

# Statusevaluering af 35 projekter i Region Syddanmark

September  
2010

## 1. Indledning

Vækstforum Syddanmarks indsats for vækst og erhvervsudvikling er siden 2007 blevet understøttet med over 700 mio. kr. i form af regionale erhvervsudviklingsmidler og strukturfondsmidler fra Regional- og Socialfonden. Dertil kommer medfinansiering fra kommuner, staten, private og selvejende institutioner.

Grundlaget for Vækstforum Syddanmarks indsats er den erhvervspolitiske strategi 2007-12 og handlingsplanerne 2007-2008 og 2009-2010.

Vækstforum har ønsket at få gennemført en statusevaluering af den hidtidige indsats, som omfatter i ca. 100 projekter. Regionen har herudfra udvalgt 35 projekter, der i perioden 2007-2009 har modtaget tilskud fra de regionale erhvervsudviklingsmidler og EU's strukturfondsprogrammer, til en nærmere vurdering for at tegne et billede af den hidtidige indsats.

Der er i udvælgelsen søgt tilgodeset en balance mellem de to handlingsplaner og en balance mellem de forskellige forretningsområder og indsatsområder samt en spredning på projekternes økonomiske volumen. Det skal bemærkes, at Vækstforums handlingsplan 2009-10 har et stærkt fokus på effekt og alle projekter bedømmes på, hvor meget de er i stand til at skabe indkomstvækst og værditilvækst i Region Syddanmark. Med Vækstforums handlingsplan 2007-2008 var der fokus på at gennemføre 17 konkrete initiativer, som var formuleret i handlingsplanen med henblik på at løse en række identificerede brændende platforme.

De 35 projekter, der er udvalgt har modtaget økonomisk tilskud på knap 270 mio. kr. Projekterne gennemføres typisk over en treårig projektperiode af en række projektpartnere.

Rapporten præsenterer resultaterne af statusevalueringen på baggrund af en analyse af, hvordan projekterne forventes at skabe de ønskede effekter, jf. deres kausalkædesammenhæng, gennemførte kvalitative interviews samt bearbejdning af materiale modtaget fra projekterne.

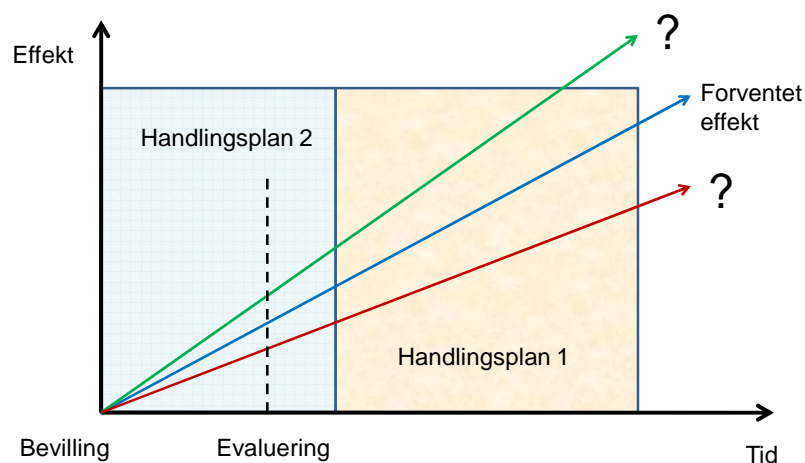
Konsulent Henrik Lodberg har i samarbejde med analyse og konsulentfirmaet DAMVAD a/s gennemført statusevalueringen af de 35 projekter.

### *Formålet med evalueringen*

Projektets formål er at gennemføre en statusevaluering, der afdækker 35 af Vækstforums igangsatte projekters (foreløbige) erfaringer, problemstillinger, fremdrift og effekt. Hensigten er at vurdere projekternes opnåede resultater i forhold til intentionen og forventningerne ved projekternes opstart, som de foreligger i projektansøgningerne til Vækstforum.

Dette formål er søgt illustreret i figur 1 herunder, hvor den blå pil repræsenterer den forventede effekt, som den er formuleret af projektansøgerne selv i de ansøgningerne, som Vækstforum har taget stilling til og har bevilget midler. Statusevalueringen skal svare på, om denne effekt fortsat kan forventes realiseret, eller om der på nuværende tidspunkt ser ud til at være grundlag for at opjustere (den grønne pil) eller nedjustere (den røde pil) forventningerne – og dermed grundlag for at justere indsatsen.

Figur 1: Evalueringens formål: at vurdere om den forventede effekt af projekterne skal justeres



Kilde: Egen tilvirkning

I praksis er evalueringen foretaget ved for hvert enkelt projekt at undersøge om de har holdt planen frem til nu og om der er noget i den hidtidige afvikling af projektet, der giver anledning til ændrede forventninger til projektets endelige effekt. Evalueringsmetoden er uddybet i afsnit 3.

Som det fremgår af figuren, så er der mange af projekterne, der endnu er på et tidligt stadie, og hvor afvigelserne fra det planlagte på nuværende tidspunkt derfor vil være ret små, men hvor de vil kunne føre til større afvigelser på lang sigt. Dette gælder ikke mindst for projekterne igangsat under handlingsplan 2, der for fleres vedkommende er på et meget tidligt stadie i deres forløb. Omvendt kan små afvigelser måske også indhentes i projektføreløbet og de behøver således ikke nødvendigvis at få indflydelse på den endelige effekt. I afrapporteringen er dette håndteret ved i tabel 2 på side 13 at markere de enkelte projekter med farverne grøn, gul eller rød alt efter afvigelsens karakter. For hver enkelt projekt er det således vurderet, om der på nuværende tidspunkt er afvigelser fra det

planlagte, og om disse afvigelser kan forventes at få betydning for de endelige effekter på lang sigt.

Statusevalueringen har således et tosidet formål. For det første giver den Vækstforum en dokumentation for om fremdriften i projekterne og de forventede resultater flugter forventningerne til at skabe vækst og udvikling i den syddanske region. For andet giver den input om læringspunkter for regionens sekretariat og for andre relevante aktører, således at arbejdet med rammer og form på fremtidige satsninger inden for de af Vækstforums udvalgte forretningsområder bygger på erfaringer fra de projekter, der er under gennemførelse.

### *Evalueringens datagrundlag*

Statusevalueringen er baseret på:

- En gennemgang af de indstillingsnotater, der er udarbejdet til Vækstforum i forbindelse med Vækstforums behandling af de 35 projekter.
- En faktabeskrivelse af alle 35 projekter indeholdende informationer om følgende forhold: Formål, projektperiode, indsatsområde, projektets opstillede målsætninger/resultatforventninger, projektets aktiviteter, deltagere og organisering, finansiering, geografisk fokus og projektansvarlig.
- Evt. uddybet materiale og informationsmaterialer om projekterne
- En kausalkædeoversigt pr. projekt og udarbejdet spørgeguide pr. projekt
- 25 onsite-interviews med projektejeren for projektet
- 10 telefoninterviews med projektejeren for projektet.

## 2. Vækstforums strategiske indsats

De konkrete projekter tager afsæt i Vækstforums strategi 2007-12 og handlingsplanerne 2007-08 og 2009-10. Konkret skal et projekt for at modtage støtte fra både de regionale erhvervsudviklingsmidler og EU's strukturfonde være i overensstemmelse med Vækstforums strategi, handlingsplan og tilhørende retningslinjer samt den danske lovgivning på området og de overordnede strukturfondsprogrammer og det europæiske og nationale regelsæt knyttet hertil.

Det betyder på den anden side, at tilsagnsmodtagere/projektejere udgør den implementeringsstruktur som Vækstforum har til rådighed. Vejen til succes går så at sige igennem et vellykket samarbejde mellem Vækstforum og de aktører, der skal føre indsatsen ud i livet. Hvis implementeringen svigter, vil Vækstforum ikke kunne opfylde sine politiske målsætninger.

Som det fremgår af figur 2 herunder er der tale om en arbejdsdeling mellem Vækstforum og tilsagnsmodtagere, hvor Vækstforum foretager de politiske prioriteringer på et strategisk niveau (udarbejdelse af strategi og handlingsplan) og hvor en klar kommunikation om dette er en forudsætning for at aktørerne kan udvikle projekter, der omsætter dette til konkrete handlinger. Dertil kræves det naturligvis at aktørerne faktisk har de kompetencer og den erfaring, der kræves, for at kunne udvikle gode projekter, der kan løfte Vækstforums strategiske satsninger.

Dernæst skal Vækstforum udvælge de bedste af projekterne, så midlerne får størst mulig effekt. Dette er der kommet tydeligt større opmærksomhed på i forbindelse med handlingsplan 2.

Når de bedste projekter er udvalgt skal de bevillingsmodtagende aktører gennemføre de planlagte aktiviteter som forudsat således at de forventede effekter, som de blev beskrevet i ansøgningerne til Vækstforum, faktisk "leveres".

Og endelig skal Vækstforum sikre en løbende opfølgning på indsatsen, så der løbende læres af den hidtidige indsats, hvilket skal påvirke alle de forudgående faser i "vejen til succes".

"Vejen til succes" går således gennem et tæt samspil mellem Vækstforum og de aktører, der skal føre visionerne ud i virkeligheden. Som det er søgt illustreret i figur 2 er der tale

om en vekselvirkning, hvor den endelige effekt afhænger af en række faktorer, hvoraf denne statusevaluering særligt har fokuseret på det blå felt "God projektledelse".

Figur 2: Vejen til succes og effekt for Vækstforum



Kilde: Egen tilvirkning

Ønsket om at vurdere projekternes foreløbige fremdrift og udsigt til at realisere deres forventede langsigtede effekter hænger sammen med en erkendelse af, at gennemførelse af projekter som forudsat i praksis er en meget vanskelig opgave, der kræver betydelige organisatorisk kapacitet og kompetence. Dette aktualiseres i høj grad af, at stort set alle projekter gennemføres i et partnerskab, hvorved projektejereren ikke nødvendigvis har fuld kontrol over alle elementer i projektet.

### 3. Evalueringens metode og fremgangsmåde

#### *Evalueringens metode og fremgangsmåde*

Formålet med statusevalueringen af projekterne er at skabe baggrund for at vurdere, om de kan forventes at ville opfylde de opstillede mål.

Denne vurdering vil blive baseret på en gennemgang af, om de forudsætninger, som projektets målopfyldelse er baseret på, ser ud til at være opfyldt. Det er to grundlæggende forudsætninger, der skal opfyldes for at et projekt kan vurderes at ville opfylde sine målsætninger:

1. De planlagte aktiviteter skal gennemføres som forudsat
2. "Projektteorien" skal være rigtig

Herunder redegøres i korthed for, hvordan der i praksis er tilvejebragt et grundlag for at vurdere om disse forudsætninger er opfyldt.

#### *Er projektets aktiviteter gennemført som forudsat?*

De aktiviteter der i et givet projekt skal føre til effekt skal naturligvis gennemføres som forudsat for, at de opstillede målsætninger kan forventes opfyldt. Det er på samme tid en banalitet og et forhold der bør tildeles stor opmærksomhed.

I praksis er gennemførelse af projekter som forudsat imidlertid en meget vanskelig opgave, der kræver betydelig organisatorisk kapacitet og kompetence. Dette aktualiseres i høj grad af, at stort set alle projekter gennemføres i et partnerskab, hvorved projektejereren ikke nødvendigvis har fuld kontrol over alle elementer i projektet.

Som udgangspunkt vil det hurtigt kunne konstateres om projektets aktiviteter er gennemført som forudsat. I andre tilfælde kan det være nødvendigt at gå tættere på dette forhold. Et kursus er måske gennemført som lovet, men deltagerkredsen matchede ikke nøjagtigt målgruppen for kurset, eller indholdet var blevet justeret fordi de rette kompetencer ikke kunne findes.



*Er projektteorien rigtig?*

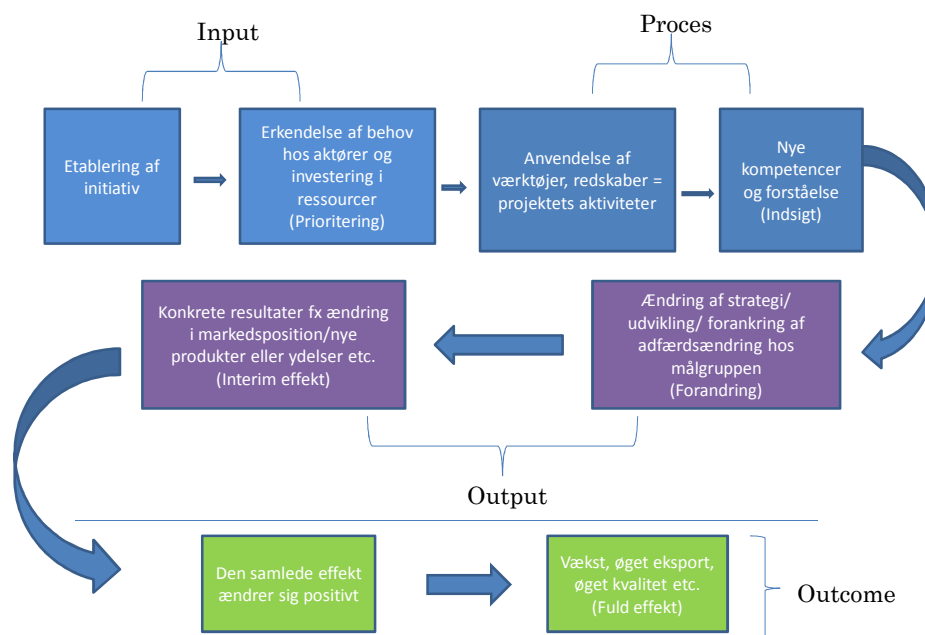
Ethvert projekt er baseret på en teori om, hvordan en given aktivitet vil føre frem til en given effekt. Teori betyder i denne sammenhæng et sæt af antagelser om kausale sammenhænge (årsag-virknings sammenhænge), der kæder gennemførelsen af en given aktivitet sammen med et forventet resultat (outcome).

Oftentimes er teorien ikke ekspliciteret. Det kan enten skyldes at den forudsættes bekendt blandt de, der skal tage stilling til projektansøgningen, eller det kan skyldes at projektansøgeren ikke selv er helt bevidst om, hvilke antagelser om kausale sammenhænge, som projektets design er baseret på og hvis rigtighed derfor udgør projektets forudsætninger for at opnå succes.

For at vurdere om et projekt kan forventes at opfylde sin opstillede målsætninger, er det nødvendigt at tydeliggøre alle de antagelser om kausalitet, som projektet er baseret på, for at nå fra aktivitet til endelig effekt (outcome).

Herunder er gengivet en meget overordnet og generel "kausalkæde" for sammenhængen mellem aktivitet og endelig effekt.

Figur 3: Generel kausalkæde



Kilde: Egen tilvirkning

Hver kasse i figur 3 udgør et muligt målepunkt, hvortil der kan knyttes indikatorer og tilvejebringes data. Hver pil i figuren repræsenterer en antagelse om kausalitet, der er afgørende for at den endelige effekt (outcome) kan forventes at opstå. For det typiske projekt vil kausalkæden bestå af betydeligt flere led end i figuren herover. Det gælder især inden for proces og output.

Indholdet i kasserne kan omsættes til projektets forudsætninger for at opnå de opstillede mål. På den baggrund kan der alene på baggrund af skriftligt materiale om projekterne opstilles en række evalueringsspørgsmål. Herunder følger et eksempel på, hvilke evalueringsspørgsmål man med udgangspunkt i projektets kausalkæde kunne stille til et projekt der ønsker at bringe et antal aktører sammen om at udvikle nye rådgivningstilbud til virksomheder inden for fødevarersektoren:

1. Er der etableret en kvalificeret projektledelse?
2. Er de planlagte aktiviteter gennemført som forudsat?
3. Har projektdeltagerne deltaget lige så aktivt som forudsat?

4. Besidder projektdeltagerne viden og erfaring, der er relevant for fødevarerelaterede virksomheder?
5. Er projektdeltagerne parate til at dele deres viden og erfaring?
6. Lader projektdeltagernes viden og erfaring sig omsætte til nye metoder og værktøjer?
7. Bringes de nye metoder og værktøjer i anvendelse af projektdeltagerne selv?
8. Sikres andre erhvervsudviklingsaktører kendskab til de nye metoder og værktøjer?
9. Bringes de nye metoder og værktøjer i anvendelse af andre erhvervsudviklingsaktører?
10. Er virksomhederne åbne for at tage imod den nye vejledning?
11. Opnår virksomhederne på baggrund af den nye vejledning nye erkendelser og indsigter?
12. Vil virksomhederne efter at have opnået nye erkendelser og indsigter ændre adfærd?
13. Vil den ændrede adfærd have positiv effekt på den enkelte virksomheds konkurrencesituation?

På samme måde er der for hvert af de syddanske projekter opstillet en række evalueringsspørgsmål, der danner grundlag for at vurdere om de opstillede målsætninger kan forventes realiseret.

Der er således udarbejdet en kausalkædesammenhæng for hvert projekt samt en projektrelateret spørgeramme som grundlag for at gennemføre et kvalificeret interview med projektlederne for projekterne. Der er gennemført i alt 25 interviews på stedet og i alt 10 telefoninterviews. Det betyder, at alle 35 projekter er blevet interviewet enten telefonisk eller på stedet.

#### **4. De undersøgte projekter**

Vækstforum Syddanmark har siden 2007 indstillet ca. 100 projekter til økonomisk tilskud svarende til mere end 700 mio. kr. Herudfra er udvalgt 35 projekter, der har modtaget knap 270 mio. kr. i tilskud til en nærmere vurdering. Projekter der er udvalgt har med et par undtagelser en samlet økonomisk volumen på min. 3 mio. kr. Derudover er det tilstræbt, at der er udvalgt projekter inden for alle forretningsområder og de tværgående indsatsområder samt projekter fra både handlingsplan 2007-2008 og handlingsplan 2009-2010, jf. nedenstående tabel.

Projekternes fordeling er, at hovedparten (24 projekter) af projekterne er forankret i handlingsplan 1 og en mindre del (11 projekter) er forankret i handlingsplan 2. Projekterne er tilsvarende fordelt mellem de forskellige indsatsområder, idet det bemærkes, at forskellen på handlingsplan 1 og handlingsplan 2 bl.a. er, at initiativer rettet mod uddannelse, iværksætteri og forskning og innovation i handlingsplan 2 er knyttet direkte til ét af de fire forretningsområder, hvilket betyder at et projekt rettet mod at styrke oplevelseserhvervene også kan indeholde fx uddannelsesaktiviteter.

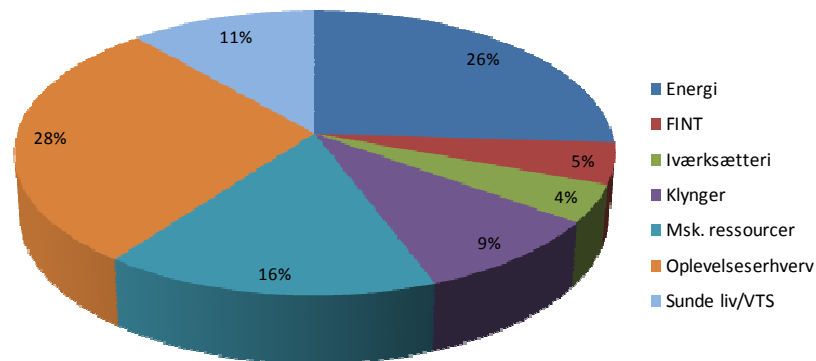
*Tabel 1: Projekternes fordeling*

Indsatsområder	Handlingsplan 1	Handlingsplan 2	I alt
<b>Menneskelige ressourcer</b>	6		6
<b>Forskning og innovation</b>	3		3
<b>Iværksætteri</b>	2		2
<b>Energi</b>	1	4	5
<b>Oplevelseserhverv</b>	3	4	7
<b>Klynger</b>	6	1	7
<b>Det sunde liv og velfærdsteknologi</b>	3	2	5
<b>I alt</b>	24	11	35

Kilde: Vækstforum Syddanmarks handlingsplaner

Hovedparten af bevillingerne er givet til projekter inden for Oplevelseserhverv, Energi og Menneskelige ressourcer, mens Iværksætteri og Forskning og Innovation har modtaget færrest bevillinger. Det skal dog bemærkes, at under Handlingsplan 2 er initiativer inden for disse områder omfattet af bevillinger til forretningsområderne.

Figur 4: Projekternes fordeling på bevilling



Kilde: Egen tilvirkning

Projekterne er kendetegnet ved at være meget omfattende med mange partnere og deltagere i projekterne. Den typiske projektperiode er tre år, hvilket betyder, at der kun er få af de undersøgte projekter, som er afsluttede.

## 5. Evalueringens resultater

### *Projekternes fremdrift*

Alle projekter er vurderet i forhold til om de forløber planmæssigt og om de forventer at opnå de i ansøgningen opstillede resultatmål. Med planmæssigt forstås, hvorvidt projektets fremdrift er i overensstemmelse med ansøgningens indhold om aktiviteter og planerne for disses gennemførelse. Med resultatmål forstås, hvorvidt projekter har opfyldt eller forventer at opfylde de i ansøgningen opstillede mål og effekter.

Projekterne er inddelt efter "trafiklys":

- De projekter der forløber planmæssigt og forventer at opnå de i ansøgningen opstillede resultatmål med 80-100 % målopfyldelse er markeret med grøn.
- De projekter der har lavet justeringer undervejs, og forventer at komme i mål med 60-80 % opfyldelse af de oprindelige mål er markeret med gul.
- De projekter som ikke kører planmæssigt og som heller ikke forventer, at opnå de opstillede mål er markeret med rød.

Tabel 2: Fremdriften i projekterne

Menneske lige ressourcer	Forskning og inno- vation	Iværk- sætter	Energi	Oplevel- seser- hverv	Klynger	Det sunde liv og velfærds- teknologi
Alucluster kompetence- opbygning	Sunde Måltider	Growthbooster	Danish Energy Performance	Holmegård kursus- og træningscenter	Fokus på dansk offshore	Brugerreven innovation – velfærds- teknologi
Brobygning til arbejds- markedet	Eldrevne transport- løsninger	Entreprenør- skab på kryds og tværs	Energi på havet	Laboratorier designskolen	Robocluster	Demens i Hjemmet
Mind the gab	Knowledge Lab	Idea syd 2.0.	Grøn erhvervs vækst	Leg og læring	Plastcenter	Gopo i hyben- produkter
Smv kompetence- udvikling			Væksthuse	Oplevelses academy	Køleklyngen	Sund vækst
Syddansk ingeniør- pionerer			Sunrise	Oplevelsesøkon- omi i vadehavet	Mekatronik- klyngen	Tele-hjertesvigt
Viden til vækst				Wellcome	Offshore innovations- netværk	
					Food architect	

Kilde: Egen tilvirkning

Tabellen viser, at der er en god fremdrift i alle projekter inden for alle områder, idet der ikke er projekter, som ikke forventes at leve op til intentionen med projekterne. Projekter der er markeret med gult er primært begrundet i at projektlederen ikke ønsker at give et bud på om projektet kan forventes at opfylde de mål og effekter, der er opstillet i ansøgningen eller også at de har revideret deres mål eller aktivitetsplaner i forhold til den godkendte ansøgning. Det skal dog bemærkes, at tre af de projekter, der er markeret med gult har fået nedskrevet deres bevilling i forbindelse med at de har revideret deres mål eller aktivitetsplaner.

### *Styring og gennemførelsen af projekterne*

- Der er god fremdrift i alle 35 projekter i forhold til projekternes opstillede aktivitetsplaner. Projekterne er kommet godt fra land, men det er gennemgående for projekterne, at de har brugt mange kræfter på at få organisering af projekterne på plads, hvilket betyder at en række projekter er forsinkede i forhold til den oprindelige tidsplan. I forlængelse heraf kan det også forventes, at en række projekter ikke får anvendt det samlede tildelte støttebeløb.
- Det er en gennemgående tilbagemelding, at der er store administrative udfordringer forbundet med at modtage et strukturfondstilskud, idet der er et stort arbejde med at overholde de formelle regler for projektet og sikre den rette administrative opfølgning af projekterne.
- Projekterne er gennemgående forankret hos fagligt stærke projektledere, som anvender styregrupper og advisory boards med fagligt indsigt fra branchen. Projektledelsen er typisk forankret i et relevant videnmiljø og har erhvervserfaring fra relevant branche i forhold til projektet. Det er en gennemgående tilbagemelding, at projektledelse er en ressource- og tidskrævende opgave, som fordrer kompetencer inden for administration, budgetopfølgning, projektledelse af mange parter og høj faglighed inden for det pågældende område såfremt projektlederen skal fremstå troværdig og professionel.
- Projekterne har gennemgående formået at engagere relevante projektpartnere og skabe opbakning til projekterne. Dog har det i en række tilfælde (særligt uddannelsesprojekterne) ifølge projektlederne været vanskeligt pga. den finansielle krise, at få virksomheder til at deltage i projekterne herunder at virksomhederne stiller medarbejdere til rådighed for efteruddannelsesprojekter.



- Der peges fra flere sider på, at det kræver knofedt, stærk styring og klare aftaler at inddrage universiteterne i projekterne.
- Endelig bør det fremhæves, at der er kapacitetsmæssige udfordringer i at engagere yderområderne i projekterne, da yderområderne typisk pga. manglende manpower må være skarpe på en prioritering af hvilke projekter, som de ønsker at deltage i.

### *Forventede resultater på tværs af projekterne*

- De projekter som har de største forventninger til resultater i form af et positivt bidrag til den regionale økonomi er igangsat med baggrund i Vækstforums handlingsplan nr. 2. Det er vurderingen, at der er et øget fokus på projekternes forventede resultater og effekter i projekter, der er igangsat med afsæt i den nye handlingsplan.
- De største resultatforventninger kan knyttes til forretningsområderne Energi og Oplevelseserhverv. Her er der igangsat en række perspektivrige projekter, hvor der kan forventes, såfremt projekterne fremdeles forløber som forudsat, et stærkt positivt bidrag til øget beskæftigelse og omsætning inden for de to forretningsområder.
- Det vurderes, at der er et stort potentiale i projekterne under forretningsområdet Det Sunde Liv og velfærdsteknologi, men at det kræver et langt sejt træk i form af øget fokus på markedsgørelsen og kommercialiseringen, såfremt de nye udviklede produkter og opnåede BDI-resultater skal resultere i ny vækst og beskæftigelse.
- Klyngeinitiativerne er kendetegnet ved, at der i øjeblikket foregår en reorganisering af klyngearbejdet hos et par af klyngerne for at sikre et større ejerskab til initiativerne hos klyngens virksomheder – både økonomisk og styringsmæssigt af de igangsatte aktiviteter. Det er vurderingen, at denne reorganisering er en nødvendig forudsætning såfremt man skal høste frugterne af de mange netværksinitiativer, der er igangsat af de syddanske klynger.
- Det er vurderingen, at uddannelsesprojekterne fremviser en række gode resultater i form af virksomhedsnære efteruddannelsesaktiviteter, opbygning af nye uddannelsesmoduler i tilknytning til et par af klyngerne (aluminium- og offshoreklyngerne) og styrkelse af grundlaget for at flere unge fra regionen herunder yderområderne vælger en lang videregående uddannelse. Det vurderes, at nyorienteringen i den nye handlingsplan med at de tværgående indsatsområder

skal ses i sammenhæng med forretningsområderne har haft en positiv virkning på at skærpe kompetenceudviklingen inden for forretningsområderne.

- Det er vurderingen, at projekterne vedrørende forskning og innovation primært skaber ny viden om, hvordan brugerdreven innovation kan gennemføres i praksis herunder inddragelsen af virksomheder i udviklingsarbejdet.
- Projekterne omhandlende iværksætteri er rettet mod at styrke iværksætterkulturen og udviklingen af flere vækstvirksomheder på sigt.

## *Konkrete eksempler på resultater inden for forretningsområder og indsatsområder*

Nedenfor er fremhævet konkrete foreløbige resultater inden for de forskellige forretningsområder. I en række tilfælde (fx projektet Viden til vækst), særligt inden for menneskelige ressourcer er der en overmål opfyldelse i forhold til de angivne mål i ansøgningen. Ligeledes er der angivet det forventede antal arbejdspladser som projekterne vil medføre. Projektlederne har her givet deres bedste bud på hvor meget øget beskæftigelse, som projektet forventes at medføre.

Det er vigtigt at fremhæve, at projekterne er rettet mod at styrke virksomhedernes rammebetingelser, hvilket betyder, at projekternes primære effekt bliver på at styrke virksomhedernes forretningsgrundlag. Det må forventes, at de forbedrede rammebetingelser vil smitte af på virksomhedernes præstationer. I Erhvervs- og Byggestyrelsens arbejde med sammenhængen mellem rammebetingelser og præstationer peges der på at positive præstationer først kan ses på mellemlang sigt typisk efter 5 år (Erhvervs- og Byggestyrelsens iværksætterindeks). Det kan selvfølgelig variere fra indsatsområde til indsatsområde, men generelt er der et betydeligt timeslag fra der gennemføres en konkret indsats til det efterfølgende kan aflæses i præstationerne.

I forlængelse heraf er der nedenfor listet konkrete eksempler på opnåede resultater eller forventede resultater i form af fx gennemførte aktiviteter (fx udviklingen af nye uddannelsesplaner inden for menneskelige ressourcer) eller styrkelse af indsatsområdets forretningsgrundlag (fx udviklingen af nye koncepter inden for oplevelseserhvervene) eller udviklede nye produkter (fx udviklingen af nye produkter inden for det sunde liv og velfærdsteknologi).

## Menneskelige ressourcer

Der er udvalgt 6 projekter under indsatsområdet og givet en samlet bevilling på 43,0 mio. kr.

<i>Menneskelige ressourcer</i>	<i>Resultater</i>
<p>Projekterne forventer at have en positiv effekt på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Brobygning mellem de længerevarende uddannelser og virksomheder.</li><li>• Brobygning mellem de længerevarende uddannelser og potentielle studerende.</li><li>• Efteruddannelsesindsatsen i virksomheder.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 11 uddannelsesplaner for ALU-uddannelser</li><li>• 140 kompetenceforløb i Smv'ere af HR-funktioner</li><li>• Øget optag på de længerevarende uddannelser</li><li>• Øget optag fra yderområder på ingeniøruddannelsen i Sønderborg</li><li>• Tilførsel af ny viden til SMV'er i yderområder via ingeniørstuderende</li><li>• Tilførsel af højtuddannede til regionens virksomheder.</li><li>• Ansættelse af 10 erhvervs ph d'er i virksomheder.</li><li>• Formidlet 224 projekt- og praktikperioder for studerende til regionens virksomheder.</li></ul>

## Iværksætterier

Der er udvalgt 3 projekter under indsatsområdet og givet en samlet bevilling på 11,5 mio. kr.

<i>Iværksætterier</i>	<i>Resultater</i>
Projekterne forventer at have en positiv effekt på: <ul style="list-style-type: none"><li>• Iværksætterkulturen</li><li>• Udviklingen af nye vækstvirksomheder</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 11 virksomheder får et styrket grundlag m.h.t. at udvikle sig til vækstvirksomheder</li><li>• Opgradering af 180 undervisere på professionshøjskolerne i iværksætterier</li><li>• Etablering af netværk mellem undervisere på de tre professionshøjskoler</li><li>• Undervisning af studerende i iværksætterier</li><li>• Kompetenceudvikling af universitetsundervisere i iværksætterier.</li></ul>

## Forskning og Innovation

Der er udvalgt 3 projekter under indsatsområdet og givet en samlet bevilling på 12,5 mio. kr.

<i>Forskning og Innovation</i>	<i>Resultater</i>
<p>Projekterne forventer at have en positiv effekt på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Offentlig-privat samspil herunder inddragelsen af virksomhederne i BDI-projekter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skabt grundlag for at udnytte erhvervs muligheder i forbindelse med el-bilens udbredelse</li><li>• En række virksomheder ser direkte forretningsmuligheder i relation til el-bilen</li><li>• Allerede i 2011 forventes en positiv beskæftigelsesmæssig effekt som følge af projektet om el-bilen</li><li>• Ny viden om patienters holdning til ernæringsrigtig mad</li><li>• Nye samarbejdsformer mellem forskellige personalegrupper på sygehuse</li><li>• På sigt grundlag for nye specialiserede virksomheder med nicheprodukter i forhold til forskellige patientgrupper.</li></ul>

## Klynger

Der er udvalgt 7 projekter under indsatsområdet og givet en samlet bevilling på 23,7 mio. kr.

<i>Klynger</i>	<i>Resultater</i>
<p>Projekterne forventer at have en positiv effekt på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Virksomhedernes innovationsevne</li><li>• Virksomhedernes adgang til viden</li><li>• Virksomhedernes rekrutteringsgrundlag</li><li>• Virksomhedernes udvikling af nye produkter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der er igangsat udviklingsarbejde inden for offshore som skal afklare muligheder for at kunne bore på vanddybder ned til 45 m, hvilket forventes at give nye eksportmuligheder</li><li>• Som forberedelse heraf er der gennemført markedsanalyser i følgende lande: Brasilien, Angola, Norge og Nigeria</li><li>• Gennemførelse af matchmaking møder i hele landet i samarbejde med universiteterne, som har medført nye virksomheder til branchen</li><li>• Udarbejdelse af en HR-håndbog for offshorebranchen og etablering af website om offshoreuddannelser samt øvrige markedsføringsmaterialer herom</li><li>• 25 virksomheder har gennemført et innovationsprojekt under food architect i forlængelse af et uddannelsesforløb – medført fx nye salgs-, markedsførings-, og distributionsstrategier og nye produkter.</li></ul>

## Energi

Der er udvalgt 5 projekter under indsatsområdet og givet en samlet bevilling på 70,3 mio. kr.

<i>Energi</i>	<i>Resultater</i>
<p>Projekterne forventer at have en positiv effekt på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Virksomhedernes udvikling af nye energiløsninger</li><li>• Virksomhedernes udvikling af nye produkter</li><li>• Virksomhedernes udvikling af nye medarbejdere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der forventes udvikling af nye produkter og samlede energiløsninger inden for mekatronik med øget eksport til følge</li><li>• Igangsætning af styrket rekrutteringsindsats af medarbejdere inden for offshorebranchen</li><li>• Opstart af virksomhedsnetværk inden for energieffektivisering af bygninger og efteruddannelse af branchens håndværksmestre</li><li>• Etablering af demonstrationsanlæg for intelligent energihåndtering i Væksthuse samt igangsat beregningsarbejde med at undersøge mulighederne for at andre gartnerier kan få etableret et tilsvarende anlæg. Forventet reduktion i energiforbrug på 30-35 %</li><li>• Substitution af materialer til offshore</li><li>• Styrke forskning i offshore</li><li>• Lettere adgang for smv'ere til offshore olie og gas branchen</li></ul>



## Oplevelseserhverv

Der er udvalgt 6 projekter under indsatsområdet og givet en samlet bevilling på 72,2 mio. kr.

<i>Oplevelseserhverv</i>	<i>Resultater</i>
<p>Projekterne forventer at have en positiv effekt på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Turistens døgnforbrug</li><li>• Virksomhedernes omsætning</li><li>• Antallet af besøgende</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nye koncepter for cykelturisme og oplevelsespakker samt et kunstatlas er under udarbejdelse</li><li>• Der udkommer snart en Vadehavskogebog og der er igangsat en proces med 10-15 restauranter om udvikling af nye egnsprodukter</li><li>• Udvikling og rekruttering af deltagere til uddannelsesforløb inden for oplevelseserhverv</li><li>• Udvikling af koncept for inddragelse af design i virksomheder</li><li>• Holmegård er under forvandling til et kursus- og træningscenter for politi og militære enheder</li><li>• Grundlaget i form af tegninger og planer for en udvidelse af Vadehavscenteret foreligger</li><li>• Forundersøgelser om etablering af et nationalt Krondyrcenter er igangsat</li><li>• Der er udarbejdet en lystfiskerguide for området</li><li>• Udvikling af nye produkter inden for sundhedsturisme hos virksomhederne.</li></ul>

## Det sunde liv og velfærdsteknologi

Der er udvalgt 5 projekter under indsatsområdet og givet en samlet bevilling på 30,9 mio. kr.

<i>Det sunde liv og velfærdsteknologi</i>	<i>Resultater</i>
<p>Projekterne forventer at have en positiv effekt på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Udvikling af arbejdskraftsbesparende teknologier</li><li>• Antallet af produkt- procesinnovative virksomheder</li><li>• Udviklingen af nye produkter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Udvikling af patientløfter med kommercielt potentiale</li><li>• Udvikling af genoptræningsmåtter med kommercielt potentiale</li><li>• Ny viden om hybens egenskaber i forhold til at blive anvendt i.f.m. betændelse i led</li><li>• Udvikling af en designmanual om hvordan BDI-projekter bedst gennemføres med udgangspunkt i det offentlige sundhedsvæsen</li><li>• Udvikling af en it-kuffert til brug for hjertepatienter, skaber grundlaget for nye arbejdspladser inden for både logistikbranchen og it-erhvervet</li><li>• Erfaringer med nye BDI-metoder herunder inddragelse af virksomheder i BDI-projekter</li><li>• Erfaringer med udviklingen af arbejdskraftsbesparende teknologier</li></ul>

## 6. anbefalinger

Hvis der ses på tværs af statusevalueringens resultater kan der udtrages tre hovedanbefalinger:

- Fokus på best practice inden for de tre forretningsområder
- Udvikling af et projektopfølgingsværktøj til brug for regionens opfølgning på projekterne
- Udvikling af administrative værktøjer til hjælp for projekternes opfølgingsarbejde

Nedenfor er anbefalingerne nærmere beskrevet.

### **Fokus på de nye forretningsområder**

Vækstforum har i sin indsats fokus på udviklingen af tre nye forretningsområder: Det sunde liv og velfærdsteknologi, oplevelseserhverv og energi. Projekterne på disse områder udmærker sig ved at være i en startfase, da de er forankret i den seneste handlingsplan. Det betyder, at de endnu ikke er så langt i processen, hvilket giver en god mulighed for at følge den indholdsmæssige fremdrift i projekterne. Det er vurderingen, at der er en god læring i at følge projekterne, således at det er muligt at bidrage til løsning af evt. problemer og barrierer, der opstår i gennemførelsen af projekterne. Fx blev det fremhævet fra projektlederen på en af de større velfærdssatsninger, at der bør fokus på, hvordan der bedst kan ske en kommercialisering af produkter udviklet i offentligt regi.

Det er vurderingen, at forudsætningen for at udnytte det fulde potentiale i de nye forretningsområder er, at regionen er i tæt dialog med projekterne for at fjerne evt. bump på vejen samt sikre at der sker en videndeling på tværs af projekterne om best practice.

## Udviklingen af et projektopfølgingsværktøj

Vækstforum har med sin nye handlingsplan sat øget fokus på at de projekter, der igangsættes med støtte fra de regionale erhvervsudviklingsmidler og EU's strukturfonde skal medvirke til at skabe øge vækst og udvikling i den syddanske region. Derfor stilles der store krav til projektansøgninger i og med de meget præcist skal angive hvilke resultater de forventer projektet vil medvirke til at opnå. Projekterne opstiller operationelle mål og forventede resultater samt indikatorer på hvornår målene er indfriet.

Når projekterne er afsluttet foretages en evaluering af det pågældende projekt for at klarlægge i hvilket omfang projektet har indfriet de ønskede mål. Da projekterne typisk har en varighed på 3 år betyder det, at der er en lang gennemførelsesperiode, hvor Vækstforum ikke ved om projektet er på rette vej og i stand til at indfri de opstillede forventninger.

Vækstforum har i erhvervsudviklingsstrategien opstillet en række ambitiøse mål inden for strategiens forretningsområder. Det betyder, at Vækstforum ikke aktuelt har mulighed for at tage en temperaturmåling på om den regionale udvikling er på ret kurs med den nødvendige hastighed til at kunne indfri de opstillede mål. Derfor kan det med fordel overvejes at udvikle et opfølgingsværktøj, som kan anvendes til at få information om projekternes fremdrift på kritiske punkter i projektforsløbet. Det skal også bemærkes, at det var en gennemgående tilbagemelding fra de interviewede projektledere, at de gerne vil i tættere dialog med Vækstforum og dennes sekretariat.

Nedenfor følger elementer i et projektopfølgingsværktøj:

*Hvad skal der følges op på?*

For at vurdere om et projekt gennemføres som forudsat vil det ofte være nødvendigt at anlægge et bredt perspektiv. Følgende begreber kan anvendes i den forbindelse:

- Projektets organisering – projektets evne til at sikre den rette ansvars- og opgavefordeling i projektet
- Projektets faglige forankring – projektets evne til at trække på de eksisterende videnmiljøer på området
- Projektets relationsmæssige styrke – projektets evne til at skabe opbakning og samarbejdsaktiviteter

- Projektets handlingskompetencer – projektets evne til at bruge de rette personer til at drive og gennemføre projektet og herunder parternes tilfredshed med proces og resultater
- Projektets resultatfokus – projektets evne til at opnå de resultater, der er forventet med projektet
- Projektets økonomiske grundlag – projektets økonomiske soliditet og evne til anvendelse og styring af forbruget af midler i overensstemmelse med retningslinjerne for tildelingen af midler.

*Hvordan skal der følges op?*

Det er vurderingen, at det bedste indblik i projektets fremdrift og udvikling opnås ved at gå i dialog med projektet og projektlederen. Derfor foreslås at opfølgningen sker ved at den ansvarlige regionale medarbejdere 1-2 gange om året besøger projektet og drøfter fremdriften i projekterne.

*Hvornår skal der følges op?*

Det anbefales, at opfølgningen sker i umiddelbart forlængelse af, at projekterne har indsendt deres halvårslige statusopgørelse til Erhvervs- og Byggestyrelsen, således at denne afrapportering også kan indgå i grundlaget for drøftelserne.

### **Udviklingen af administrative værktøjer**

Det er en målsætning både for Vækstforum og Danmarks Vækstråd, at den regionale vækstpolitiske indsats skal gennemføres som en stor satsning, hvor der er økonomisk volumen og kritisk masse i den gennemførte indsats. Det betyder i praksis, at de projekter, der modtager støtte involverer mange parter og indholdsmæssigt typisk omfatter mange forskellige aktiviteter, som ofte er samlet i en række underprojekter.

Det er en generel tilbagemelding, at der er brug for administrative værktøjer, der kan håndtere projekt- og budgetopfølgning i de enkelte projekter. Dette hænger også sammen med at et projekt, der modtager EU-finansieringen kan have flere tilsagn til det samme projekt, hvilket betyder at der skal følges op på de forskellige delprojekter.

Det anbefales, at der indledes en dialog med et udvalg af projektlederne med henblik på at afklare om der er projekter, der har udviklet så gode værktøjer, at de med fordel vil kunne anvendes af andre eller inspirere andre til at finde løsninger på de udfordringer som de i det daglige oplever med administrationen af projekterne.

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid