende været af administrativ karakter med henblik på at give deltagervirksomhederne mere tid og ro omkring udbetalingsprocessen, samt Erhvervshus Sjælland mere tid til afrapportering og sagsbehandling af slutregnskaber.



### 3.4.2 Tema 1: Organisering

Samarbejde og koordinering med de øvrige erhvervshuse

SMV:Vækstpilot har været organiseret omkring et nationalt team med Erhvervshus Sjælland som lead-partner og Erhvervshus Nordjylland som co-lead. Erhvervshus Nordjylland blev valgt grundet deres erfaringer fra projektet 'Vækst via Viden'<sup>23</sup>, som kunne udbredes til de øvrige erhvervshuse i SMV:Vækstpilot.

Ifølge de interviewede erhvervshuse er det lykkedes fra start af at skabe et tillidsfuldt samarbejde på tværs af alle erhvervshusene. Det har i den forbindelse været vigtigt, at der dels er blevet taget højde for det enkelte erhvervshus' ressourcer og størrelse, og at projektteamet har investeret tid i at skabe en tillidsfuld relation til tovholderne i hvert område. Dette mener erhvervshusene har bidraget til, at de igennem projektperioden har haft en god dialog, der har gjort det nemt at løse problemstillinger i fællesskab. Dette har ugentlige (online) statusmøder og månedlige fysiske møder<sup>24</sup>, der har været afholdt på skift i hvert erhvervshus, understøttet. Herigennem er det erhvervshusenes oplevelse, at deres kendskab til hinanden er blevet styrket, og at den tætte dialog har sikret en fælles retning.

På tværs af de interviewede erhvervshuse er det samlet opfattelsen, at projektteamet har ageret som en professionel tovholder, der har skabt en tydelig retning og rammer for projektet, hvilket har understøttet projektets administration samt kommunikation.

Foruden erhvervshusenes deltagelse i sporet har der pba. af erfaringerne fra 'Vækst via Viden '-projektet været tilknyttet et Advisory Board<sup>25</sup> med centrale samarbejdspartnere der har repræsenteret såvel erhvervslivet, beskæftigelses- samt uddannelsesområdet. Boardet har været anvendt til at få input og sparring omkring, hvilke tendenser eller opmærksomhedspunkter der undervejs i projektperioden har gjort sig gældende på det pågældende tidspunkt, hvilket er blevet anvendt til at kvalificere erhvervshusenes arbejde.

Samlet er det vores indtryk, at indsatsen har været velkoordineret med og imellem de øvrige erhvervshuse, og at der er blevet trukket på kompetencer og bidrag fra et bredt netværk af relevante aktører.

Administrativt ressourceforbrug

Foruden en tæt sparring og parløb med Erhvervshus Nordjylland (co-lead), har Erhvervshus Sjælland fra start af haft nedsat et projekthold, der har siddet centralt i Erhvervshus Sjælland, som har bidraget og understøttet koordinering af projektets processer, metoder og det digitale ansøgningssystem. Arbejdet med det digitale ansøgningssystem har dog været udfordrende, da det er blevet udviklet undervejs i projektperioden. Projektholdet har særligt vægtet et stort

<sup>23</sup> Finansieret af midler fra Socialfonden (ESF) & Regionale Erhvervsudviklingsmidler (REM)

<sup>24</sup> Hver anden måned i slutningen af projektperioden.

<sup>25</sup> Medlemmer i Advisory Boardet: DE, DI, Danske Professionshøjskoler, Akademikernes A-kasse, Danske Erhvervsakademier, STAR, Danske Erhvervsskoler og Gymnasier, Danske Universiteter, Akademikerne, FH Danmark, Danske A-kasser samt Beskæftigelsesområdet for de 4 store universitetsbyer

og kontinuerligt fokus på kommunikation og videndeling, hvilket de interviewede erhvervshuse vurderer har skabt et højt service- og kommunikationsniveau.

Der har hertil været en tovholder i hvert erhvervshus, der har skulle sikre videndeling internt i hvert erhvervshus og til de øvrige erhvervshuse og projektteamet. Tovholderne har haft forskellige roller i hver region, hvor nogle har vejledt virksomhederne og andre har givet vejledningsindsatsen videre til andre forretningsudviklere i huset. Selvom praksis har været forskellig erhvervshusene imellem, er det vores vurdering, at det er forløbet gnidningsfrit.

Projektteamet besluttede tidligt i projektperioden at centralisere de administrative opgaver. Dette på trods af, at det oprindeligt var planen, at administrationen skulle være placeret i hvert enkelt erhvervshus. De administrative opgaver blev således centraliseret, for at gøre det mere ensartet og effektivt, men også for at erhvervshusene i højere grad kunne bruge deres ressourcer på virksomhederne. Dette vurderer vi har været en omkostningseffektiv og udbytterig prioritering, der har understøttet indsatsen og samtidig bidraget til at holde det administrative ressourceforbrug nede.

Tilrettelæggelse af ansøgningsrunder

I SMV:Vækstpilot er ansøgningen foregået gennem løbende optag. Projektteamet og de interviewede erhvervshuse har fundet dette gunstigt, da de på den måde har kunnet servicere virksomhederne med et relevant tilbud, når deres behov er opstået. Dette vurderer de har skabt en nemmere administrativ arbejdsopgave, der samtidig har bidraget til en mere jævn arbejdsbyrde. Det løbende optag sikrer, at programmets tilbud kommer i spil på virksomhedernes præmisser, hvilket har gjort, at virksomhederne hurtigt er blevet hjulpet videre og har fået understøttet deres behov inden for en kort tidshorison.

Det løbende optag i SMV:Vækstpilot vurderer vi har understøttet dynamikken på arbejdsmarkedet – set ud fra både et beskæftigelses- og erhvervsperspektiv – da efterspørgsel kan bølge op og ned. Lukkede ansøgningsrunder ville således have skabt en kunstig situation for virksomhederne samt de ledige.

Som tidligere nævnt har sporet – ligesom de øvrige – haft en vis andel tilbageløbsmidler, men de åbne ansøgningsrunder har gjort det muligt at få disse hurtigt ud at virke igen. Dette vurderer vi ikke havde været muligt, såfremt indsatsen havde kørt med lukkede ansøgningsrunder. Samlet har dette således bidraget til, at der er skabt en smidig og hurtig proces, der har bidraget til at midlerne er kommet flest muligt til gavn og skabt størst mulig effekt.

Barrierer for effektiv udmøntning

Foruden de førnævnte udfordringer med det digitale ansøgningssystem, der er blevet udviklet undervejs, har vi via den indsamlede data ikke registreret øvrige barrierer for en effektiv udmøntning af indsatsen.

### 3.4.3 Tema 2: Rekruttering

Rekrutteringskanaler og kommunikation

Projektteamet har løbende afholdt webinarer, hvor alle erhvervshuse og virksomheder har kunnet tilmelde sig. Webinarerne har været ensartet og er blevet afholdt hver sjette uge, hvilket har gjort at det kontinuerligt har været

muligt at få information om indsatsen, og at det konsekvent er det samme der er blevet informeret ud. Den stringente linje ift. kommunikationen af og omkring programmet, vurderer projektteamet har haft stor betydning for programmets udbredelse, kombineret med at konceptet har været simpelt.

Efter hvert afholdt webinar har erhvervshusene kontaktet de virksomheder der deltog. Ligeledes har samarbejdspartnerne bidraget til rekrutteringen, hvor f.eks. DI aktivt har bidraget til udbredelsen af programmets tilbud. Derudover har projektteamet prioriteret at udbrede de gode historier fra hver region, i form af cases, med henblik på at virksomhederne har kunnet spejle sig deri.

Fra centralt hold (Erhvervshus Sjælland) har der været opsat og udviklet kommunikationsmateriale, som de enkelte erhvervshuse har kunnet anvende samt tilpasse efter behov. Ligeledes har det været muligt at foretage decentrale rekrutteringstiltag, eks. Facebook-kampagner, alt efter om det enkelte erhvervshus har haft behov for at foretage sig yderligere i rekrutteringsøjemed. Sporet har, grundet dets let formidlelige koncept, generelt været nemt at sælge men nogle erhvervshuse har i perioder været udfordret ift. rekruttering. Ifølge projektteamet har løbende sparring og erfaringsudveksling de enkelte erhvervshuses tovholdere imellem derfor været værdifuld, og har undervejs gjort en stor positiv forskel ift. rekrutteringen.

Derudover har flere af samarbejdspartnerne fra Advisory Boardet bidraget til rekrutteringen. Dette vurderer projektteamet har været værdifuldt, da de ekstra rekrutteringskanaler har sikret at sporet er kommet bredt ud til målgruppen. Dette ville ikke være tilfældet, såfremt samarbejdspartnerne ikke havde fundet sporet relevant, eller hvis samarbejdet havde været dårligt. Indsatsen vurderer vi således har haft stor værdi af, at flere aktører har bidraget til udbredelsen af programmet.

Af spørgeskemabesvarelserne fremgår det, at 72 % af virksomhederne har fået kendskab til sporet via erhvervshusene (direkte kontakt eller via nyhedsbreve/hjemmeside), og herudover har en mindre andel fået synliggjort muligheden af deres netværk (17 %) eller lokale erhvervskontor (15 %).

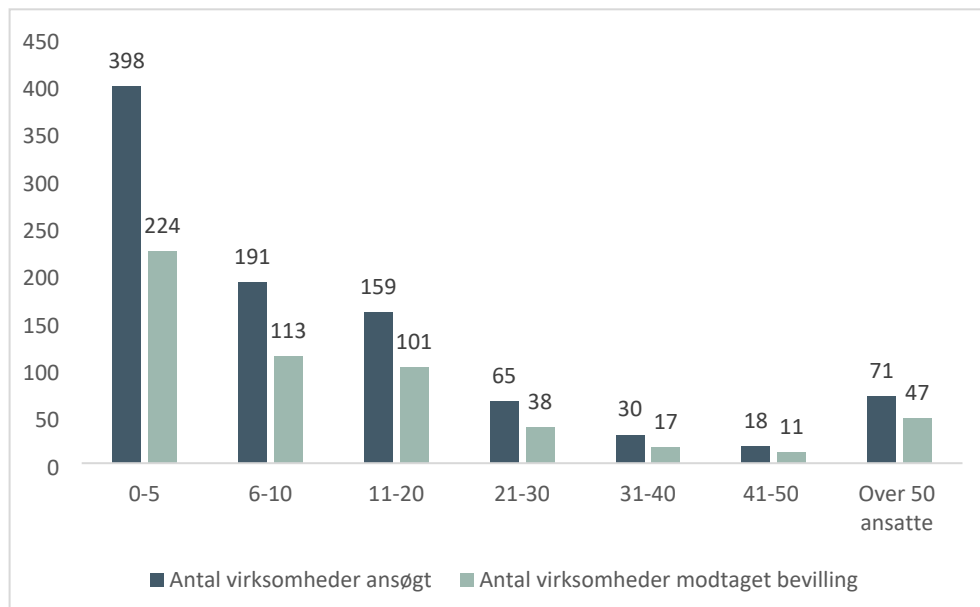
Af de forskellige rekrutteringstiltag, der har været anvendt i SMV:Vækstpilot, konstaterer vi, at erhvervshusenes kommunikationsindsats og opfølgende arbejde har været en væsentlig rekrutteringskanal sammen med samarbejdspartnerne berøringsflader til øvrige virksomheder inden for målgruppen.

Karakteristika ved deltagervirksomhederne

Virksomhederne i SMV:Vækstpilot har særligt omfattet helt små virksomheder (0-5 ansatte). Over 40 % af forløbene er givet til denne virksomhedsstørrelse, hvilket kan skyldes, at de små virksomheder har haft det største behov for at få tilført en ekstra ressource, for at opnå en succesfuld omstilling. De større SMV'er (fra 31 ansatte til over 50 ansatte) har været underrepræsenterede i indsatsen, hvilket vi vurderer kan skyldes, at de større virksomheder har haft et mindre behov, men også flere ressourcer til selv at tage initiativ til at række ud til nye kompetencer ifm. omstillingsopgaver i virksomheden.

I og med størstedelen af deltagervirksomhederne har haft få ansatte har de ofte også været uerfarne – både ift. at definere hvilke behov de har haft samt ift. selve ansættelsesdelen. Erhvervshusene har derfor generelt haft en længerevarende dialog og sparring med disse virksomheder, for at få afdækket deres behov indledningsvist. I nogle tilfælde har denne indledende dialog klarlagt, at enkelte virksomheder ikke har været klar til en vækstpilot, og i stedet er blevet henvist videre til andre relevante tilbud.

Figur 65 *Antallet af virksomheder, der har ansøgt om bevilling og modtaget bevilling i SMV: Vækstpilot, fordelt efter virksomhedsstørrelse*



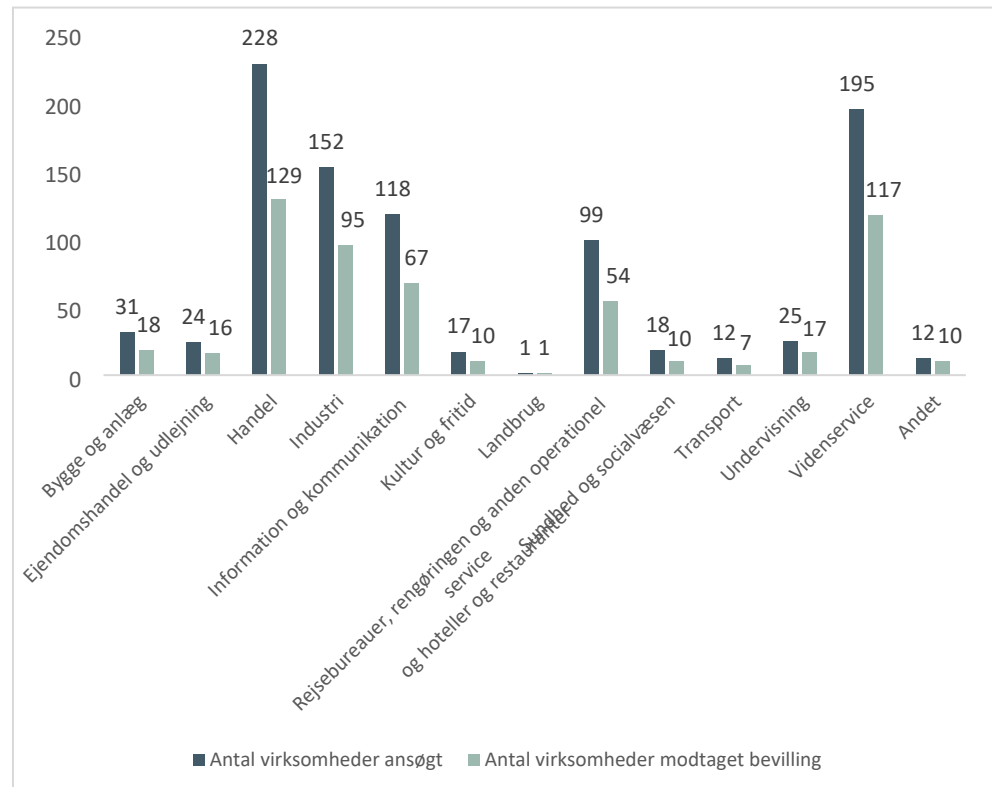
Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Antal virksomheder ansøgt=932. Antal virksomheder modtaget bevilling=551.

Foruden ovenstående karakteristika af deltagervirksomhederne er det erhvervshusenes oplevelse, at det har været godt, at der ikke har været krav til virksomhedernes alder. Dette har gjort det muligt at etablere forløb med en større andel innovative/iværksætter virksomheder, hvor en vækstpilot har kunnet gøre en stor og mærkbar forskel og skabt nogle nye muligheder.

Vi konstaterer dernæst, at det særligt er virksomheder inden for handel, vidensservice, industri og information og kommunikation, der har ansøgt og fået bevilget en vækstpilot. Sammenholdt med tallene for virksomhedernes størrelse, indikerer disse tendenser for branchefordelingen, at SMV:Vækstpilot dermed på nogle områder har ramt en målgruppe af SMV'er, der almindeligvis ikke har haft tradition for at benytte sig af højtuddannet arbejdskraft. Dette vurderer vi kan skyldes, at indsatsens tilskuds- og forløbsmuligheder har minimeret risikoen for disse brancher, ved at afprøve nye kompetencer og løsninger, som de ikke ellers ville have haft mod på at investere i selv.

Figur 66 Antallet af virksomheder, der har ansøgt om bevilling og modtaget bevilling i SMV: Vækstpilot, fordelt efter branche

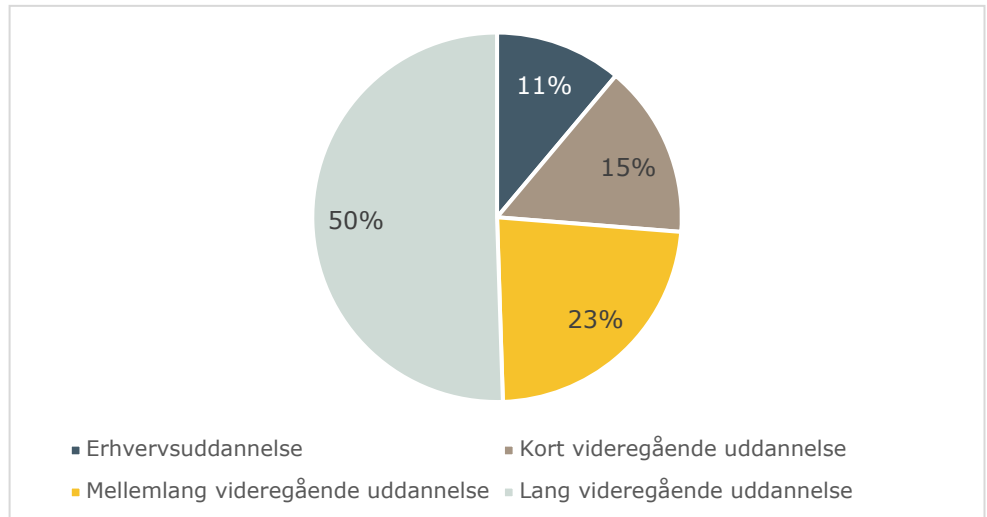


Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Antal virksomheder ansøgt=932. Antal virksomheder modtaget bevilling=551.

Opgørelsen over vækstpiloternes uddannelsesniveau viser samtidig, at mere end halvdelen af de ansatte vækstpiloter har haft en lang videregående uddannelse og knap en fjerdedel en mellemlang videregående uddannelse, jf. nedenstående figur. Ifølge projektteamet har vækstpiloterne med en lang- eller mellemlang videregående uddannelse hovedsageligt været inden for områderne humaniora, samfundsvidenskab og business. Blot hver tiende har haft en erhvervsuddannelse. Dette skyldes bl.a. at mange forløb har handlet om at skabe struktur, processer, styring og overblik i virksomhederne, hvorfor generiske kompetencer, som de akademiske uddannelsesområder typisk er kendetegnet ved, har været særligt efterspurgt.

Figur 67 Vækstpiloternes uddannelsesniveau, januar 2023



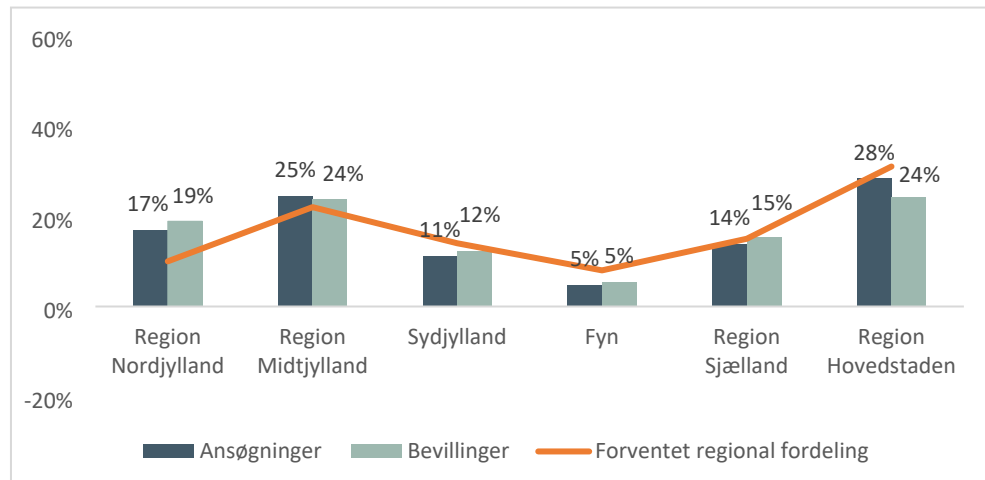
Kilde: Data fra Erhvervshus Sjælland.

Den geografiske fordeling af ansøgninger og tilsagn viser, at den største andel vækstpiloter er søgt og bevilget i Hovedstaden og Midtjylland, dog tæt efterfulgt af Nordjylland, hvor væsentligt flere virksomheder har fået en vækstpilot sammenlignet med den forventede regionale fordeling. Ifølge Erhvervshus Sjælland kan dette skyldes Erhvervshus Nordjyllands tidligere velfungerende program kaldet 'Vækst Via Viden', hvilket siden 2016 har bidraget til at skabe en meget bred og engageret partnerkreds på tværs af uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmeområdet.

Overordnet flugter andelen af tilsagn dog med den forventede regionale fordeling, men andelen af tilsagn givet til virksomheder på Fyn og i Hovedstaden er dog under den forventede regionale fordeling. En årsag til dette kan ifølge Erhvervshus Sjælland bl.a. være, at de øvrige erhvervshusgeografier igennem andre indsatser<sup>26</sup> har haft et større fokus på arbejdskraft, og SMV:Vækstpilot rummer potentialer for at fortsætte og/eller opbygge samarbejder på tværs af systemer og sektorer, hvilket de øvrige erhvervshusgeografier derfor har haft forudgående erfaring med.

<sup>26</sup> Sjælland (Kompetencer til Vækst), Nordjylland (Vækst Via Viden), Midtjylland (KompetenceforsyningMIDT) og Syddjylland (Work-Live-Stay).

Figur 68 *Andel virksomheder der har ansøgt og fået bevilling i SMV:Vækstpilot, fordelt efter geografi.*



Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene.

Note: Region Syddanmark er delt op i sine to landsdele, Fyn og Syddanmark, så det afspejler Erhvervshusene. Beregningerne er foretaget for hhv. det samlede antal ansøgninger og det samlede antal bevillinger. Antal virksomheder ansøgt=932. Antal virksomheder modtaget bevilling=551.

Note: "Forventet regional fordeling" er baseret på indsatsens ansøgning.

Afslutningsvist skal det bemærkes, at det pba. spørgeskemadata ikke er muligt at vurdere, om SMV:Vækstpilot er nået ud til en målgruppe, der ikke i forvejen har været brugere af erhvervshusene. I og med en stor andel af deltagervirksomhederne har været små virksomheder antager vi dog, at en større andel af disse kan have været nye inden for erhvervsfremmesystemet, da vi fra evalueringer af andre erhvervsfremmeindsatser ved, at disse virksomheder ofte er ubekendte med hvilke tilbud og muligheder, de kan benytte sig af ifm. udvikling af deres virksomhed.

### 3.4.4 Tema 3: Aktiviteter og forløb

Forløbstyper og virkemidler

SMV:Vækstpilot har haft til formål at understøtte vækst og indtjening i SMV'er gennem kompetencetilførsel. Vækstpiloter har været virkemidlet, der har skulle modne og hjælpe virksomhederne via kompetencetilførsel, der gør virksomhederne i stand til at løse den omstillingsudfordring eller -opgave, som de står overfor.

Ifølge erhvervshusene har lønstøtteordningen været et afgørende og godt middel til at skubbe på udviklingen i særligt de mindre virksomheder, da det har bidraget til, at de har turde satse og investere i virksomhedens udvikling. Dette underbygges af data fra det udsendte spørgeskema, hvor 95 % af deltagervirksomhederne angiver, at de har fundet det økonomiske tilskud til vækstpilotens løn udslagsgivende for at ansætte vækstpiloten. De interviewede deltagervirksomheder påpeger desuden, at sporet har været en tryk ramme, hvor de udover den økonomiske støtte har kunnet få hjælp og sparring ift. dels at få afdækket deres behov, og dernæst hvilken profil der vil kunne understøtte dem i deres videre udvikling.

Projektteamet og de øvrige erhvervshuse tilkendegiver desuden, at det har været en fordel, at sporet har været enkelt – både forståelsesmæssigt og ift. administrative krav der er blevet stillet til virksomhederne, da det har gjort det nemt at "sælge" samt ressourcemæssigt let for virksomhederne at indgå i. Derudover er det deres vurdering, at de lediges profiler – uddannelsesområde og -længde, har gjort det interessant for nogle virksomheder at deltage, som ikke ellers ville have søgt, da de har fået mulighed for, at få nogle profiler ind, som de ikke ellers selv ville have turde investere i.

De interviewede vækstpiloter tilkendegiver dog, at de i flere tilfælde har oplevet, at virksomheden de har været ansat i, har haft svært ved at forstå, hvad deres kompetencer har bestået af. Det har hertil været deres indtryk, at der har været en kultur mellem faglighederne, der har skullet brydes, for at skabe forståelse for hinandens områder, hvilket de dog vurderer er sket undervejs i forløbet.

Mest fremtrædende behov i virksomhedernes ansøgning

Virksomhederne har kunnet ansøge om hjælp til forskellige omstillingstiltag, men særligt inden for 1) digitalisering, 2) grøn omstilling og 3) internationalisering. Ifølge projektteamet har efterspørgsel på omstillingsopgaver inden for digitalisering været størst (46 %). At flere virksomheder har søgt om deltagelse i SMV:Digital efter endt forløb underbygger tendensen og behovet hos virksomhederne (se yderligere under afsnit 3.4.6). Projektteamet oplyser desuden, at 20 % af deltagerne har efterspurgt hjælp til omstillingsopgaver inden for hhv. grøn omstilling og internationalisering, og de resterende 14 % af deltagervirksomhedernes behov for omstillingsopgaver placerer sig inden for kategorien Øvrige.

Forbedringspunkter ifølge virksomheder og vækstpiloter

De interviewede virksomheder har generelt været tilfredse med deres forløb og fået et højt udbytte (uddybes i afsnit 3.4.5), og det samme giver de interviewede vækstpiloter udtryk for. Ifølge vækstpiloterne har de gennem forløbet hjulpet virksomhederne med bl.a. at skabe struktur, processer, styring og overblik i virksomhederne. Vækstpiloterne har dog samtidig oplevet, at de selv har skulle definere og finde på opgaver, der har kunnet hjælpe virksomhederne med deres omstillingsopgave. Dette har de på den ene side fundet svært, særligt i starten, og på den anden side har det givet dem mulighed for at vise deres kompetencer over for virksomheden. En tydeligere definition af opgaven fra start af vurderer de dog ville kunne medføre en mere effektiv opstart af forløbet. Vækstpiloterne efterspørger i den forbindelse en højere grad af onboarding, da det i starten har været deres indtryk, at virksomhederne har haft svært ved at forstå, hvad det at have en vækstpilot reelt vil sige. Enkelte virksomheder fremhæver desuden, at de opkvalificerende kurser, som deres vækstpilot har været på undervejs, ikke har matchet virksomhedernes behov. Enten har niveauet været for lavt, eller også har indholdet ikke tilført dem ny viden. Virksomhederne med denne oplevelse har derfor selv afsøgt andre kursusmuligheder.

Ud fra disse perspektiver er det vores vurdering, at vækstpilot-forløbene dels vil have gavn af en mere dybdegående onboarding – både for virksomhederne samt vækstpiloterne – og at en grundigere behovsafklaring vedr. de opkvalificerende kurser vil sikre større tilfredshed og udbytte.



Støtteprocent og medfinansiering

I SMV: Vækstpilot har virksomhederne haft mulighed for at få et kontant tilskud til løn til deres vækstpilot på 50 % i seks måneder, dog max 15.000 kr. per måned svarende til en månedsløn på maksimalt 30.000 kr.

Erhvervshusene vurderer, at støtteprocenten på 50 % har været tilpas, da virksomhederne har vist stor interesse og tilfredshed hermed. Jf. den høje andel små virksomheder (0-5 ansatte), der har deltaget i projektet, synes tilskud til løn at have været stimulerende for denne virksomhedsstørrelses investerings- og udviklingsvillighed. Erhvervshusene har derudover ikke oplevet, at der har været andre konkurrerende tilbud, som virksomhederne har orienteret sig efter.

Støtten har udelukkende været af kontant karakter, hvorfor deltagervirksomhederne ikke har skulle timeregistrere. Ifølge de interviewede virksomheder har sporet været nemt at deltage i, og flere giver tilmed udtryk for, at det har været nemmere at deltage i end andre programmer i erhvervsfremmesystemet, de tidligere har deltaget i. Generelt har virksomheder fundet tilskuddet på 50 % passende, og som afgørende for at de turde satse på vækstpiloten og udviklingspotentialer heri. Sporet havde dog ikke været lige så attraktivt, hvis støtteprocenten havde været mindre.

På trods af at det har været nemt for virksomhederne at deltage i forløbet, og de generelt har været tilfredse med støtteprocenten, så påpeger få af de interviewede virksomheder, at det maksimale støttebeløb ikke hænger sammen med de profiler de har ansat. De ansatte profilers uddannelsesniveau (lang videregående uddannelse) og erfaring har gjort, at deres lønniveau har været højere end de 30.000 kr. Disse virksomheder har således skulle betale en større andel af lønnen selv, hvilket har gjort, at de har været nødsaget til at fremskaffe midler, som virksomheden reelt havde afsat til andre udgifter. Disse virksomheder tilkendegiver, at det ikke havde været lige så attraktivt for dem at deltage, såfremt de havde haft kendskab til dette, men på trods af dette har de været tilfredse med udbyttet. Vi vurderer dog ikke at erhvervshuset har leveret mangelfuld kommunikation omkring dette, men at det skyldes, at virksomhederne forinden deres forløb ikke har været afklarede om, hvilken kompetence der har været relevant for dem at få ind, hvorfor de ekstra lønudgifter kan være kommet bag på dem.

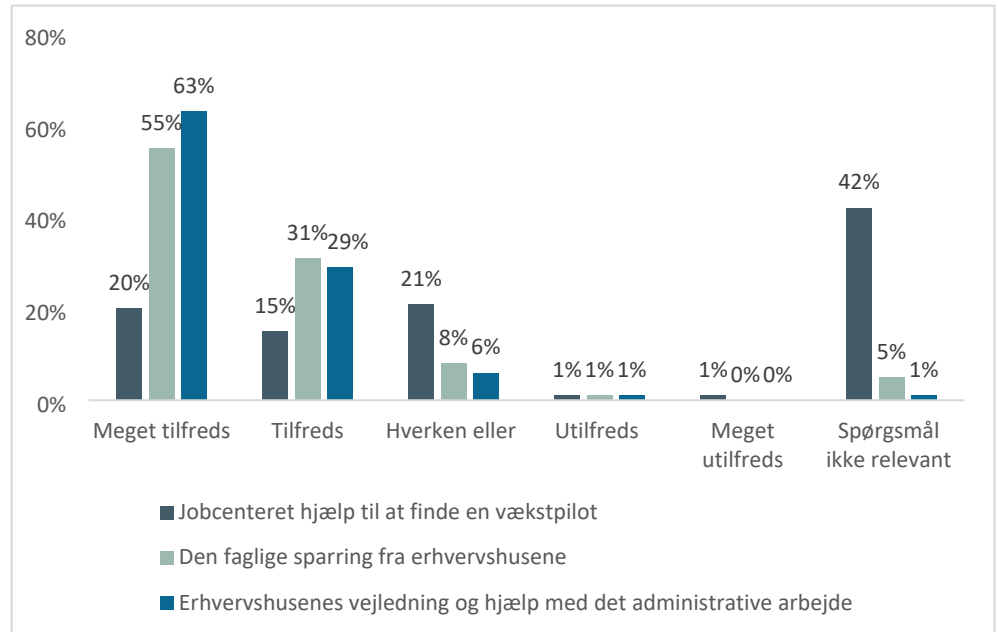
Vi finder således generelt en stor tilfredshed med støtteprocenten til vækstpilotforløbene, men ser en udfordring ved det maksimale støtteberettigede niveau. Sidstnævnte kan påvirke virksomhedernes vurdering af forløbets attraktivitet, da deres økonomiske investering og risiko bliver større i tilfælde hvor de får en vækstpilot ind, der skal have en løn der rækker udover de 30.000 kr. Dette kan særligt afholde mindre virksomheder med begrænset likviditet fra at søge.

Betydning af vejledning fra erhvervshusene

Deltagervirksomhederne har i høj grad været uerfarne arbejdsgivere, hvorfor vejledningsindsatsen ifølge erhvervshusene har været vigtig. Erhvervshusene fremhæver, at en tæt dialog mellem virksomhederne og forretningsudviklerne har været med til at sikre fokus på kompetenceudvikling i virksomhederne,

forankring af den viden, som vækstpiloterne, ved eksekvering af omstillingsopgaven, har været med til at tilføre virksomheden og øget tryk undervejs i forløbet. Dette underbygger virksomhedernes spørgeskemabesvarelser, hvor virksomhederne tilkendegiver stor tilfredshed med den faglige sparring fra erhvervshusene.

Figur 69 Virksomhedernes tilfredshed med jobcenterets og erhvervshusenes hjælp



Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Vækstpilot, n = 552

Vi konstaterer imidlertid, at der har været stor forskel på, hvor meget virksomhederne har rakt ud til og fulgt op på henvendelser fra erhvervshusene undervejs i deres forløb. Ifølge interviews med virksomheder og erhvervshusene har de virksomheder, der har haft interesse i at få sparring, fået hjælp til at afdække deres omstillingsbehov indledningsvist, mens andre har været mere selvkørende. Hovedparten af deltagervirksomhederne har imidlertid været glade for at kunne evaluere løbende med erhvervshusets forretningsudviklere, og det er erhvervshusenes oplevelse, at der har været stor forskel på, hvor meget/lidt dialog og opfølgning de enkelte virksomheder har haft behov for undervejs. Om end der har været forskel på, hvor meget virksomhederne har opsøgt/haft brug for vejledning undervejs, så tilkendegiver de interviewede virksomheder, at de har fået værdifuld sparring, oplevet god støtte, dialog og service med erhvervshusenes forretningsudviklere.

Virksomhederne har generelt også været tilfredse med jobcenterets hjælp. En stor andel virksomheder har samtidig ikke gjort brug af jobcenteret, da de selv har fundet en vækstpilot, hvilket forklarer, hvorfor andelen af virksomheder der ikke har fundet spørgsmålet relevant, jf. figur 69, ift. jobcenteret, er så høj.

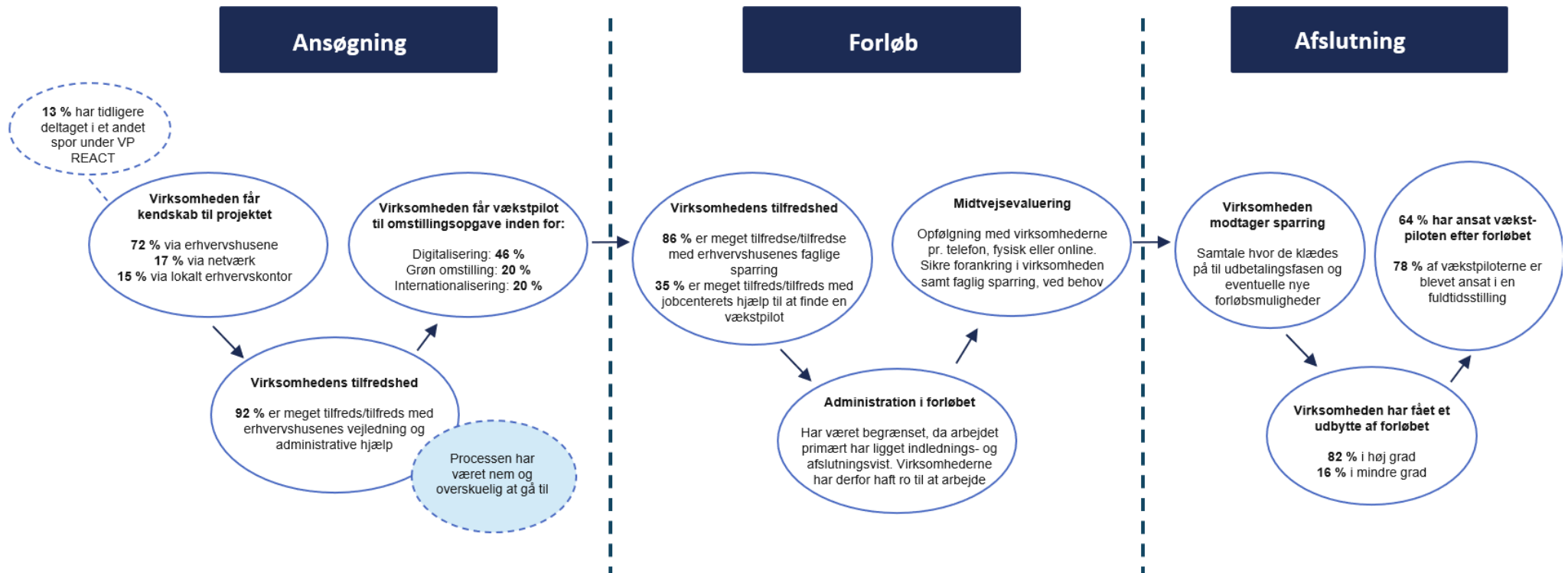
Generelt er det vores indtryk, at mængden og typen af vejledning har været afstemt ift. virksomhedernes behov, og at den største vejledningsindsats er blevet lagt hos de mindre og uerfarne arbejdsgivere, hvilket vi vurderer har været en korrekt prioritering med et stort udbytte til følge.

## Brugerrejsen

Opsummerende har vi grafisk illustreret deltagervirksomhedernes brugerrejse fra ansøgning til afsluttet forløb pba. elementer af forløbet, der bl.a. er beskrevet i de ovenstående afsnit. Illustrationen afspejler udvalgte elementer i brugerrejsen, og bygger på såvel kvantitative som kvalitative aspekter.

Samlet er det vores indtryk, at virksomhedernes brugerrejse i SMV:Vækstpilot har været god. Særligt kan fremhæves, at det generelt har været en nem og overskuelig proces at gå til, den lave dokumentationsmængde har givet arbejdsro i forløbet og der har samtidig været tilgængelig sparring i projektets forskellige faser (alt efter behov). Af processer i forløbet vi vurderer der kan optimeres ser vi, som tidligere bemærket, et behov for en mere dybdegående onboarding af både virksomheder og vækstpiloter, samt et behov for en grundigere behovsafklaring vedr. de opkvalificerende kurser.

*Figur 70 Grafik over deltagernes brugerrejse, SMV:Vækstpilot*



### 3.4.5 Tema 4: Monitorering, udbytte og effekter

Erhvervshus Sjælland har løbende udsendt et elektronisk evalueringsskema til virksomhederne ifm. afslutningen af deres forløb. I alt 553 virksomheder har modtaget spørgeskemaet og på evalueringstidspunktet har 552 virksomheder svaret, hvilket giver det en svarprocent på 99,8 %.

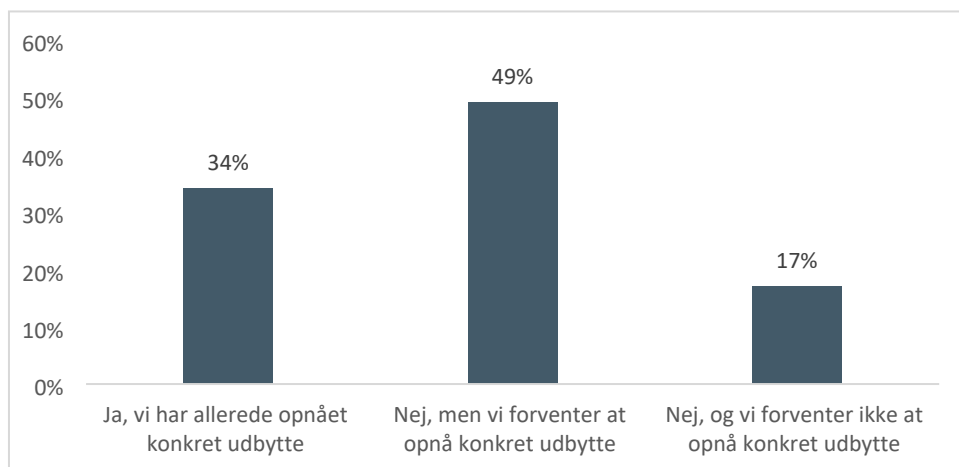
#### Effekter

Ifølge virksomhedernes spørgeskemabesvarelser har 64 % efter endt forløb ansat vækstpiloten, og heraf er 78 % af vækstpiloterne blevet ansat i en fuldtidsstilling. De to mest fremtrædende årsager til, at deltagervirksomhederne ikke har ansat vækstpiloten efterfølgende, er at vækstpilots kompetencer ikke matchede virksomhedens behov tilstrækkeligt (41 %), eller at de ikke havde råd til at ansætte vedkommende på ordinære vilkår (34 %). De interviewede virksomheder har dog alle oplevet, at vækstpiloten matchede deres behov, og at vækstpiloten i flere tilfælde har bidraget med mere, og andet, end hvad de havde regnet med.

Som tidligere bemærket har en høj andel af vækstpiloterne en lang videregående uddannelse, hvilket er markant højere end det generelle uddannelsesniveaue der eksisterer inden for de mindre SMV'er. I og med at 64 % af vækstpiloterne efter deres forløb er blevet ansat i virksomhederne, indikerer dette, at SMV:Vækstpilot har været med til at øge uddannelsesniveaue i de danske SMV'er.

Det positive billede af forløbene understreges af, at 82 % vurderer, at de har fået et udbytte af deres deltagelse i programmet, og nedenstående figur viser, at en tredjedel allerede har opnået konkret udbytte og godt 50 % forventer at opnå dette.

Figur 71 Virksomhedernes vurdering af deres allerede opnåede konkrete udbytte (omsætning, internationalisering eller jobskabelse) som følge af deltagelsen i SMV:Vækstpilot



Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Vækstpilot, n = 552

Af ovenstående vurdering af konkret udbytte forventer 88 % at det opnås inden for 2 år efter deltagelsen.

Blandt de former for udbytte, som virksomheder fremhæver som de største, er følgende i top fem:

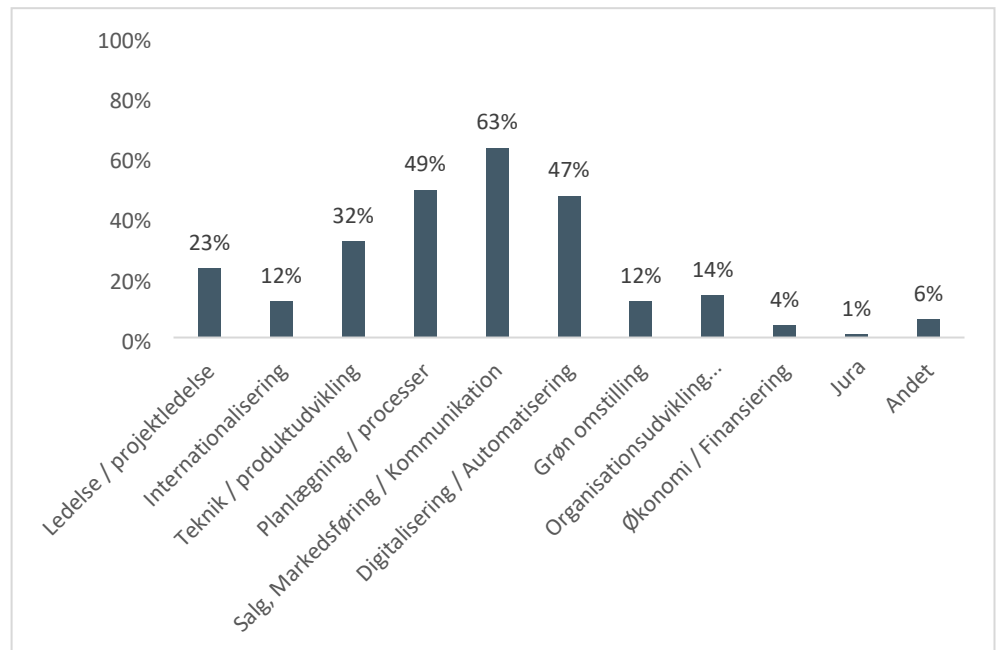
- > Udvikling af salg og marketing (60 %)
- > Nye kompetencer på medarbejderniveau (55 %)
- > Øget digitalisering/automatisering i virksomheden (52 %)
- > Udvikling af nye produkter og serviceydelser (48 %)
- > Organisationsudvikling af virksomheden (45 %)

Udsagn fra interviewene underbygges således af disse fem største udbytter, da de viser, at det særligt har været omstillingsopgaver forbundet med at skabe struktur, processer, styring og overblik i virksomhederne, der har været centralt i forløbene.

Modstandsdygtighed i virksomhederne

Som tidligere nævnt har formålet med REACT-EU-midlerne, og dermed indirekte SMV:Vækstpilot, været, at øge virksomhedernes modstandsdygtighed og omstillingsparathed, særligt med fokus på områderne digitalisering, grøn omstilling og internationalisering. Ifølge de interviewede virksomheder er det særligt på det digitale område, men også inden for kommunikation, at de oplever de er blevet mere robuste og omstillingsparate. De fremhæver, at de med nye digitale arbejdsprocesser og platforme bedre kan imødekomme fremtidige udfordringer. Dette fremgår ligeledes af spørgeskemabesvarelsene, hvor virksomhederne særligt angiver at de har fået tilført kompetencer inden for 'Salg, Markedsføring/Kommunikation', 'Planlægning/Processer' og 'Digitalisering/Automatisering'.

Figur 72 Kompetencer virksomhederne har fået tilført efter deltagelse i SMV:Vækstpilot



Kilde: Spørgeskemabesvarelses, SMV:Vækstpilot, n = 552

Samlet har sporet således haft en overvejende effekt på virksomhedernes digitale omstilling og modstandsdygtighed, og i mindre grad inden for grøn omstilling og internationalisering.

Herudover viser virksomhedernes spørgeskemabesvarelser, at 68 % vurderer at forløbet har bidraget til, at de har fået løftet kompetenceniveauet hos deres eksisterende medarbejdere/ledere. Denne tendens vurderer vi ligeledes har stor betydning for virksomhedernes fremadrettede modstandsdygtighed, da dette – sammen med det høje antal vækstpiloter der efterfølgende er blevet ansat, vidner om, at virksomhederne har fået tilført varige kompetencer i relation til deres omstilling og videre udvikling.

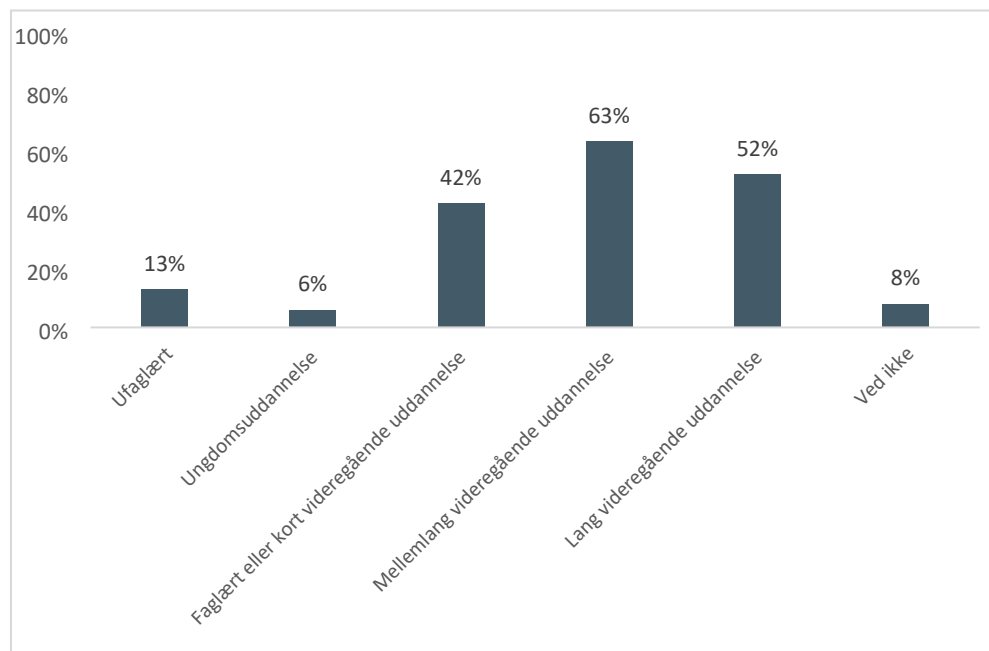
**Ansættelser**

Som tidligere bemærket har 64 % af deltagervirksomhederne ansat vækstpiloten efter endt forløb, og flere af de interviewede virksomheder har påpeget, at vækstpiloten i flere tilfælde har bidraget med mere, og andet, end hvad de havde regnet med. De fremhæver dertil, at forløbet gav dem så stor værdi, og dermed mod til, at ansætte profiler, som de ikke ellers ville have taget ind eller kigget i retning af. Forløbet har således givet virksomhederne indblik i nogle andre og tidligere ukendte kompetencer, som har gjort dem mere åbne over for andre uddannelsesprofiler og fagligheder.

Ifølge virksomhedernes spørgeskemabesvarelser vil 54 % fremadrettet ansætte flere ledige faglærte-højtuddannede, og 38 % af virksomhederne forventer, at de over de næste tre år vil opnå en gennemsnitlig årlig vækst i antallet af fuldtidsansatte på 10-19 %, mens 34 % forventer en gennemsnitlig årlig vækst på 20 % eller derover.

Af nedenstående figur ses det, at det særligt forventes at være profiler med en mellemlang (63 %) eller lang videregående uddannelse (52 %).

Figur 73 *Typen af uddannelse, som deltagervirksomhederne vurderer, er nødvendige for at varetage nye jobs i virksomheden fremadrettet*



Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Vækstpilot, n = 552

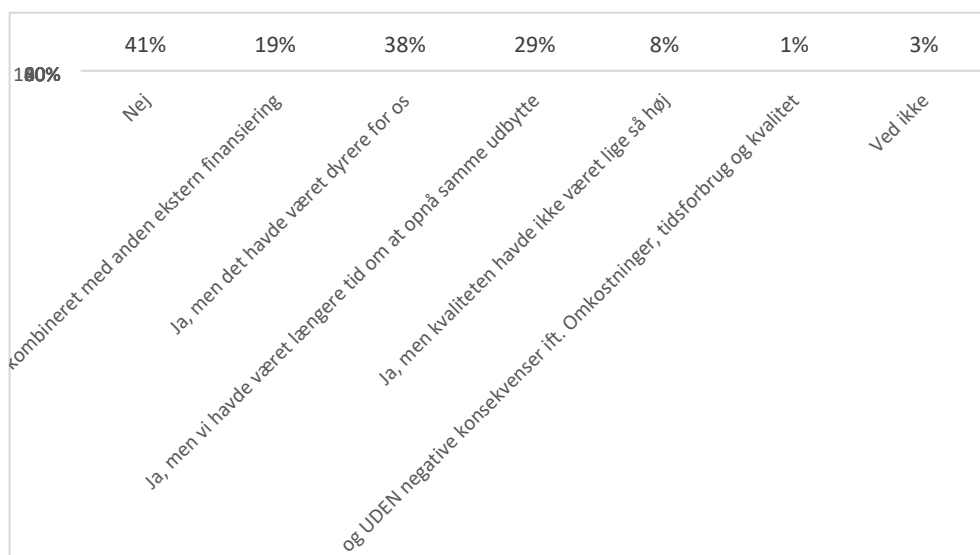
**Virksomhedsprogrammets betydning**

De interviewede virksomheder giver udtryk for, at muligheden for at ansætte en medarbejder gennem SMV:Vækstpilot har været en central årsag til, at de tog

chancen. Særligt det økonomiske tilskud finder de vigtigt og skabte et incitament for, at virksomhederne tog fat på nogle af de udviklingsopgaver, de ellers ikke havde prioriteret.

Virksomhedernes besvarelser på spørgeskemaet indikerer ligeledes, at det særligt er omkostningerne, der havde været større for virksomhederne, hvis ikke de havde haft mulighed for at deltage i SMV:Vækstpilot. Dette vurderer vi dog ikke kun relaterer sig til det konkrete tilskud de fik gennem indsatsen, men også at virksomhederne gennem forløbet har fået vejledning og støtte til at udnytte vækstpiloten bedst muligt. Flere af de interviewede virksomheder peger desuden på, at de uden SMV:Vækstpilot ikke havde turde ansætte en akademiker, da de ikke i tilstrækkeligt omfang har indsigt i deres kompetencer og uddannelsesprofil, men netop dette gav forløbet dem mulighed for at få afklaret.

Figur 74 Virksomhedernes vurdering af, om de ville have opnået det samme uden deltagelse i SMV:Vækstpilot



Kilde: Spørgeskemabesvarelser, SMV:Vækstpilot, n = 552

### 3.4.6 Tema 5: Sammenhæng med det øvrige erhvervsfremmesystem

Sammenhæng til øvrige erhvervsfremmeindsatser

Som tidligere fremhævet honorerer SMV:Vækstpilot to dagsordener i form af erhvervsfremme (førsteprioritet) og øget beskæftigelse (anden prioritet), vha. vækstpiloten. Der er derfor få øvrige erhvervsfremmeindsatser<sup>27</sup>, som sporet har snitflader til. Der kan dog ses en sammenhæng til nogle socialfondsindsatser under indsatsområdet for Vækstrettet kompetenceudvikling, bl.a. 'Akademikere i Erhvervslivet' og 'Kompetencer til vækst', der ligeledes har haft til formål at bidrage til ny viden, udvikling og vækst i virksomhederne, samt at øge ledige kandidaters beskæftigelse. I modsætningen til disse indsatser har SMV:Vækstpilot dog været en national indsats, hvilket ifølge projektteamet har

<sup>27</sup> Med øvrige erhvervsfremmeindsatser menes erhvervsfremmeindsatser der ikke har været en del af Virksomhedsprogrammet REACT, men har været finansieret af andre Regional- og Socialfondsmidler.



været en styrke, da sporet har haft en større gennemslagskraft og givet erhvervshusene mulighed for tværgående sparring og videndeling. Dernæst er det projektteamets vurdering, at Virksomhedsprogrammet som helhed rummer en større styrke end øvrige erhvervsfremmeindsatser, da programmet kører over en længere årrække. Dette vurderer de skaber en større kontinuitet, hvilket højner genkendeligheden og branding af programmet og de enkelte spor blandt virksomhederne.

Sammenhæng til de andre spor i VP REACT

I forlængelse af ovenstående er det vores vurdering, at SMV:Vækstpilot har været et vigtigt supplement til de øvrige spor i Virksomhedsprogrammet, grundet dets modnende effekt. Det understreges af nedenstående oversigt, hvoraf det fremgår, at SMV:Vækstpilot, sammenlignet med de øvrige spor, har været det spor med den højeste andel deltagere (samlet 15 %), der fortsætter videre i øvrige spor under virksomhedsprogrammet, efter endt forløb. De største bevægelser ses til SMV:Digital (7 %) og til SMV:Eksport (5 %).

Programmet vurderer vi således har skabt god synergi til de øvrige spor, og bidrager til et sammenhængende og værdifuldt tilbud for deltagervirksomhederne.

Figur 75 *Andel af deltagervirksomheder i SMV:Vækstpilot, som henholdsvis før og efter deres første deltagelse i SMV:Vækstpilot har deltaget i andre spor i Virksomhedsprogrammet.*

	Før SMV: Vækstpilot	Efter SMV: Vækstpilot
SMV:Grøn	5 %	3 %
SMV:Digital	7 %	7 %
SMV:Eksport	1 %	5 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervshusene. Note: Projekternes målopnåelse er indrapporteret til COWI af Erhvervshusene den 25. oktober 2023. n=550  
 Note: deltagernes eventuelle deltagelse i andre spor under virksomhedsprogrammet, både før og efter deltagelse i nærværende spor, er blevet opgjort efter starttidspunktet for tilsagnet.

Ser vi nærmere på andelen af virksomheder, der har deltaget i et andet spor forinden, så er det SMV:Digital der har været størst tilslutning til. Blandt de interviewede deltagere oplyser halvdelen, at de har deltaget i dette spor forinden, hvilket understreger virksomhedernes behov for omstilling og øget robusthed inden for det digitale område.

### 3.4.7 Målopnåelse

I afsnittet præsenterer vi den kvantitative målopnåelse i forhold til de opstillede program- og projektspecifikke mål for sporet. På evalueringstidspunktet er forløbene ikke afsluttet, hvorfor målopnåelsen forventes at blive højere, når disse endeligt afsluttes. I nedenstående tabeller præsenterer vi først sporets målopnåelse ift. de samlede programfastsatte måltal for indikatorerne ('programmål'), og dernæst sporets målopnåelse ift. de aggregerede måltal, som indsatsen selv har defineret ('projektmål').

Programmål

Realiseringen af programmålene er jf. nedenstående tabel høj for de opstillede indikatorer, og indsatsen har endda overpræsteret på indikator 6.1 og 6.2, hvilket skal ses i relation til, at sporet, som tidligere bemærket, har formået at få tilbageløbsmidlerne omsat i nye forløb.

Figur 76 Målopnåelse ift. sporets programfastsatte output- og resultatindikatorer

SMV: Vækstpilot	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
6.1. Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	458	558	122 %
6.2. Antal deltagere	1374	1680	122 %
6.5. Deltagere, der opnår nye færdigheder umiddelbart efter deltagelse	1167	1132	97 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

Projektspecifikke mål

Realiseringen af sporets aktivitetsmål indikerer dernæst, at sporet har været eftertragtet blandt virksomhederne. Alle aktivitetsmål er indfriet, og endda i et større omfang end målsat. Dette skal ses i relation til den føromtalte pointe vedr. tilbageløbsmidlerne.

Figur 77 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

SMV: Vækstpilot	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
HA1. Markedsføring og rekruttering	458	770	168 %
HA2. Afdækning af smv'ernes kompetencebehov	458	758	166 %
HA3. Matching af smv'er med ledig arbejdskraft	458	553	121 %
HA4. Kompetenceudvikling af de ledige	458	547	119 %
HA5. Kompetenceudvikling i smv'erne	458	554	121 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

Ift. sporets outputmål er disse ligeledes blevet indfriet. Hertil har en større andel – over det dobbelte – arbejdet med grøn omstilling i deres projekter, og andelen af REACT-tilskudsmidler er blevet indfriet som forventet. Samlet indikerer dette, at aktiviteter vedr. grøn omstilling ikke har været så dyre som estimeret.

Figur 78 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

SMV: Vækstpilot	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
1. Antal virksomheder, som arbejder med grøn omstilling i projektet	92	227	247 %
2. Antal REACT-tilskudsmidler (kr.) brugt på aktiviteter vedr. grøn omstilling	9.346.956 kr.	9.403.687 kr.	101 %

Kilde: Egne beregninger pba. data leveret af Erhvervsstyrelsen. Data er opgjort pr. 31. august 2023.

SMV:Vækstpilot har ikke haft projektspecifikke effektmål.

### 3.4.8 anbefalinger

Anbefaling 4-1

**De høje uddannelsesniveauer gør reelt tilskuddet til vækstpiloten mindre og kræver større risikovillighed blandt virksomhederne. I**

SMV:Vækstpilot har virksomhederne haft mulighed for at få et kontant tilskud til løn til deres vækstpilot på 50 % i seks måneder, dog af maksimalt 15.000 kr. hvilket har svaret til en samlet månedsløn på maksimalt 30.000 kr. Såfremt deltagervirksomhederne har haft ansat vækstpiloter, hvor en højere månedsløn har været nødvendig – evt. grundet uddannelsesområde, -længde eller erfaring – har deltagervirksomhederne fået dækket mindre end de 50 % af lønnen og har dermed skulle finansiere en større andel selv. Dette har for flere virksomheder været tilfældet, da det særligt er gruppen af ledige med en højere uddannelsesbaggrund, der har indgået som vækstpilot i virksomhederne.

Dermed er det reelle tilskud, virksomhederne har fået til vækstpiloternes løn, mindre end 50 %, hvilket har krævet større risikovillighed fra virksomhederne, som i overvejende grad har været små virksomheder inden for traditionelle brancher. Til trods for at hovedparten af virksomhederne har haft en vækstpilot med en højere uddannelsesbaggrund, og at det ikke har været vanskeligt at få afløb for midlerne, er det vores vurdering, at det fremover kan afholde nogle virksomheder fra at turde få en vækstpilot – med højt uddannelsesniveau – til at understøtte dem i deres omstillingsopgaver. Det er derfor vores anbefaling, at man fremadrettet genbesøger rationalet for fastsættelsen af tilskuddet. Det er vores opfattelse, at tilskuddet skal fastsættes på baggrund af et klart rationale om, hvilke virksomheder og hvilke medarbejdere man ønsker at matche i indsatsen. På baggrund af evalueringen vurderer vi, at tilskuddet bør være højere, hvis man ønsker at matche personer med en høj lønforventning med små virksomheder med begrænset betalings- og risikovillighed.

Anbefaling 4-2

**Åbne ansøgningsrunder imødekommer virksomhedernes behov, når det opstår, og gør det samtidig muligt at geninvestere eventuelle**

**tilbageløbsmidler.** Ansøgningerne har i SMV:Vækstpilot været gennemført med løbende optag. Dette har været gunstigt for erhvervshusene, som gennem perioden har kunnet servicere virksomhederne med et relevant tilbud, når behovet er opstået og i sammenhæng med, at virksomhederne evt. har fundet

en relevant vækstpilot. Det løbende optag har ligeledes muliggjort, at tilbageløbsmidler hurtigt har kunnet komme andre virksomheder til gavn, uden at der skulle oprettes nye ansøgningsrunder. Ydermere har det løbende optag bidraget til, at virksomhederne ikke søger over i andre programmer grundet ventetid eller dårlig timing, som kan være en udfordring eller tendens i indsatser med lukkede ansøgningsrunder (f.eks. SMV:Eksport).

Samlet er det vores vurdering, at det løbende optag imødekommer virksomhedernes behov, når det opstår. Samtidig er det ved løbende optag sværere at sikre, at det er de bedste ansøgere, der får midlerne, og dem med størst udbytte. Dog vurderer vi, at dette til dels kan imødekommes ved at sikre en større indledende forventningsafstemning mellem virksomhed og vækstpilot, hvor behovet konkretiseres og defineres i konkrete udviklingsopgaver, så det sikres, at virksomhederne får størst mulig værdi, og vækstpilots kompetencer bedst sættes i spil.

#### Anbefaling 4-3

**Onboarding af virksomhederne og vækstpiloterne bør vægtes endnu højere, da det har afgørende betydning for et godt og velfungerende forløb.** I sammenhæng med ovenstående anbefaling giver de interviewede vækstpiloter udtryk for, at de har oplevet, at virksomhederne ikke i alle tilfælde har formået at udnytte vækstpilotens kompetencer bedst muligt i forløbet. Bl.a. fordi virksomhederne har haft begrænset kendskab til vækstpilotens kompetencer, eller fordi de har haft svært ved at definere, hvilke opgaver de har skulle løse. Det har gjort, at det i høj grad har været op til vækstpiloterne selv at definere deres arbejdsopgaver.

For at sikre en så effektiv og udbytterig opstart af forløbet – både for vækstpiloterne samt virksomhederne – er det vores anbefaling, at onboarding af vækstpiloten i virksomheden foregår mere systematisk, så det er tydeligt afstemt mellem partnerne, hvordan forløbet bedst udnyttes ift. virksomhedens konkrete omstillingsopgave. Fra andre indsatser har vi desuden noteret gode erfaringer ved at tilbyde vækstpiloterne sparring undervejs for at imødekomme eventuelle samarbejdsudfordringer eller tvivl.

## 4 Bilag A: Undersøgelsesspørgsmål

Den tværgående besvarelse af nedenstående undersøgelsesspørgsmål fremgår af afsnit 1.1. De indsats-specifikke besvarelser fremgår under afsnit 3 (3.1 SMV:Digital, 3.2 SMV:Eksport, 3.3. SMV:Grøn og 3.4 SMV:Vækstpilot), og under de nedenfor angivne temaer.

Tværgående undersøgelsesspørgsmål	Henvi sning til overskrift i rapporten
<b>Tema 1: Organisering af indsatsen</b>	
A. Har operatøren etableret en effektiv intern organisering, der kan udmønte det allokerede tilskud med mindst muligt administrativt ressourceforbrug?	Tema 1
B. Hvordan har operatørens samarbejde og koordinering været med de øvrige erhvervshuse?	Tema 1
C. Hvorledes har operatøren tilrettelagt annonceringsrunder under indsatsen (åbne vs. lukkede), og hvilke fordele og udfordringer har tilrettelæggelserne haft?	Tema 1
D. Er der i implementeringen opstået barrierer (eks. manglende kompetencer, tid og økonomi) for, at indsatsen kan udmøntes effektivt?	Tema 1
<b>Tema 2: Rekruttering</b>	
E. Hvorledes er operatøren lykkedes med at kommunikere indsatsens værditilbud ud til målgruppen? Eksisterer der særligt effektive rekrutteringskanaler?	Tema 2
F. Hvad kan forklare den geografiske og branchemæssige fordeling af midlerne? Og hvordan med deltagervirksomhedernes størrelse (er der over-/underrepræsentation af nogle størrelsesgrupper og hvorfor i givet fald?)	Tema 2
G. I hvilket omfang ses "gengangere" af deltagervirksomheder både inden for samme spor og på tværs af spor i Virksomhedsprogrammet? (tendenser ift. indledende spor, modning mv?)	Tema 5 og afsnit 1.1.
H. I hvilket omfang er Virksomhedsprogrammet, bl.a. baseret på ansøgningsmodellen og/eller kommunikationen, lykkes med at nå en målgruppe, der ikke i forvejen var brugere af erhvervshusene?	Tema 2
<b>Tema 3: Aktiviteter og forløb</b>	
I. Hvilke konkrete typer af SMV-omstillingsforløb er blevet støttet i de forskellige spor? Og hvilke typer af virkemidler (rådgivning, investering, kompetenceudvikling) er blevet brugt i de forskellige omstillingsforløb?	Tema 3
J. Eksisterer der forskellige behov ift. støtteintensiteten mellem forskellige aktivitetstyper? Kræver nogle aktivitetstyper en særlig høj/lav støtteprocent?	Tema 3
K. Brugerrejsen: Hvordan oplever virksomhederne processen fra ansøgning over projektførløb til endelig afrapportering? Og kan der identificeres områder i processen, der fungerer særlig godt/dårligt?	Tema 3
L. Kan der identificeres væsentlige forskelle mellem forløb, hvor virksomheden har været i tæt kontakt med operatøren, og forløb, hvor virksomheden har "klaret det meste selv"? (Her tænkes både på kontakt mellem virksomheden og operatøren i ansøgningsfasen og i selve projektførløbet)	Tema 3
<b>Tema 4: Monitorering/effekter/udbytte</b>	
M. Hvilke effekter er realiseret/kan forventes realiseret inden for de enkelte spor i Virksomhedsprogrammet? (Særligt fokus på i hvor høj grad sporene har bidraget til grøn omstilling af SMV'er) (gerne fous på styrkelse af forsyningskæder-/sikkerhed)	Tema 4
N. I hvor høj grad har indsatsen bidraget til at øge modstandsdygtigheden i deltagervirksomhederne, herunder ved at klargøre virksomhederne til den grønne og/eller digital omstilling, genopretning af økonomi mv?	Tema 4
O. I hvor høj grad har indsatsen bidraget til at bevare eller skabe nye arbejdspladser?	Tema 4
P. Ville virksomhederne have igangsat indsatsen uden deltagelse i Virksomhedsprogrammet?	Tema 4
<b>Tema 5: Sammenhæng med det øvrige erhvervsfremmesystem</b>	
Q. Hvad kan virksomhedsprogrammet som andre erhvervsfremmeindsatser ikke kan?	Afsnit 1.1

Tværgående undersøgelsesspørgsmål	Henvisning til overskrift i rapporten
R. Hvordan kan sammenhængen med andre tilbud i erhvervsfremmesystemet evt. styrkes?	Afsnit 1.1

Indsatsspecifikke undersøgelsesspørgsmål	Afsnit i rapporten
<b>SMV:Eksport</b>	
A. Hvilke enkelte ydelser, og kombinationer ("pakker") deraf, karakteriserer ansøgningerne og tilsagnene i SMV:Eksport (der er fem forskellige ydelser)?	3.2.4
B. Hvilke nye markeder ønsker ansøger/bevillingsmodtager at komme ind på (lande, nærmarked/fjernmarked, EU/ikke EU e.l.) og hvorfor?	3.2.5
C. Hvordan har ErhvervsHuset samarbejdet med The Trade Council? Og har samarbejdet været effektivt?	3.2.2
<b>SMV:Grøn</b>	
D. Hvordan har virksomhedernes fokus været – fordelt på temaer i ansøgningerne, og findes der særlige forklaringer herpå (energikrise, forventninger om ny lovgivning etc.)? <sup>28</sup>	3.3.4
E. Hvilket udbytte vurderes at have været størst blandt virksomhederne? (Eks. lavere energi-/ressourceforbrug/miljøbelastning, nye grønne produkter/ydelser, øget omsætning, nye kunder, flere fuldtidsansatte)	3.3.5
F. Hvorvidt har indsatsen ført til en øget modenhed blandt de deltagende virksomheder? (Evt. målt på CØ-modenhedstrappen). (Eks. er deres bevidsthed og behov for grøn udvikling blevet større? Og kan de se potentialet ift. fremadrettet vækst og indtjeningsmuligheder?)	3.3.5
<b>SMV:Digital</b>	
G. Hvilke enkelte ydelser, og kombinationer deraf, karakteriserer ansøgningerne og tilsagnene i SMV:Digital (der er tre forskellige ydelser)?	3.1.3
H. Hvilke(n) ydelser har der været størst behov for inden for forskellige demografi? (rådgivning, investering eller kompetenceudvikling)	3.1.3
I. Hvorvidt har indsatsen ført til en øget digitalisering blandt de deltagende virksomheder? (Eks.: Er deres bevidsthed og behov for digital udvikling blevet større? Og kan de se potentialet ift. fremadrettet vækst og indtjeningsmuligheder?)	3.1.5
<b>SMV:Vækstpilot</b>	
J. Hvilket behov for kompetencetilførsel og udvikling har været mest fremtrædende i virksomhedernes ansøgning? (digital omstilling, grøn omstilling eller internationalisering)	3.4.4.
K. Hvorvidt er det lykkedes at tilføre virksomhederne varige kompetencer i henhold til deres omstilling? Og har dette bidraget til økonomisk vækst i virksomheden?	3.4.5
L. I hvilken grad er virksomhederne blevet mere bevidste om værdien af målrettet kompetenceudvikling og investering heri, i henhold til at øge deres vækst og indtjeningsmuligheder?	3.4.5

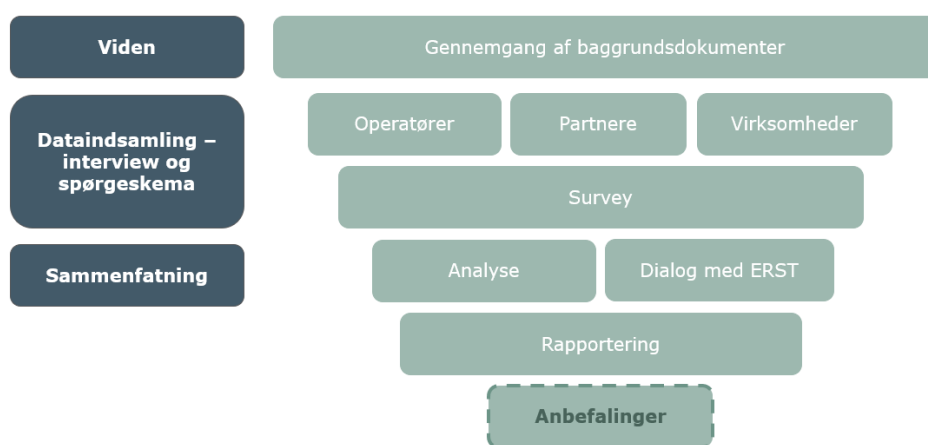
<sup>28</sup> OBS. Denne kortlægning laver ERST/Ask også i deres analyse. COWI kan evt. drage nogle konklusioner ud fra dette arbejde.

## 5 Bilag B: Evalueringens metode

Evalueringen har indledningsvist omfattet baggrundsdokumenter, som vi har indhentet og bearbejdet for hver af de tre projekter. Efterfølgende har vi gennemført kvalitative interviews med projektoperatører (lead-erhvervshus), partnere (de øvrige erhvervshuse) og deltagervirksomheder. Dette er suppleret af indsigter fra deltagerne via spørgeskema udsendt af enten operatøren selv eller COWI. Sporspecifikke pointer er blevet kvalificeret af operatørerne og analysen er undervejs blevet drøftet med Erhvervsstyrelsen.

Herunder er en illustration af evalueringens metodekonstellation.

Figur 79: Illustration af evalueringsdesignet



**Interviews.** Analysens primære datakilde er kvalitative interviews med aktører inden for de tre delindsatser. Interviewene er blevet udført som semistrukturerede interviews, hvor informanterne har besvaret åbne spørgsmål ud fra deres faglige viden og erfaringer. Vi har gennemført interviews med følgende aktører i hver af de fire spor:

- **Operatører:** For hver af de fire spor har vi talt med projektoperatørerne (lead-erhvervshus).
- **Partnere:** Vi har talt med de øvrige erhvervshuse, som har været involveret som partnere i de fire spor. Størstedelen af partnerne er blevet interviewet i gruppeinterviews, men i de tilfælde hvor en eller flere partnere har været forhindret i at deltage på det fastsatte tidspunkt er der blevet foretaget opfølgende individuelle interviews.
- **Virksomheder:** Vi har talt med målgruppen – virksomhederne – om deres oplevelse af det konkrete spor, udbytte og forventninger til effekter. Vi har gennemført i alt 26 interviews med virksomheder, der har deltaget i et eller flere af de fire spor. Virksomhederne har geografisk været spredt over hele landet.

- **Vækstpiloter:** Under SMV:Vækstpilot har vi interviewet tre vækstpiloter, som udgør den sekundære målgruppe og for at få deres perspektiv på virksomhedernes behov for kompetenceudvikling og udbytte.

Figur 80 *Oversigt over interviews for hver af de fire spor*

	SMV:Vækstpilot	SMV:Grøn	SMV:Digital	SMV:Eksport
<b>Interviews</b>	Operatør Partnere Virksomheder (6) Vækstpiloter (3)	Operatør Partnere Virksomheder (8)	Operatør Partnere Virksomheder (5)	Operatør Partnere Virksomheder (7)

Derudover er der indsamlet viden om indsatserne via spørgeskema til virksomhedsdeltagerne. Det har imidlertid været forskelligt hvorvidt operatøren selv har udsendt et spørgeskema/evalueringsskema til deltagerne løbende undervejs i projektet eller om det er blevet udsendt ifm. nærværende evaluering. Der hvor der i forvejen var indsamlet input fra deltagerne via et spørgeskema, har vi ikke ifm. evalueringen udsendt et nyt spørgeskema, da vi dels vurderede at data var tilstrækkeligt at basere evalueringen på, dels vurderede at hensynet til at virksomhederne ikke skulle besvare et yderligere spørgeskema om samme forløb var vigtigt at tage. Som konsekvens deraf er der forskel på de spørgsmål og spørgsmålsformuleringer, der er sendt ud til virksomhederne i de forskellige spor.

Figur 81 *Oversigt over spørgeskemabesvarelser for hver af de fire spor*

	SMV:Vækstpilot	SMV:Grøn	SMV:Digital	SMV:Eksport
<b>Spørgeskema</b>	Udsendt af: Erhvervshus Sjælland	Udsendt af: COWI (via Erhvervshus Nordjylland)	Udsendt af: Erhvervshus Midtjylland	Udsendt af: COWI
	Udsendt til: 553	Udsendt til: 972	Udsendt til: 1.939	Udsendt til: 332
	Antal svar: 552	Antal svar: 435	Antal svar: 1.939	Antal svar: 108
	Svarprocent: 99,8 %	Svarprocent: 45 %	Svarprocent: 100 %	Svarprocent: 33 %



## 6 Bilag C: Grundlag for kvalitativ metode og interviewguides

Til den kvalitative dataindsamling er der udviklet en interviewguide for hver af de målgrupper, der har indgået i analysen dvs. operatører, partnere, virksomheder og vækstpiloter, inden for hver af de fire spor. I de forskellige interviewguides har vi tilstræbt at stille åbne spørgsmål, der berører analysens undersøgelsesspørgsmål. Dertil er hver interviewguide blevet tilpasset det enkelte spor. Vores interviewguides har været vejledende, hvorfor de ikke nødvendigvis er fulgt punktligt under selve interviewene. Vi har i stedet tilstræbt at have en åben samtale med informanterne, og interviewene har således haft en eksplorativ karakter, fordi informanterne også selv har kunnet fremhæve viden, emner og erfaringer, som vi ikke på forhånd har kendt relevansen af.

Interviewguides har overordnet fulgt emnerne fra undersøgelsesspørgsmålene, men har været tilpasset målgruppen af informanter.

Figur 82 Oversigt over temaerne fra undersøgelsesspørgsmålene

Nr.	Undersøgelsesspørgsmål
1.	Tema 1: Organisering
2.	Tema 2: Rekruttering
3.	Team 3: Aktiviteter og forløb
4.	Tema 4: Monitorering/effekter/udbytte
5.	Tema 5: Sammenhæng med det øvrige erhvervsfremmesystem

## 7 Bilag D: Datagrundlag for kvantitativ metode

Den kvantitative data i rapporten er baseret på de senest tilgængelige oplysninger (på evalueringstidspunktet), som Erhvervsstyrelsen har indsamlet om projekterne under sporene i Virksomhedsprogrammet REACT. Data omfatter dels en opgørelse af de enkelte projekters måltal, start- og slutdatoer samt løbende afrapporteringer på de opstillede programfaste mål samt projektspecifikke indikatorer for aktivitets-, output- og effektmål. Dels et datasæt med overblik over projekternes finansieringskilder, herunder støttebeløb og det samlede budget.

Ud over ovenstående data anvendes Erhvervshusenes senest tilgængelige oplysninger om deltagervirksomhederne (erhvervshus-geografi, størrelse og branche) fra oktober 2023, som har ansøgt og fået bevilling i Virksomhedsprogrammet REACT i perioden 2021-2023. For det første har vi kortlagt erhvervsdemografiske karakteristika (branche og antal ansatte) blandt virksomheder, som har ansøgt og fået bevilling i de enkelte spor. Virksomhedernes størrelse (antal ansatte) er opdelt som følger: 0-5, 6-10, 11-20, 21-30, 31-40, 41-50 og over 50 ansatte. Opgørelserne over virksomhederne, opdelt efter branche, som har ansøgt og modtaget bevilling i de enkelte spor, er som følger: Bygge og anlæg, Ejendomshandel og udlejning, Handel, Industri, Information og kommunikation, Kultur og fritid, Landbrug, Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service, Hoteller og restauranter, Sundhed og socialvæsen, Transport, Undervisning, Videnservice og Andet. Analyserne over virksomheder, som har ansøgt og modtaget bevilling, giver et overblik over, hvilke typer af virksomheder, der især har fundet Virksomhedsprogrammet relevant under de forskellige spor.

Desuden har vi på baggrund af data fra Erhvervshusene gennemført en analyse af, hvor mange gange de enkelte deltagervirksomheder har deltaget i indsatserne under Virksomhedsprogrammet REACT og hvordan de har bevæget sig mellem sporene. En førstegangsdeltagelse henviser altså til første gang en virksomhed har deltaget i et projekt finansieret af Virksomhedsprogrammet REACT. Analyserne giver dermed et overblik over, hvor godt indsatserne i Virksomhedsprogrammet REACT hænger sammen internt under hvert spor.