



TEKNOLOGISK
INSTITUT

Analyse af de nordjyske rammeprogrammer

Titel:

Analyse af de nordjyske rammeprogrammer

Udarbejdet for:

Udarbejdet af:

Teknologisk Institut
Analyse og Erhvervsfremme
Gregersensvej 1
2630 Taastrup

Februar 2015

Forfattere: Leif Jakobsen, Benita Kidmose Rytz og Simon Mikael Fuglsang Østergaard, Teknologisk Institut

Indholdsfortegnelse

Resumé.....	4
1. Introduktion	7
2. Metode og afgrænsninger	8
2.1. Evalueringsmetode	8
2.2. Afgrænsninger ift. rammeprogrammerne	9
2.3. Metoder til dataindsamling	10
Spørgeskema	11
3. Oversigt over de nordjyske rammeprogrammer	15
3.1. Nordjysk Iværksætter Netværk (NIN)	15
3.2. Vækst Iværksætter Program (VIP)	17
3.3. Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)	19
3.4. Yderlig Vækst.....	21
3.5. Virksomheder i Teknologisk Udvikling (VITU)	22
3.6. Globaliseringsprogrammet i Nordjylland (GLOBAL).....	24
3.7. Videnspredningsaftalen, AAU.....	25
3.8. Mit Nordjylland/Fyrtårn Nordjylland – markedsføring, produktudvikling og kompetenceudvikling	27
3.9. Ungeindsatsen	28
3.10. Opsummering	30
4. De nordjyske rammeprogrammers karakteristika	33
4.1. Rationale, formål og indsatsområder	33
4.2. Programmer, virkemidler og behov	34
5. Brug af rammeprogrammerne	39
6. Resultater og effekter af rammeprogrammerne	43
6.1. Datagrundlag	43
6.2. Resultater i form af nye forudsætninger for vækst	44
6.3. Programmets virksomhedsøkonomiske effekter	50
6.4. Sammenlignelighed og tværgående læring.....	53
7. Perspektivering – internationale og andre danske erfaringer	55
7.1. Målgruppediskussion	55
7.2. Virkemiddeldiskussion	59
8. Konklusion.....	63
Bilag 1: Resultater og effekter for de enkelte rammeprogrammer	67
Bilag 2: Liste over interviewpersoner	69

Resumé

Teknologisk Institut er af Region Nordjylland blevet bedt om at gennemføre en tværgående evaluering af de programmer, der har fået støtte i perioden 2007-2011. I forbindelse med udarbejdelsen af den kommende regionale erhvervsudviklingsstrategi ønsker Vækstforum en nærmere undersøgelse af, hvordan de af Vækstforum igangsatte rammeprogrammer virker i forhold til den overordnede målsætning om at støtte de nordjyske virksomheder i deres fortsatte udvikling og vækst. Vækstforum har ønsket at få ny viden om, hvordan rammeprogrammerne virker i forhold til at understøtte virksomhedernes udvikling og vækst, samt at få input eller anbefalinger til at udforme den kommende regionale erhvervsudviklingsstrategi.

Den tværgående evaluering baserer sig på en gennemgang af eksisterende midtvejs- og slutevalueringer, en spørgeskemaundersøgelse til de virksomheder, som har deltaget i rammeprogrammerne, data fra Danmarks Statistik, interview med programansvarlige samt interview med ressourcepersoner i Region Nordjylland med et tværgående blik for erhvervsfremmeindsatsen i regionen.

Programmerne, som indgår i denne tværgående evaluering, er, som følger:

- Nordjysk Iværksætter Netværk (NIN)
- Vækst Iværksætter Program (VIP)
- Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)
- Yderlig Vækst
- Virksomheder i Teknologisk Udvikling (VITU)
- Globaliseringsprogrammet i Nordjylland (GLOBAL)
- Mit Nordjylland/Fyrtårn Nordjylland – markedsføring, produktudvikling og kompetenceudvikling
- Vidensspredningsaftalen
- Ungeindsatsen.

I de ni programmer, som indgår i nærværende analyse, anvendes en række forskellige virkemidler. Nedenstående figur giver et overblik over de ni programmer og deres tilhørende virkemidler samt over hvilke behov i regionen, programmerne har til formål at dække.

Behov	Virkemidler	Kompetenceudvikling	Kompetenceudvikling i netværk	Chef til leje	Ansæt ledig akademiker	Individuelle konsultationer/forløb	Helhedsorienteret forløb	Markedsudvikling - turismesektoren	Kompetenceudvikling af ledige	Facilitering af samarbejde, indledende relationsopbygning
	Programmer									
	Nordjysk Iværksætter Netværk (NIN)					X				
	Vækstiværksætter (VIP)					X				
Øge antallet af Vækst-iværksættere	Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)	X	X	X	X					
Øge uddannelses- og kompetenceniveau i virksomhederne	Yderlig Vækst	X	X	X	X					
Øge international orientering	Virksomheder i Teknologisk Udvikling (VITU)					X				
Infrastruktur for OPS	Globaliseringsprogrammet (GLOBAL)	X	X	X		X	X			
Øge udd. og kompetenceniveau	Vidensspredningsaftalen									X
Udnytte styrker ift. klynger og turisme	Ungeindsatsen								X	
	Mit Nordjylland/Fyrtårn Nordjylland							X		

Kilde: Teknologisk Institut.

Af ovenstående figur ses det, at de ni programmer tilsammen dækker en bred vifte af erhvervsfremme tilbud. Programmerne er en blanding af deciderede virksomhedsrettede forløb og programmer, der i højere grad har fokus på at styrke den infrastruktur og de kompetencer, der skal være til stede i regionen, for at virksomhederne kan opnå vækst og beskæftigelse.

Analysen påviser en god sammenhæng mellem programmernes indhold og den regionale udviklingsstrategis påpegning af behov for erhvervsfremme (relevans). Ifølge de tilgængelige midtvejs- og slutevalueringer er alle programmerne nået godt i mål med at få gennemført forløb for det planlagte antal virksomheder, eller de er undervejs på en sådan måde, at midtvejsevalueringerne vurderer, at programmerne kan nå i mål. I forhold til resultater og effekter er programmerne ifølge de eksisterende evalueringer også i en god proces, men opgørelsen af de opnåede resultater og effekter er behæftet med en del usikkerhed, idet vurderingen bygger på virksomhedernes foreløbige forventninger.

Ses der på de forskellige virkemidler, der anvendes i de ni programmer, viser analysen, at virkemidlet Kompetenceudvikling på alle trin af effektkæden fra strategi, nye tiltag/handling til økonomiske resultater har en betydelig gennemslagskraft i forhold til at opnå resultater og effekter. På de trin, hvor indsatsen kobles til resultater som et bedre vidgrundlag og et bedre strategisk grundlag, synes brugen af flere virkemidler også at have en særlig positiv indvirkning på resultatopnåelsen. Når det glæder mere konkrete resultater i relation til innovation og økonomiske resultater, er det andre virkemidler, som i direkte indgreb med virksomheden – som fx Ansættelse af en akademiker eller Chef til leje – har stor betydning for de opnåede resultater. Endvidere ses det i analysen, at andelen af virksomheder, som ikke opnår nogen resultater/effekter, generelt stiger, jo tættere resultatet/effektmålingen kommer på markedet.

Analysen af målgruppen for rammeprogrammerne viser, at rammeprogrammerne ofte har rekrutteret virksomheder med et vækstpotentiale. I visse af programmerne, såsom FVIV, har dette også været et mål. Men de vækstparate virksomheder er typisk også de virksomheder, som selv formår at omsætte deres vækstambitioner til handling og økonomisk vækst. Denne stærke repræsentation af vækstparate virksomheder, som kan og vil, må lede fokus hen på, om rammeprogrammer også giver anledning til yderligere vækst og udvikling. De vækstparate virksomheder, som kan og vil, må antages at have relativt gode forudsætninger for at skabe udvikling og vækst – også uden hjælp fra programmerne. Dette synes at blive bekræftet ved, at 20 pct. af de deltagende virksomheder ville have kunnet opnå de samme resultater/effekter uden at have deltaget i programmerne. Og blot 37 pct. tilkendegiver, at deltagelsen har været afgørende, idet de ikke ville have kunnet opnå de samme resultater. Dette leder frem til følgende anbefalinger:

- En effektiv screening af virksomhederne synes ønskelig for at nedbringe den såkaldte dødvægt. Med andre ord at virksomheder, der "ville have gjort det alligevel", i mindre grad bliver involveret i programmerne.
- De virkemidler, der er mere problemorienterede og markedsnære, skaber også positive resultater – især i forhold til innovation og økonomisk udvikling. Erfaringer fra programmer, som er mere innovationsrettede, og som tænker innovationsresultaterne ind i et værdikædeperspektiv, har en lavere dødvægt og formår tillige at skabe vækst i de deltagende virksomheder. Rammeprogrammerne kunne med fordel blive mere eksplicite på:
 - Hvordan rammeprogrammerne kan føde ind til udviklings- og forandringsprocesser i de deltagende virksomheder.

- At understøtte de vækstparate virksomheder med innovation (produkt- og markedsudvikling), hvor et egentligt værdikædeperspektiv vil være rammesættende for en sådan indsats.

Endelig peger virkemiddeldiskussionen på, at programmerne i Region Nordjylland for en stor del af virksomhederne er tilfredsstillende, men at en væsentlig del af virksomhederne også ser et behov for videreudvikling. Virksomhedernes tilbagemeldinger i spørgeskemaundersøgelsen – kombineret med erfaringer fra andre regioner, OECD, tidligere evalueringer af Væksthusene, kvalitative interview samt evaluators vurdering af Væksthusenes egen opfattelse af programmerne – har ført til følgende anbefaling til et fremadrettet programdesign:

- Et mere helhedsorienteret forløb, hvor virksomhederne tages igennem et forløb, der understøttes af en sparringspartner/mentor. Endvidere er adgang til finansiering et element, der mangler for at gøre forløbet mere helstøbt.

Nedenstående tabel opsummerer de væsentligste konklusioner og anbefalinger.

Konklusion	Anbefaling
Rammeprogrammerne fremstår generelt som veldrevne. De programansvarlige har stor indsigt i og viden om deres målgruppes forudsætninger for vækst og udvikling.	
Målgruppen for rammeprogrammerne og de faktisk deltagende virksomheder er i højere grad vækstparate – har vækstpotentiale – end andre virksomheder i Region Nordjylland. Udgangspunktet for at skabe yderligere vækst gennem disse virksomheder synes dermed at være til stede, men der er også risiko for, at disse virksomheder "kan selv", hvorved rammeprogrammerne ikke tilfører virksomhederne noget egentlig nyt. Den høje dødvægt og det faktum, at de deltagende virksomheder ikke klarer sig økonomisk bedre end andre virksomheder i regionen, peger i denne retning.	Gennemførelse af en mere effektiv screening af virksomhederne, så færre af de virksomheder, der "ville have gjort det alligevel" bliver inkluderet i programmerne.
Rammeprogrammerne lægger op til et værdikædeperspektiv, som Væksthuset – og forhåbentlig også de støttede virksomheder – har fokus på. Dog udmøntes dette fokus ikke eksplicit i programmerne.	Fokus på et mere helhedsorienteret forløb, hvor virksomhederne tages igennem et forløb, der understøttes af en sparringspartner/mentor. Endvidere er adgang til finansiering et element, der mangler for at gøre forløbet mere helstøbt.
På trods af det manglende værdikædeperspektiv skaber programmerne alligevel resultater, som dækker over kompetenceudvikling, etablering af et nyt strategisk forretningsgrundlag, innovation (fx nye produkter) og positive kommercielle resultater. Der er dog flere virksomheder, der får styrket medarbejdernes kompetencegrundlag, end der er virksomheder, som opnår innovationsresultater.	Et mere helhedsorienteret forløb og ikke mindst programmer, der arbejder med forretningsudvikling i et markedsnært perspektiv, forventes at ville trække virksomhederne tættere på reelle innovationsresultater.

1. Introduktion

Vækstforum har i perioden 2007-13 iværksat og medfinansieret en lang række projekter og programmer, der typisk tager sigte på udvikling af den enkelte virksomhed. En del af Vækstformens erhvervsfremmeindsats er således kanaliseret gennem en række rammeprogrammer:

- Nordjysk Iværksætter Netværk (NIN)
- Vækst Iværksætter Program (VIP)
- Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)
- Yderlig Vækst
- Virksomheder i Teknologisk Udvikling (VITU)
- Globaliseringsprogrammet i Nordjylland (GLOBAL)
- Mit Nordjylland/Fyrtårn Nordjylland – markedsføring, produktudvikling og kompetenceudvikling
- Videnspredningsaftalen
- Ungeindsatsen.

I forbindelse med udarbejdelsen af den kommende regionale erhvervsudviklingsstrategi ønsker Vækstforum en nærmere undersøgelse af, hvordan de af Vækstforum igangsatte rammeprogrammer virker i forhold til den overordnede målsætning om at støtte de nordjyske virksomheder i deres fortsatte udvikling. Nærværende analyse har således til formål:

- At undersøge, hvordan rammeprogrammer virker i forhold til at støtte de nordjyske virksomheder i deres fortsatte udvikling.
- At tilvejebringe et grundlag for at formulere en række anbefalinger og betingelser, under hvilke Vækstforum fremover kan yde tilskud til virksomhedsrettede rammeprogrammer.

Med andre ord er der tale om en metaevaluering, hvor formålet er at identificere virkemidler og effekter på tværs af programmerne samt hvilke programmets virkemidler, der giver en god/den bedste effekt for virksomhederne og hvorfor.

De enkelte programmer skal ikke analyseres og evalueres som sådan. Men resultaterne og evalueringerne fra de enkelte programmer skal føde ind i denne analyse og være med til at danne grundlag for anbefalingerne. Tværgående læring fra programmerne er dermed et centralt tema i denne analyse.

Sluttelig er de nordjyske erfaringer sat i relation til internationale erfaringer samt erfaringer fra lignende erhvervspolitiske instrumenter i de øvrige danske regioner. Overordnet skal der gives anbefalinger til, hvordan fremtidige rammeprogrammer kan udformes – herunder spørgsmålet om hvordan incitamentsstrukturen for virksomhederne indrettes.

2. Metode og afgrænsninger

Som nævnt er denne evaluering først og fremmest en tværgående analyse af de ni ovenstående rammeprogrammer. Denne evaluering undersøger, om de initiativer, som igangsættes i programmerne, også fører frem til resultater og effekter i virksomhederne, som i sidste ende giver anledning til en styrkelse af erhvervslivets konkurrenceevne og øget vækst i Region Nordjylland. Endvidere ser analysen på, hvilken læring der kan uddrages af de eksisterende ni programmer til brug for den fremtidige erhvervsfremmeindsats.

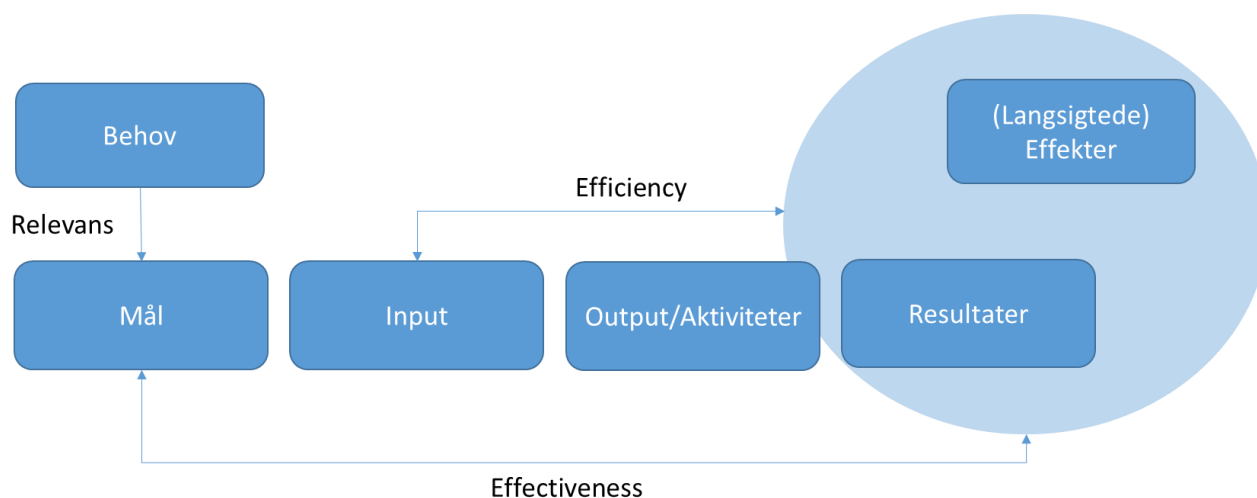
I det følgende er der en kort præsentation af den valgte metode til at undersøge disse sammenhænge.

Sluttelig er der i dette kapital en redegørelse for den gennemførte dataindsamling og anvendte datakilder.

2.1. Evalueringsmetode

For at kunne gennemføre den tværgående analyse er et af de centrale evalueringsspørgsmål at afdække, om der er sammenhæng – og i givet fald hvilken – mellem programmernes indsats og virksomhedernes strategiske tiltag og handling og sluttelig økonomiske performance, se Figur 2.1.

Figur 2.1: Den grundlæggende forandringsteori bag programmernes virke



Kilde Teknologisk Institut.

I udgangspunktet er det undersøgt, om programmerne har givet anledning til:

1. Et bedre videngrundlag at drive virksomhed på.
2. Et bedre styringsgrundlag gennem fx forretnings- eller handlingsplaner.
3. Faktiske forandringer i virksomhederne i form af fx nye måder at producere på eller nye produkter.
4. Økonomiske resultater.

Et hovedspørgsmål i denne evaluering er at undersøge, om der er forskelle i resultater og effekter alt efter hvilke virkemidler, programmerne benytter sig af. Det er her undersøgt, om der er statistisk holdbare (signifikante) forskelle mellem virkemidlerne og de opnåede resultater og effekter.

Tilsvarende analyser er også gennemført med udgangspunkt i hvert enkelt program. Men det er vanskeligere at tolke resultaterne på de enkelte programmer, da flere af programmerne bygger på flere forskellige virkemidler. I bilag 1 er disse beregninger vedlagt.

Ved hjælp af kontrolgrupper er det undersøgt, om de deltagende virksomheder klarer sig bedre end virksomheder, som ikke har deltaget i programmerne. De deltagende virksomheder er således holdt op mod en kontrolgruppe af virksomheder, som er udvalgt ud fra:

- At kontrolgruppen ikke har deltaget i nogle af de nordjyske rammeprogrammer.
- At kontrolgruppen ligner de deltagende virksomheder.

Endelig er det metodisk muligt statistisk at teste sammenhængen mellem de forskellige trin af opnåede resultater. Eller sagt på en anden måde kan en sådan test bidrage til at forklare i hvor høj grad, programmernes indsats fører til de konstaterede resultater og effekter. Datagrundlaget for at gennemføre sådanne statistiske test er imidlertid noget spinkelt og derfor statistisk usikkert – og er således udeladt.

2.2. Afgrænsninger ift. rammeprogrammerne

Evalueringen omfatter som nævnt ni rammeprogrammer. Rammeprogrammer er en betegnelse for større programmer, hvorunder der bliver igangsat flere forskellige typer af aktiviteter – typisk målrettet forskellige aktører inden for de enkelte programmets målgruppe. Implementeringen af rammeprogrammerne er typisk henlagt til en operatør (programansvarlig), som står for styring af det samlede program – herunder fx også godkendelse af ansøgninger eller allokering af midler til specifikke aktiviteter (virksomhedernes køb af ydelser), der ofte bliver gennemført af eksterne parter.

Indholdsmæssigt og i forhold til den konkrete implementering er programmerne noget forskellige, se Tabel 2.1.

Tabel 2.1: Oversigt over rammeprogrammerne og deres overordnede mål

Overordnet mål	Operatør - programansvarlig	Programnavn
Iværksætterprogram	Væksthus Nordjylland	Nordjysk Iværksætter Netværk (NIN)
		Vækst Iværksætter Program (VIP)
Vækst i etablerede virksomheder	Væksthus Nordjylland	Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)
		Yderlig Vækst
		Virksomheder i Teknologisk Udvikling (VITU)
		Globaliseringsprogrammet i Nordjylland (GLOBAL)
Generelle vækstvilkår	Aalborg Universitet	Vidensspredningsaftalen
	Visit Nordjylland	Mit Nordjylland/Fyrtårn Nordjylland
	4 egnsvise projektkontorer <ul style="list-style-type: none"> • EUC Nord • AMU Center Nordjylland • Vesthimmerlands Kommune • Thisted Kommune 	Ungeindsatsen

Kilde: Teknologisk Institut.

Evalueringsens sigte er at undersøge, om – og da i hvilken udstrækning – rammeprogrammerne bidrager til udvikling og vækst i de nordjyske virksomheder. Iværksætterprogram-

merne NIN og VIP og de fire programmer, der er målrettet vækst i etablerede virksomheder (FVIV, Yderlig Vækst, VITU og GLOBAL), adresserer direkte enkeltvirksomheder for at understøtte udvikling og vækst. Med kendskab til de deltagende virksomheder er det muligt at undersøge, hvordan programmerne og de anvendte virkemidler fungerer i forhold til de opstillede målsætninger.

Evalueringsens hovedfokus er at undersøge, hvordan disse programmer/virkemidler fungerer i forhold til at skabe udvikling og vækst. Nye data om de deltagende virksomheders nytte af disse programmer er indsamlet gennem en spørgeskemaundersøgelse og med brug af registerdata, se nedenfor.

De rammeprogrammer, som har fokus på generelle rammevilkår (Vidensspredningsaftalen, Fyrtårn Nordjylland og Ungeindsatsen), har ikke igangsat aktiviteter, der direkte skal få virksomhederne til at handle anderledes. Derimod søger de at forbedre vilkår, som kan være af betydning for vækst i de lokale virksomheder, uden helt præcist at kunne afgøre hvilke virksomheder, der får nytte heraf. Derfor er det vanskeligt at måle på den erhvervsøkonomiske effekt. I evalueringen er disse programmets betydning for udvikling og vækst belyst gennem eksisterende materiale og interview med de programansvarlige. Tilsvarende materiale er også indsamlet for de virksomhedsrettede programmer.

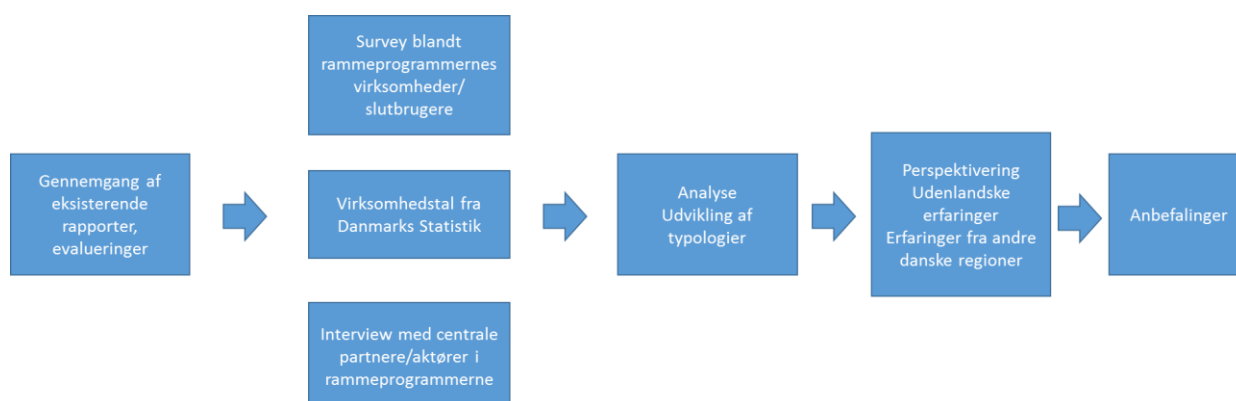
2.3. Metoder til dataindsamling

Evalueringen bygger på:

- Programbeskrivelser mv.
- Gennemførte midtvejs- og slutevalueringer.
- Øvrige tilgængelige rapporter vedrørende programmerne.
- Spørgeskemaundersøgelse til virksomheder i de virksomhedsrettede programmer.
- Interview med de programansvarlige for hvert program samt med udvalgte resourcepersoner i Region Nordjylland, se bilag 2.
- Interview med fire resourcepersoner med en tværgående indsigt i programmerne, se bilag 2.
- Dansk og international litteratur til good practise-eksempler, perspektivering mv.
- Registerdata fra Danmarks Statistik i form af virksomhedsøkonomiske nøgletal.

Figur 2.2 giver en oversigt over de anvendte metoder og deres sammenhæng med evalueringsanalysen. I det følgende præsenteres en metodisk redegørelse for den gennemførte spørgeskemaundersøgelse og brugen af registerdata fra Danmarks Statistik.

Figur 2.2: Oversigt over dataindsamlingsmetoder og projektforsløb



Kilde: Teknologisk Institut.

2.3.1. Spørgeskemaundersøgelse

Data om programmernes direkte nytteværdi for de nordjyske virksomheder er tilvejebragt dels gennem en gennemgang af eksisterende evalueringer og dels gennem en spørgeskemaundersøgelse blandt de deltagende virksomheder i iværksætterprogrammerne og i de programmer, der er målrettet etablerede virksomheder, se Tabel 2.1.

Målgruppen

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført blandt de deltagende virksomheder på tværs af de ovennævnte programmer, men således, at virksomhedernes anvendelse af virkemidlerne på tværs af programmerne også indgår som et segmenteringskriterie.

Selve udvælgelsen af virksomheder er foretaget på baggrund af de deltagerlister, som programadministrationen for de enkelte rammeprogrammer har fremsendt. Deltagerlisterne er samlet til ét ensartet datasæt for alle programmer.

En udfordring i forhold til måling af opnåede resultater og effekter er, at en del virksomheder har deltaget i flere programmer. Rent praktisk og metodisk har det derfor været afgørende, at den enkelte virksomhed kun blev ringet op én gang og samtidig kun blev spurgt til deltagelsen i ét program for at kunne holde effekterne af de forskellige programmer adskilt.

Oplysninger om virksomhedernes deltagelse i flere programmer er dog bibeholdt i den samlede database.

Denne normalisering af datasættet er også afgørende for at kunne kombinere virksomhedernes besvarelser med virksomhedsdata fra Danmarks Statistiks firmaregister. Den forudsætter nemlig, at de enkelte virksomheder (CVR-numre) kun optræder en gang.

Metodisk er det dernæst også afgørende, at samplingen sikrer et minimum af besvarelser inden for de enkelte programmer/virkemidler, da det er en forudsætning for at gennemføre de statistiske analyser.

Udvælgelsen af virksomheder er foretaget med en samplingmetode, som tager udgangspunkt i programmet med det mindste antal deltagende virksomheder (VITU). Det er her prioriteret, at alle virksomheder herfra skulle have mulighed for at deltage i spørgeskemaundersøgelsen og derved ikke have mulighed for at deltage "på vegne af" andre programmer. Dernæst blev programmet med det næstmindste deltagerantal prioriteret og så fremdeles.

Spørgeskema

Der er udarbejdet et spørgeskema, som har til formål at indsamle data om de resultater og effekter, som de deltagende virksomheder opnår. Med afsæt i den grundlæggende forandringsteori, jf. Figur 2.1, er der spurgt ind til:

- Output:
 - Læringseffekter, fx kompetenceudvikling.
 - Forandringseffekter, fx udarbejdelse og implementering af en ny eksportstrategi.
- Resultater:
 - Innovation, fx nyudviklede produkter eller salg på nye eksportmarkeder.

- Effekter:
 - Forbedrede økonomiske resultater, fx stigende værditilvækst eller omsætning.

Der er flere spørgsmål under hver af disse tre faser i forandringsteorien, som det vil fremgå af analysen. Endelig er der også spurgt ind til deres vurdering af rammeprogrammerne.

Fremgangsmåde: telefoninterview

Dataindsamlingen er gennemført som telefoninterview ud fra gode erfaringer med at sikre repræsentativitet og pålidelighed i svarene samt en tilstrækkelig høj svarprocent. En alternativ mulighed havde været en e-survey. Dog viser erfaringerne, at det er svært at få en tilstrækkelig høj svarprocent/antal besvarelser – specielt fra de mindre virksomheders side og ved segmenter med få mulige respondenter – og dermed at sikre den nødvendige repræsentativitet og validitet, som er en forudsætning for de statistiske analyser.

Antal besvarelser og frafald

Udgangspunktet for spørgeskemaundersøgelsen har for det første været at få svar fra et tilstrækkeligt antal – ikke nødvendigvis alle virksomheder – således at evalueringen kan bygge på et statistisk tilfredsstillende grundlag. For det andet er det også et ressource-spørgsmål i forhold til, hvor længe man skal forfølge den enkelte virksomhed for at få den til at svare. Tabel 2.2 giver en oversigt over antallet af virksomheder i de enkelt ramme-programmer samt over det antal, der har været kontakt til. Ses der bort fra iværksætter-programmerne, er det lykkedes at komme i kontakt med 44 pct. af de etablerede virksomheder. Dette er tilfredsstillende taget i betragtning, at alle ikke er lige lette at træffe, ligesom virksomheder kan være lukket eller omdannet – fx solgt. Især for iværksættervirksomheder vil det gælde, at en del vil være nedlagt.

Tabel 2.2: Andelen af de deltagende virksomheder, som er kontaktet

	Rammeprogrammer						Total Etablerede virksomheder
	Vækst Iværksætter Netværk (NIN)	Vækst Iværksætter Program (VIP)	Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)	Yderlig vækst	Virksomheder i Teknologi Udvikling (VITU)	GLOBAL	
Antal deltagende virksomheder	9783	538	547	411	100	754	1812
Antal kontaktet	388	101	249	203	65	288	805
Andel af de deltagende, som er kontaktet	4%	19%	46%	49%	65%	38%	44%

Kilde: Teknologisk Institut.

Blandt alle virksomheder, der har været kontakt til – både iværksættervirksomheder og etablerede virksomheder – har 44 pct. indvilliget i at deltage i undersøgelsen, se Tabel 2.3.

Tabel 2.3: Svarprocent og begrundelse for ikke at deltage

	Rammeprogrammer						Total
	Vækst Iværksætter Netværk (NIN)	Vækst Iværksætter Program (VIP)	Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)	Yderlig vækst	Virksomheder i Teknologi Udvikling (VITU)	GLOBAL	
Vil deltage	18%	70%	57%	81%	82%	22%	44%
Vil ikke deltage	15%	17%	19%	7%	6%	8%	13%
Nægter på vegne af andre	0%	0%	4%	2%	2%	1%	1%
Kan ikke finde person	18%	8%	12%	5%	9%	22%	14%
Har ikke deltaget i noget program	50%	5%	8%	4%	2%	47%	28%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Antal kontaktet	388	101	249	203	65	288	1294

Kilde: Teknologisk Institut.

I forhold til den statistiske analyse er det ikke svarprocenten, der er afgørende, men antal svar. Antallet af svar er tilfredsstillende for iværksætterprogrammerne FVIV og Yderlig Vækst. For VITU er antallet af virksomheder i totalpopulationen relativt lavt, så det vurderes, at det ikke vil være muligt at øge antallet af svar. For GLOBAL er svarprocenten lav, og antallet af svar er ligeledes lavt. Denne delpopulation har vist sig vanskelig at kontakte. Dette skyldes, at op mod halvdelen af de kontaktede ikke vidste, om de havde deltaget i programmet, eller at personen, som deltog, ikke mere var i den pågældende virksomhed. En årsag til den manglende erindring kan være, at GLOBAL består af tre delprogrammer med hver sin operatør, hvilket kan betyde, at deltagerne ikke er klar over, at de har deltaget i en aktivitet under GLOBAL, men blot kender det enkelte delprogram.

Samlet set har spørgeskemaundersøgelsen tilvejebragt nye data, som giver et tilfredsstillende grundlag for en analyse af programmernes virkemidler.

2.3.2. Brug af registerdata fra Danmarks Statistik

Gennem Danmarks Statistiks forskeradgang er resultater fra spørgeskemaundersøgelsen koblet sammen med virksomhedsøkonomiske data fra firmastatistikken (FIRM). Firmastatistikken indeholder økonomiske nøgletal for danske virksomheders økonomiske performance – eksempelvis omsætning, værditilvækst, eksporttal og antal ansatte. Den nævnte normalisering af datasættet er ikke kun foretaget med hensyn til spørgeskemaundersøgelsen, men af den nødvendighed, at den enkelte virksomhed kun må figurere én gang i datasættet, således at data fra spørgeskemaundersøgelsen kan kobles sammen med virksomhedstal fra FIRM.

Ved at sammenkoble resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen (data om opnåede resultater) med FIRM-registret er det muligt at undersøge, om der kan påvises virksomhedsøkonomiske effekter som følge af programdeltagelse. Dette gøres ved at sammenholde de virksomheder, som har deltaget i rammeprogrammerne (testgruppen), med en kontrolgruppe udtaget fra FIRM-registret.

Kontrolgruppen skal ligne de deltagende virksomheder så meget som muligt ud fra en række virksomhedsspecifikke karakteristika. Kontrolgruppen er således konstrueret ud fra følgende kriterier:

- Må kun indeholde virksomheder fra Region Nordjylland.
- Må ikke have deltaget i nogle af programmerne.
- Skal have haft en omsætning i årene 2009 – 2012.

Ud fra denne bruttokontrolgruppe laves der en stratificeret tilfældig udvælgelse¹, så den endelige kontrolgruppe yderligere konstrueres ud fra følgende kriterier:

- Skal så vidt muligt have samme branchefordeling som testgruppen.
- Skal så vidt muligt have samme størrelsesfordeling som testgruppen.

Tabel 2.4 viser, hvordan testgruppen (N = 563) og kontrolgruppen (N = 1056) er fordelt på henholdsvis branche og virksomhedsstørrelse.

Tabel 2.4: Branche- og størrelsesfordeling på test- og kontrolgruppe

Branchefordeling	Testgruppe	Kontrolgruppe
Industri	25%	29%
Bygge og anlæg	11%	12%
Handel og transport	22%	27%
Erhvervsservice	17%	14%
Andre + ikke oplyst	25%	18%
Total	100%	100%

Størrelsesfordeling	Testgruppe	Kontrolgruppe
1 – 9 ansatte	59%	61%
10 – 49 ansatte	32%	33%
50 – 250 ansatte	9%	6%
Total	100%	100%

Kilde: Teknologisk Institut.

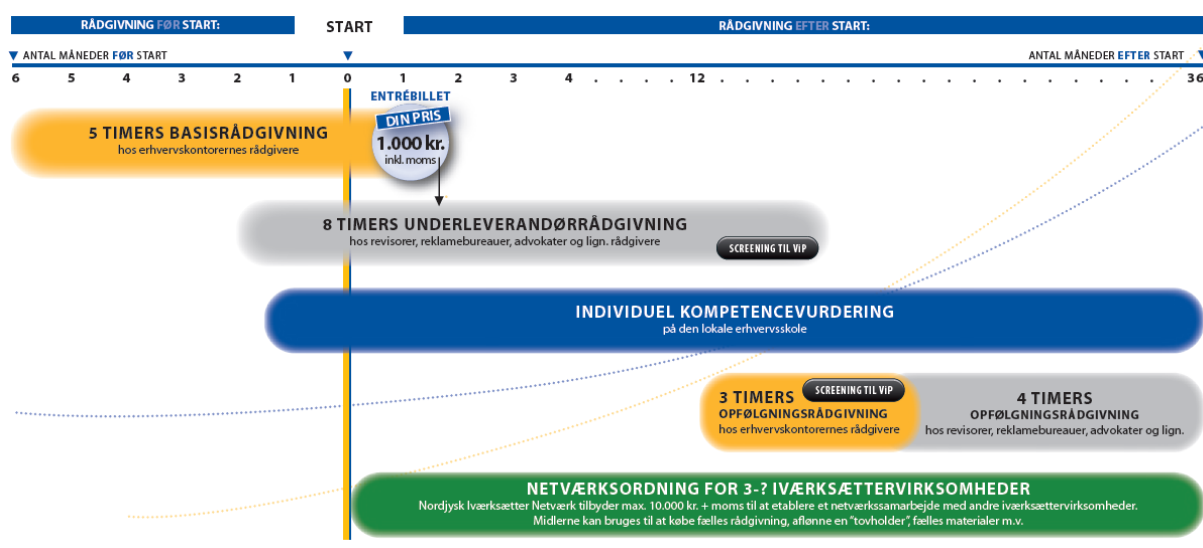
¹ Den stratificerede tilfældige udvælgelse af den endelige kontrolgruppe laves i statistikprogrammet SPSS.

3. Oversigt over de nordjyske rammeprogrammer

I det følgende er der en kort præsentation af alle de nordjyske rammeprogrammer. Præsentationen bygger primært på eksterne kilder og evalueringer samt på interview med de programansvarlige for de enkelte programmer.

3.1. Nordjysk Iværksætter Netværk (NIN)

NIN-programmet har været udbudt i regionen siden 2001. Programmet har virket sideløbende med Vækst Iværksætter Programmet (VIP) – bortset fra et par år, hvor bevillingen til iværksætterhjælp var skåret i regionen af politiske årsager. I dag fungerer NIN og VIP tæt sammen, og NIN er således ideelt set en forløber for VIP². NIN-programmet har som hovedformål at sikre etablering og udvikling af nye virksomheder i regionen gennem aktiviteter, der dels sigter mod at øge overlevelsesraten blandt nye virksomheder, dels mod at sikre, at virksomhederne hurtigere kommer ind i et vækstforløb. Projektet tilbyder nordjyske iværksættere rådgivning om forretningsplan samt tilskud til at købe rådgivning hos revisorer, advokater mv.³ En oversigt over rådgivningstilbuddene under NIN er illustreret nedenfor.



Kilde: www.nin.dk

Potentielle iværksættere henvises til NIN via deres lokale erhvervskontor (den første screening før den reelle projektopstart i figuren ovenfor). I praksis foregår det ved, at en erhvervskonsulent mødes en eller flere gange med den mulige iværksætter og herigennem foretager en subjektiv vurdering af, om det vil være relevant for iværksætteren at deltage i NIN⁴.

De primære tilbud i NIN omhandler muligheden for, at potentielle iværksættere kan få deres forretningsidéer vurderet og konkretiseret. Denne vurdering har to formål. Dels at sikre, at virksomhederne starter op på så veloplyst og solidt et fundament som muligt, og dels for at undgå opstart af virksomheder, der ikke er økonomisk bæredygtige. Det er således ikke blot et mål at øge antallet af nystartede virksomheder. Der er i NIN også fokus

² Interview med Hans Peter Wolsing, projektleder, NIN og VIP

³ www.nin.dk

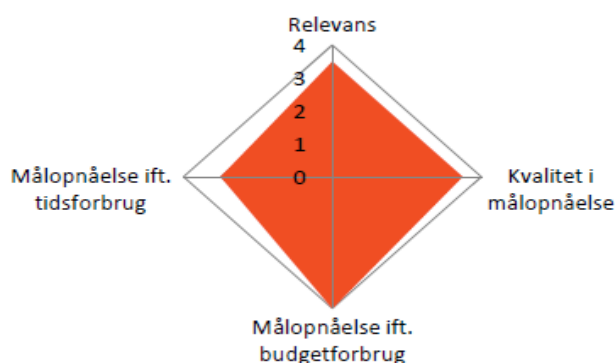
⁴ COWI (2012): Midtvejsevaluering – Nordjysk IværksætterNetværk

på ikke at opstarte virksomheder uden fremtidsudsigter⁵. Det sidste element er væsentligt i NIN, i og med at programmet bidrager til at sikre, at virksomheder uden en holdbar og gennemtænkt ide kommer for langt i opstarten af en virksomhed⁶.

Rådgivningen i NIN til potentielle iværksættere består dermed i at klæde iværksætteren på i forhold til at etablere ny virksomhed. Dette sker ved at tilbyde hjælp til at udarbejde en forretningsplan samt bistand fra advokat, revisor, reklamebureau og andre private rådgivere, der måtte være relevante. I NIN indgår både iværksættere, der befinder sig på det helt basale idéstadium, og iværksættere, der allerede har udarbejdet en grundig forretningsplan og taget stilling til mange spørgsmål inden kontakten med NIN. Hvert rådgivningsforløb tilpasses derfor individuelt⁷. Endelig er der en netværksordning. Netværkene skal bestå af iværksættere, der mødes med henblik på fx erfaringsudveksling, sparring og udvikling af personligt netværk⁸.

Effekterne af NIN har umiddelbart været gode. Blandt andet gennemførte Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning (KORA – det daværende AKF) i 2009 en analyse af NIN. Et af nøgleresultaterne for AKF var således, at iværksættere med tilknytning til NIN gennemsnitligt skaber 0,8 arbejdspladser mere end den gennemsnitlige nordjyske iværksætter⁹. Endvidere tegner midtvejsevalueringen fra 2012 et billede af et projekt, der er godt i fremdrift, og programmet scorer højt på samtlige centrale vurderingsparametre, se Figur 3.1.

Figur 3.1: NIN's score på centrale vurderingsparametre



Kilde: AKF (2009).

3.1.1. Antal deltagende virksomheder, egenbetaling og budget

NIN har eksisteret siden 2001, og frem til 2012 er ca. 11.000 iværksættere blevet rådgivet i regi af projektet. I den seneste periode, som løber fra 2011 til 2013, var forventningen ved projektperiodens start, at ca. 4.000 potentielle iværksættere ville komme i kontakt med NIN i løbet af perioden, og at ca. 75 pct. af disse forløb ville ende med en egentlig virksomhedsetablering¹⁰.

⁵ COWI (2012): Midtvejsevaluering – Nordjysk IværksætterNetværk

⁶ Interview med Hans Peter Wolsing, projektleder, NIN og VIP

⁷ COWI (2012): Midtvejsevaluering – Nordjysk IværksætterNetværk

⁸ COWI (2012): Midtvejsevaluering – Nordjysk IværksætterNetværk

⁹ Gabriel Pons Rotger and Mette Gørtz for AKF (2009): Evaluating the Effect of Soft Business Support to Entrepreneurs in North Jutland

¹⁰ COWI (2012): Midtvejsevaluering – Nordjysk IværksætterNetværk

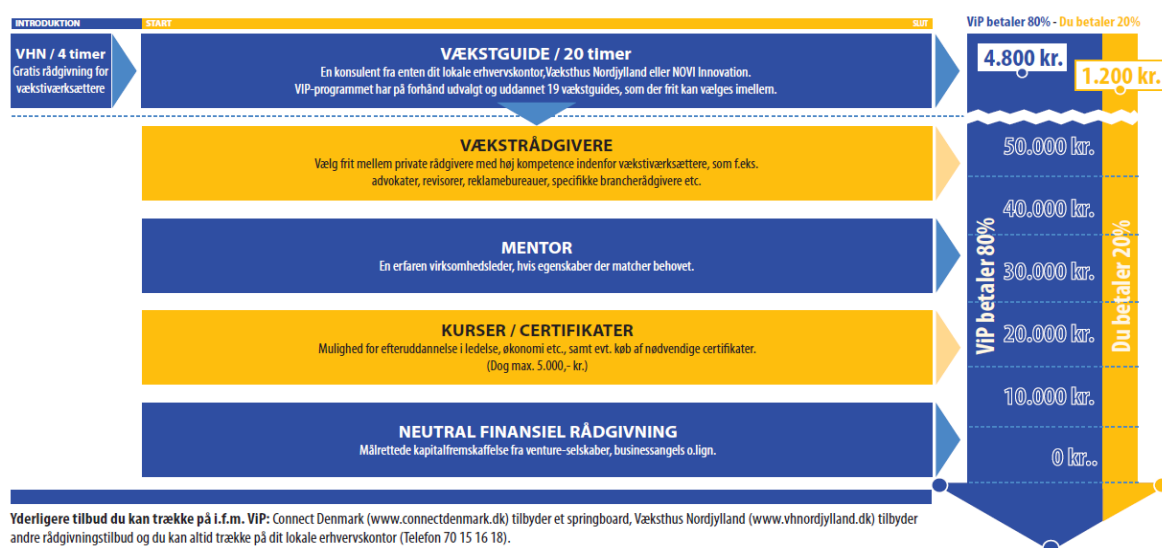
I NIN tilbydes iværksætteren i alt 20 timers rådgivning mod en egenbetaling på 1.000 kr. inkl. moms. Indledende tilbydes 5 timers basisrådgivning hos en erhvervskonsulent på det lokale erhvervskontor, og herefter kan iværksætteren vælge at indgå i det fulde basisforløb, der består af 8 timers rådgivning hos private rådgivere (underleverandører til programmet) – fx revisor, PR-bureau eller advokat. Desuden giver beløbet adgang til i alt 7 timers opfølgingsrådgivning hos en erhvervskonsulent og private rådgivere¹¹. Derudover ydes der i NIN økonomisk tilskud på 10.000 kr. til nyetablerede netværk. Beløbet er ikke øremærket til et bestemt formål, men kan efter behov anvendes til facilitering, aflønning af oplægsholdere osv. Målsætningen for opstart af netværk med økonomisk tilskud fra NIN er 90 nye netværk i løbet af projektperioden – et antal, som dog ikke er nået. NIN har ikke aktivt forsøgt at stimulere øget netværksetablering¹².

Fra 2011 til 2013 havde projektet et budget på ca. 40 mio. kr., hvoraf ca. 20 mio. kr. udgjordes af regionale udviklingsmidler fra Region Nordjylland¹³.

3.2. Vækst Iværksætter Program (VIP)

Formålet med VIP er at øge antallet af vækstiværksættere i Nordjylland. Dette skal ske via en systematisk screening af alle iværksættere og en udvælgelse af de vækstparate iværksættere. Disse er karakteriseret ved en ambition om at vokse til en omsætning på 5 mio. kr. og 5 ansatte inden for 5 år. Efterfølgende skal de vækstparate iværksættere tilbydes en særlig vækstpakke af rådgivningstilbud, se Figur 3.2¹⁴.

Figur 3.2: VIP-programmets opbygning



Kilde: <http://startvaekst.dk/file/54613/vip-raadgivningstilbud.pdf>

VIP skal bidrage til at øge andelen af vækstiværksættere i Region Nordjylland (der ligger lavt sammenlignet med resten af landet) fra det nuværende niveau (ved projektets formulering i 2007-08) på 4 pct. til et ønsket niveau på 8 pct. af alle iværksættere¹⁵. Endvidere kan det ses ud af Vækstforum Nordjyllands Regionale Erhvervsudviklingsstrategi og Hand-

¹¹ COWI (2012): Midtvejsevaluering – Nordjysk IværksætterNetværk

¹² COWI (2012): Midtvejsevaluering – Nordjysk IværksætterNetværk

¹³ <http://startvaekst.dk/file/168979/nin-faktablad.pdf> og COWI (2012): Midtvejsevaluering – Nordjysk IværksætterNetværk

¹⁴ Ansøgning til Vækstforum – Vækst Iværksætter Program

¹⁵ Ansøgning til Vækstforum – Vækst Iværksætter Program

lingsplan for Nordjylland 2010-2014, at Region Nordjylland i 2010 fortsat har landets laveste andel af vækstiværksættere, idet antallet af nye nordjyske virksomheder, der udviklede sig til vækstiværksættere, faldt i perioden op til strategiens udformning og endte på et niveau under landsgennemsnittet¹⁶.

Forventningen ved projektets start var, at en fordobling af antallet af vækstiværksættere i regionen ville skabe ca. 3.000 nye arbejdspladser hos de deltagende vækstiværksættere¹⁷. Dette er senere blevet justeret til 1.800 nye arbejdspladser. Slutevalueringen af VIP vurderer – baseret på en spørgeskemaundersøgelse med projektdeltagerne – at det er realistisk, at programmet når sin målsætning om 1.800 arbejdspladser efter 5 år¹⁸. For at komme i betragtning til VIP bliver den potentielle vækstiværksætter først vurderet af en medarbejder fra det lokale erhvervskontor. På erhvervskontoret vil iværksætterens planer blive vurderet i forhold til programmets målsætning om vækst til en omsætning på 5 millioner kr. og 5 ansatte inden for 5 år. Vurderes ansøgerens planer som realistiske, vil iværksætteren blive bedt om at indsende en reel ansøgning. Denne ansøgning vurderes af en kernegruppe, der hovedsageligt består af erhvervskontor- og væksthusholdningsmedarbejdere. Godkendes ansøgningen, bliver vækstiværksætteren hjulpet i gang med den videre proces af en medarbejder fra Væksthuset¹⁹.

Som opfølgning på en midtvejsevaluering af programmet i efteråret 2011 og i forbindelse med en efterfølgende budgetrevision blev der tilføjet to nye aktiviteter/muligheder i programmet²⁰:

- Deltagelse i netværksgruppe for i alt 60 virksomheder (10 grupper af op til 6 virksomheder)
- VIP+ for 45 virksomheder, der allerede inden for projektperioden har opnået det første vækst mål.

3.2.1. Antal deltagende virksomheder, egenbetaling og budget

VIP havde oprindeligt budgetteret med 750 deltagere, men dette måltal er siden nedskrevet til 450. Projektet løber fra maj 2009 til udgangen af 2014 og har efter en budgetrevision et samlet budget på ca. 38. mio. kr.²¹.

VIP opkræver et startindskud på 1.200 kr. ekskl. moms, der dækker 20 timer hos en vækstguide. De 20 timer fordeles over hele forløbet. Derefter har vækstiværksætterne mulighed for at modtage et "klippekort" på brutto 50.000 kr. til køb af rådgivning. Rådgiverne er primært private konsulenter såsom advokater, revisorer, reklamebureauer, branchespecialister, kursusudbydere, finansielle rådgivere og mentorer. Den maksimale timepris er på 600 kr. ekskl. moms, og VIP refunderer 80 pct. af udgifterne til rådgiverne – svarende til 40.000 kr. ekskl. moms²².

¹⁶ Vækstforum Nordjylland (2010): Vækst og Balance - Regional Erhvervsudviklingsstrategi og Handlingsplan for Nordjylland 2010-2014

¹⁷ Ansøgning til Vækstforum – Vækst Iværksætter Program

¹⁸ LB Analyse (2013): Evaluering af Vækst Iværksætter Programmet "VIP"

¹⁹ <http://startvaekst.dk/vhnordjylland.dk/vipsaadankommerduigang>

²⁰ LB Analyse (2013): Evaluering af Vækst Iværksætter Programmet "VIP"

²¹ LB Analyse (2013): Evaluering af Vækst Iværksætter Programmet "VIP"

²² <http://startvaekst.dk/vhnordjylland.dk/omvip>

Derudover giver ViP+ adgang til en ny portion tilskud til køb af rådgivning på op til 50.000 kr., der refunderes med 40.000 kr. samt yderligere 10 timers vejledning af en vækstguide²³.

3.3. Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)

FVIV var et stort vækstprogram for nordjyske vækstiværksættere og vækstvirksomheder, som har et forretningsgrundlag, der på længere sigt kræver en strategisk omstillingsproces, nye fokusområder og/eller generelt et forretningsmæssigt løft. Formålet med projektet er at skabe vækst (øget omsætning, øget indtjening, flere velkvalificerede medarbejdere m.v.) i virksomheden gennem kompetenceudvikling af nuværende medarbejderne eller at tiltrække og fastholde nye medarbejdere baseret på et gennemarbejdet strategisk beslutningsgrundlag²⁴. Programmets indsatsområder er Kompetenceudvikling af egne medarbejdere, Kompetenceudvikling i netværk, Chef til leje samt Tilknytning af arbejdskraft²⁵.

Første del af FVIV er afsluttet i 2011, hvor det også blev evalueret. Andel del af FVIV fortsatte til 2013. Et tillægsprogram, Yderlig Vækst, gør brug af præcis de samme virkemidler. De fire virkemidler går igen i de to programmer. Baggrunden for at vælge de samme virkemidler i de to programmer er, at de vurderes af Væksthuset som værende de virkemidler, der løfter de udfordringer, virksomhederne har. Endvidere vurderer Væksthuset, at det er en fordel at fortsætte virkemidlerne, fordi flere virksomheder har behov for en længere proces med flere virkemidler i enden af hinanden. Forløbet repræsenterer dermed en modningsproces i virksomhederne, som er vigtig. Mange virkemidler i et program giver endvidere en fleksibilitet, så de forskellige virkemidler kan skabe en synergi for virksomhederne²⁶. I analysen i kapitlerne 5 og 6 vil vi se nærmere på denne potentielle synergieffekt.

De fire virkemidler skal forstås som følger²⁷:

- Chef til leje er en privat konsulent, der er købt ind i virksomheden på timebasis. Efterfølgende kan det være, at virksomheden ansætter en akademiker (andet virkemiddel) til at varetage de opgaver.
- Tilknytning af arbejdskraft (Ansættelse af akademiker) har to formål. Dels at bringe ledigheden blandt akademikere ned, dels at løfte kompetencer/viden i virksomheden og gøre virksomheden mindre berøringsangst for akademikere fremadrettet.
- Kompetenceløft: Chef til leje og Kompetenceløft er to sider af samme sag. Der er elementer både af kompetenceløft og forretning/bundlinje i begge dele. Dog skal kompetenceløft finansieres via medarbejdertimer, men det skal Chef til leje ikke.
- Netværk: Dette virkemiddel skal forstås bredt og består bl.a. af virksomheder i en branche, der gerne vil vide mere om/have et foredrag om fx digitalisering i byggebranchen, men derudover ikke bruger hinanden. Virksomhederne på Hirtshals Havn er dog et eksempel på et netværk, hvor virksomhederne gerne vil lære, hvordan de kan bruge hinanden til at sælge til Norge ved at slå deres kompetencer sammen og dermed have mulighed for at løse opgaver sammen.

²³ LB Analyse (2013): Evaluering af Vækst Iværksætter Programmet "ViP"

²⁴ Socialfonden (2007): Virksomheder i Vækst

²⁵ <http://startvaekst.dk/vhnordjylland.dk/omfviv>

²⁶ Interview med programansvarlige – FVIV og Yderlig Vækst

²⁷ Interview med programansvarlige – FVIV og Yderlig Vækst

I programmet er der stor fleksibilitet – især i virkemidlerne Netværk og Chef til leje. Det giver virksomhederne mulighed for at ændre forløbet, alt efter hvad behovet er. Dette er en stor fordel for virksomhederne, så de ikke er fastlåste i et forløb, der viste sig ikke at være helt optimalt²⁸.

3.3.1. Antal deltagende virksomheder, egenbetaling og budget

Programmet løb fra 2008 til 2013 og havde et samlet budget på 172 millioner kr., hvoraf 86 millioner kr. var et tilskud fra EU's socialfond. Siden 2009 er 643 udviklingsforløb igangsat i 496 forskellige virksomheder via FVIV. Målet var 400 vækstvirksomheder i Nordjylland – heraf ca. 200 inden for byggebranchen og eksporterhvervene²⁹. Dette mål blev i høj grad nået, idet 617 forskellige virksomheder har fået et udviklingsforløb gennem FVIV. Dertil skal nævnes, at flere virksomheder ligeledes har et udviklingsforløb under et andet indsatsområde, og der er dermed i alt sat 718 udviklingsforløb i gang³⁰.

Virksomhederne til programmet blev rekrutteret blandt vækstvirksomheder. Væksthuset har haft den udfordring, at de har skullet stille krav til disse virksomheder – ikke mindst i forhold til, hvad støtten skal bruges til på sigt. Væksthusene har her en vigtig rolle som uvildige konsulenter. Nogle virksomheder kan også selv, men kan måske ikke se de umiddelbare udfordringer, som deres virksomhed først og fremmest bør tage fat på, og har derfor behov for sparring³¹.

I rekrutteringsfasen er det typisk virksomhederne selv, der ringer til Væksthuset. Derefter starter en afklaringsfase (før programmet er gået i gang), hvor væksthuskonsulenten spørger ind til, hvem virksomheden er, og derefter definerer dens behov. Alle virksomheder vurderes derefter af Væksthuset som en form for kvalitetssikring af virksomhedernes reelle behov for at deltage i programmet³². Ca. 5 pct. afvises, fordi de kan selv. De øvrige virksomheder fortsætter i programmet.

Resultaterne og effekterne af FVIV var generelt gode. Slutevalueringen viser således, at³³:

- Hver 3. virksomhed vurderer, at deltagelsen har haft en positiv effekt på økonomi og antal medarbejdere.
- 8 ud af 10 virksomheder vurderer, at deltagelsen gør, at de har stået bedre i krisen.
- 9 ud af 10 er tilfredse eller meget tilfredse med deltagelsen.
- 9 ud af 10 vurderer, at deltagelsen har haft en varig gavnlig effekt.
- 8 ud af 10 giver udtryk for, at deltagelse i programmet har betydet, at der er blevet iværksat initiativer, der ellers ikke ville have været gennemført.
- De 186 målte virksomheder har tilsammen skabt 470 nye arbejdspladser.

Endvidere gennemførte Erhvervsstyrelsen i 2012 en effektmåling af programmet, som viste gode resultater. Effektmålingen satte fokus på de virksomheder, der deltog i starten af projektet, og viste, at deltagervirksomhederne havde skabt betydeligt flere job end sammenlignelige virksomheder. Den største målte effekt er for de virksomheder, som startede i projektet i andet halvår af 2009. Her skabte 35 deltagervirksomheder – på trods af en

²⁸ Interview med programansvarlige – FVIV og Yderlig Vækst

²⁹ Væksthus Nordjylland: Præsentation til ERST

³⁰ Væksthus Nordjylland (2013): Afrapportering af FVIV

³¹ Interview med programansvarlige – FVIV og Yderlig Vækst

³² Interview med programansvarlige – FVIV og Yderlig Vækst

³³ Epinion (2011): Flere virksomheder i Vækst, Slutevaluering

vanskelig konjunktursituation – i løbet af halvandet år mere end 50 nye private fuldtidsarbejdspladser. Over halvdelen af de skabte job kan direkte tilskrives projektet, mens de resterende muligvis var blevet skabt uden projektet. I gennemsnit har hver fuldtidsstilling kostet ca. 310.000 kr. at skabe³⁴. FVIV administreredes af Væksthus Nordjylland og er finansieret af EU's Socialfond³⁵. FVIV fik støtte fra EU's Socialfond på ca. 85 millioner kr. (heraf 30 mio. kr. til byggebranchen og eksporterhvervene, som blev tilføjet i 2009), svarende til 50 pct. af programmets fulde budget³⁶. Den anden halvdel af udgifterne er egenfinansiering fra de deltagende virksomheder³⁷.

3.4. Yderlig Vækst

Programmet Yderlig Vækst blev lanceret med henblik på at lade flere af Vækstforums midler komme yderområderne til gavn. I de igangværende vækstprogrammer var der i yderområderne gjort en stor indsats for at rekruttere virksomheder, men der var også plads til en større indsats. Derfor blev der med Yderlig Vækst igangsat en målrettet kampagne, hvor indsatsen blev organiseret på en måde, der tog særlig højde for dette. I programmet blev erhvervsstrukturen i yderområderne desuden imødekommet med fokus på virksomhedernes særlige udviklingsbehov³⁸. I praksis kom dette til at betyde, at Yderlig Vækst lavede særskilt information og kampagner målrettet yderområderne. Men det betød ikke, at virksomheder i yderområder kunne komme med i programmet på særlige forudsætninger. Politikken var snarere, at det var vigtigt at gøre forsøget og se, om virksomheder i yderområder kunne komme med, men hvis ikke de vil (eller kan), skal de ikke med for enhver pris³⁹.

Yderlig Vækst er målrettet små og mellemstore virksomheder i regionens yderområder. Herudover er det et krav, at virksomheden har vækstpotentiale, og at ledelsen i virksomheden har et ønske om at realisere dette potentiale⁴⁰. Yderlig Vækst er i sine virkemidler inspireret af Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)-programmet⁴¹. Det betyder, at Yderlig Vækst består af fire indsatsområder: Vækst gennem rådgivning, Vækst gennem kompetenceløft i virksomheden, Vækst gennem kompetenceløft i netværk af virksomheder samt Vækst gennem ansættelse af højtuddannede⁴².

Yderområderne blev af Væksthuset defineret bredt. Det vil sige, at programmet blev lanceret i 10 nordjyske kommuner (samtlige kommuner med undtagelse af Aalborg, der som den eneste kommune ikke har et yderområde). De øvrige 10 kommuner har alle helt eller delvist yderområder, men indgår til fulde. Dels for at kunne rekruttere et tilstrækkeligt antal virksomheder, og dels fordi det kan være u hensigtsmæssigt at markedsføre tilbud i dele af en kommune⁴³. I praksis har det betydet, at Yderlig Vækst var en direkte fortsættelse af FVIV, og der var således ingen forskel på de to programmer med undtagelse af et lederudviklingsprojekt i Jammerbugt Kommune⁴⁴.

³⁴ Erhvervsstyrelsen (2012): Pressemeldelse: EU-penge giver nye job i Nordjylland

³⁵ <http://startvaekst.dk/vhordjylland.dk/omfviv>

³⁶ Væksthus Nordjylland (2013): Afrapportering af FVIV

³⁷ Erhvervsstyrelsen (2012): Pressemeldelse om FVIV

³⁸ Resumé af ansøgning – Yderlig Vækst

³⁹ Interview med programansvarlige – FVIV og Yderlig Vækst

⁴⁰ Faktblad – Yderlig vækst

⁴¹ Resumé af ansøgning – Yderlig Vækst

⁴² Resumé af ansøgning – Yderlig Vækst og <http://startvaekst.dk/vhordjylland.dk/yv-vaekstprogrammet>

⁴³ Resumé af ansøgning – Yderlig Vækst

⁴⁴ Interview med programansvarlige – FVIV og Yderlig Vækst

Det betyder dermed også, at virkemidlerne i de to programmer er ens og bliver håndteret ens (= fleksibelt)⁴⁵. Det er forståeligt, at Væksthuset har villet fortsætte de gode takter fra FVIV, hvor effekterne på virksomhederne var rigtig gode. Især så længe virksomhederne i regionen ikke oplever en form for "metaltræthed" over for de samme virkemidler, og især hvis det er de samme virksomheder, der indgår i programmerne.

3.4.1. Antal deltagende virksomheder, egenbetaling og budget

Yderlig vækst havde som mål at gennemføre 200 virksomhedsforløb og har et budget på 100 mio. kr. fra 2011-2014⁴⁶. Desuden havde programmet følgende aktivitets- og resultatmål:

<i>Aktivitetsmål</i>
I projektet forventes gennemført:
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceudvikling af 1.000 personer på medarbejder- og lederniveau. • Etablering af 12 virksomhedsnetværk. • 200 rådgivningsforløb. • Tilskud til ansættelse af 40 højtuddannede.
<i>Resultatmål</i>
Projektets aktiviteter og mål forventes at have følgende effekter:
<ul style="list-style-type: none"> • 200 virksomheder har gennemført udviklingsforløb med henblik på vækst. • 100 virksomheder har implementeret nye processer. • 100 virksomheder træder ind på nye markeder. • 75 pct. af de ansatte højtuddannede opnår fastansættelse. • 1.000 ledere og medarbejdere opnår nye kompetencer.

Kilde: Resumé af ansøgning – Yderlig Vækst.

Yderlig Vækst gav tilskud til et rådgivningsforløb til en samlet værdi af maksimalt 150.000 kroner. Virksomheden betalte et kontant opstartsgebyr på 10 pct. af det samlede konsulentkøb, og efter endt forløb kan virksomheden få refunderet 50 pct. af det betalte konsulentkøb⁴⁷.

Yderlig Vækst afsluttes i starten af 2015, hvorfor der ikke på nuværende tidspunkt foreligger en slutevaluering. Midtvejsevalueringen peger dog på, at projektet er i god fremdrift (i alle tilfælde – undtagen et – endda foran sine milepæle), og at det forventes at nå alle aktivitetsmål ved projektperiodens udløb⁴⁸.

3.5. Virksomheder i Teknologisk Udvikling (VITU)

VITU-programmet har fokus på produktudvikling, produktions- og materialeteknik. Projektet har til formål at højne den tekniske viden i nordjyske små og mellemstore virksomheder gennem nye teknologier, processer og materialer samt gennem teknologisk videnoverførsel fra eksterne videninstitutioner. Formålet er herigennem at ruste SMV'er til at frembringe nye og innovative produkter og dermed sikre vækst i SMV'er⁴⁹. VITU havde endvidere til formål at komplementere to andre store programmer i Væksthuset – nemlig eksportprogrammet med fokus på afsætning (GLOBAL) og Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)-programmet med fokus på strategisk afsætning⁵⁰.

⁴⁵ Interview med programansvarlige – FVIV og Yderlig Vækst

⁴⁶ <http://startvaekst.dk/vhordjylland.dk/yv-vaekstprogrammet> og Resumé af ansøgning – Yderlig Vækst

⁴⁷ Faktablad – Yderlig Vækst

⁴⁸ COWI (2014): Midtvejsevaluering – Yderlig Vækst

⁴⁹ Ansøgning til Vækstforum – Virksomheder i Teknologisk Udvikling samt slutevaluering af VITU

⁵⁰ Ansøgning til Vækstforum – Virksomheder i Teknologisk Udvikling

VITU blev etableret som et resultat af, at Væksthuset oplevede, at der i de andre programmer var flere virksomheder, der efterspurgte bistand til produkt- og procesudvikling – i det hele taget til udvikling inden for teknologi. Den teknologiske rådgivning manglede i de øvrige programmer og var et udtalt behov hos flere virksomheder⁵¹.

VITU blev gennemført i to spor: dels i form af seminarer med teknologisk indhold for et bredt netværk bestående af virksomheder, erhvervskontorer, videninstitutioner og væksthuset (eller mindre netværk i det omfang det skønnedes mere passende) og dels i form af individuelle forløb. I de individuelle forløb gennemgår virksomhederne en screeningproces, hvorefter de skriver en formel ansøgning, som vurderes af en styregruppe, hvorefter de endelige deltagere udvælges⁵². VITU ydede udelukkende støtte til køb af ekstern viden og rådgivning i de individuelle forløb⁵³.

VITU blev udført af Væksthus Nordjylland i samarbejde med de lokale nordjyske erhvervskontorer, som er partnere i programmet, samt med videninstitutioner i Region Nordjylland som underleverandører i programmet⁵⁴.

I VITU har det givet god mening, at virksomhederne har deltaget i andre programmer, hvor fokus har været anderledes og i dette tilfælde blødere. Hvis virksomhederne deltager i et program med strategiarbejde og i et program med teknologiudvikling samt i et, hvor de kan blive hjulpet på markedet, får de en mere helhedsorienteret tilgang til deres udfor- dring. Det er derfor vigtigt at have mulighed for at kunne inkludere flere aspekter, men om det ligger i et program eller i flere er ikke så væsentligt⁵⁵.

3.5.1. Antal deltagende virksomheder, egenbetaling og budget

Projektet løb fra 2007 til 2013 og havde et samlet budget på 40 mio. kr., hvoraf 20 mio. kr. var finansieret af Den Europæiske Fond for Regionaludvikling⁵⁶. Målet var, at 90 virksomheder deltog i programmet.

Egenbetalingen i projektet udgjorde 10 pct. af det bevilligede konsulentbudget. Dette beløb kan ikke refunderes. Når regningen fra konsulenten efterfølgende var godkendt og betalt, refunderede Væksthus Nordjylland 50 pct. af konsulentregningen. Det maksimale projektbeløb var 500.000 kr.⁵⁷.

Slutevalueringen viser, at for 85 pct. af de deltagende virksomheder har programmet resulteret i udvikling af et nyt eller forbedret produkt. For knap halvdelen af disse virksomheder er produktet allerede i handlen, mens lidt over 20 pct. er i gang med produktudvikling. De resterende 27 pct. er i en fase mellem disse yderpunkter. De nye produkter og/eller forbedringen af eksisterende produkter har haft en positiv effekt på omsætningen for 48 pct. af de deltagende virksomheder. Desuden har projektet haft en positiv effekt på antallet af ansatte i 35 pct. af virksomhederne, og 32 pct. af virksomhederne har oplevet

⁵¹ Interview med Anne-Mette Bak Nielsen, programansvarlig, VITU

⁵² Ansøgning til Vækstforum – Virksomheder i Teknologisk Udvikling

⁵³ <http://startvaekst.dk/vhnordjylland.dk/faktablad-vitu>

⁵⁴ http://www.rn.dk/Regional-Udvikling/Vaekstforum/Projekter/Evaluering-af-rammeprogrammer/~/_media/Rn_dk/Regional%20Udvikling/Regional%20Udvikling%20sektion/V%c3%a6kstforum/Projekter/Evaluering%20af%20rammeprogrammer/VITU_slutevaluering.ashx

⁵⁵ Interview med Anne-Mette Bak Nielsen, programansvarlig, VITU

⁵⁶ http://www.rn.dk/Regional-Udvikling/Vaekstforum/Projekter/Evaluering-af-rammeprogrammer/~/_media/Rn_dk/Regional%20Udvikling/Regional%20Udvikling%20sektion/V%c3%a6kstforum/Projekter/Evaluering%20af%20rammeprogrammer/VITU_slutevaluering.ashx

⁵⁷ <http://startvaekst.dk/file/163559/vitu-faktablad.pdf>

øget eksport. 74 pct. af virksomhederne forventer, at projektet vil have en varig effekt på virksomheden⁵⁸.

Endvidere har VITU også haft den effekt på virksomhederne, at de har kunnet prøve ideer af i praksis og fejle med nogle af dem. Virksomhederne har dermed lært af sine fejl og lært, at test af ideen i praksis er forretningsmæssigt værdifuldt⁵⁹.

3.6. Globaliseringsprogrammet i Nordjylland (GLOBAL)

GLOBAL er et EU-program, hvor nordjyske virksomheder kan få hjælp til at arbejde med hele virksomhedens internationale berøringsflade og som resultat opnå øget vækst. GLOBAL er rettet mod små og mellemstore virksomheder i Nordjylland inden for alle brancher med vækst- og globaliseringspotentiale. Bag GLOBAL står Væksthus Nordjylland, Aalborg Universitet, Norddanmarks EU-kontor og regionens 11 erhvervskontorer. Et af indsatsområderne gennemføres endvidere i tæt samarbejde med en indstationeret medarbejder fra Eksportrådet⁶⁰.

GLOBAL tilbyder aktiviteter inden for ni særskilte indsatsområder: Individuel kompetenceudvikling og Chef til leje, Kompetenceudvikling i netværk, Virksomhedsrådgivning ved Eksportrådet, Eksportsparring og XportVIP, Globale forsynings- og værdikæder, Intensive kompetencemoduler for internationale SMV'er, Succesfuld international digitalisering, Strategisk markeds- og kompetenceudvikling, Virksomheder i strategisk internationalt samarbejde samt Strategiske innovative partnerskaber til markeder i vækst⁶¹. Programmet opfattes som en række tilbud – perler på en snor – som virksomhederne kan vælge mellem efter behov. Sagt på en anden måde er idéen også at skabe muligheder for at tænke i helheder ud fra den internationaliseringsstrategi, som den enkelte virksomhed vil følge⁶².

I det oprindelige ansøgningsmateriale blev der lagt op til, at projektet skulle fremstå som ét program frem for tre delprogrammer, og at delprogrammerne skulle understøtte hinanden og skabe synergi, således at den konkrete indsats over for virksomhederne blev langsigtet og i praksis konkretiseret i en globaliseringsplan for den enkelte virksomhed. Midtvejsevalueringen påpeger, at dette ikke er blevet realiseret i det forventede omfang, og projektet fremstår derfor ikke som et sammenhængende hele i det omfang, som man oprindeligt ønskede det. Forholdet kan også ses ud af konsortieaftalen, hvor det fremgår, at hver partner er ansvarlig for sine egne indsatsområder, og at der ikke etableres anden fælles ramme end en forpligtelse til at samarbejde i koordineringsgruppen samt markedsføring under samme brand⁶³.

3.6.1. Antal deltagende virksomheder, egenbetaling og budget

Programmet har et budget på 121 millioner kr. og er støttet med 56 mio. kr. fra EU's Strukturfonde og med regionale udviklingsmidler bevilget af Vækstforum Nordjylland⁶⁴. GLOBAL er for SMV'er i Region Nordjylland med vækst- og globaliseringspotentiale inden

⁵⁸ Slutevaluering, VITU

⁵⁹ Interview med Anne-Mette Bak Nielsen, programansvarlig, VITU

⁶⁰ Faktablade - Global

⁶¹ Faktablade - Global

⁶² Interview med programansvarlig Henrik Thingholm Kristoffersen, Væksthus Nordjylland

⁶³ COWI (2014): Midtvejsevaluering - GLOBAL

⁶⁴ <http://startvaekst.dk/file/154740/faktablad-global.pdf>, <http://startvaekst.dk/vhnordjylland.dk/global/0/2> samt <http://startvaekst.dk/vhnordjylland.dk/globaliseringsprogrammet>

for alle brancher⁶⁵. Programmets mål var at igangsætte mindst 1100 virksomhedsforløb⁶⁶. Dette blev senere nedjusteret til 963⁶⁷.

For at deltage i programmet kan hver enkelt virksomhed registrere sig på www.globaliserings-programmet.dk eller tage direkte kontakt til det lokale erhvervskontor. Herefter indledes en dialogproces, hvor virksomhedernes interesser, muligheder og udfordringer kortlægges. Al deltagelse i konkrete aktiviteter sker, når virksomhederne har modtaget et skriftligt tilsagn herom. I dette tilsagn er betingelserne for deltagelse angivet – herunder bl.a. medfinansieringen. GLOBAL var dermed inddelt i tre faser: Første del var en screeningsfase, anden del var en strategi- og planlægningsfase, og tredje del var en handlingsfase⁶⁸.

Midtvejsevalueringen fokuserede på følgende effekter⁶⁹:

- Projektet har samlet set en meget fin sammenhæng mellem aktiviteter, resultater og effekter. Det er sammensat af en bred palette af aktiviteter, der på hver sin vis understøtter de samlede mål for programmet.
- Knap halvdelen af de adspurgte virksomheder har en positiv forventning til projektets effekt på deres eksport.
- Knap halvdelen af virksomhederne forventer vækst i antallet af ansatte.

Endvidere anslås det i midtvejsevalueringen, at projektet på daværende tidspunkt havde bidraget med mindst 43 nye job og 87 mio. kr. i øget omsætning⁷⁰.

3.7. Vidensspredningsaftalen, AAU

Vidensspredningsaftalen er en aftale mellem Aalborg Universitet, Vækstforum Nordjylland og Region Nordjylland om styrket vidensamarbejde mellem universitetet og det nordjyske erhvervsliv. Baggrunden for igangsættelsen af programmet er et behov for at skabe en bedre infrastruktur for videndeling, videnopbygning og samarbejde med erhvervslivet.

Formålet med projektet er at bygge en infrastruktur mellem universitetet og omverdenen, således at offentlige instanser og virksomhederne i de nordjyske kommuner – ikke mindst SMV'er og især i yderkantsonråder – kommer til at se AAU som en samarbejdspartner for udvikling, innovation, kompetenceudvikling og forbedring af konkurrenceevnen⁷¹. Endvidere har programmet fokus på at samle og formidle tilbuddene fra universitetet, således at offentlige instanser, erhvervsaktører og virksomheder har en fælles indgang til universitetstilbuddene. Fokus i projektet har i høj grad været på at facilitere samarbejdsrelationer samt på relationsopbygning i de indledende faser. Det efterfølgende samarbejde garanterer universitetet ikke for, og det måles der heller ikke på⁷². Det er dermed ikke et program, der direkte støtter virksomheder i regionen. Effekterne hos virksomhederne er dermed snarere afledte effekter, der potentielt opstår som følge af interaktionen med AAU.

⁶⁵ <http://startvaekst.dk/file/154740/faktablad-global.pdf>

⁶⁶ <http://startvaekst.dk/file/154740/faktablad-global.pdf>, <http://startvaekst.dk/vhnordjylland.dk/global/0/2> samt <http://startvaekst.dk/vhnordjylland.dk/globaliseringsprogrammet>

⁶⁷ COWI (2014): Midtvejsevaluering - GLOBAL

⁶⁸ <http://startvaekst.dk/file/154740/faktablad-global.pdf> og [interview med Anne Bisgaard Pors og Anders Tendal Christiansen, AAU \(Vidensspredningsaftalen\)](#)

⁶⁹ COWI (2014): Midtvejsevaluering - GLOBAL

⁷⁰ COWI (2014): Midtvejsevaluering - GLOBAL

⁷¹ <http://www.innovation.aau.dk/Projekter/>

⁷² Interview [med Anne Bisgaard Pors og Anders Tendal Christiansen, AAU \(Vidensspredningsaftalen\)](#)

Vidensspredningsaftalen har arbejdet med kommuner og erhvervscentre i hele regionen med det formål at etablere kendskab til hinanden og dermed sikre et link til virksomhederne i de enkelte kommuner. Det har været en vigtig del af infrastrukturen, at erhvervs-konsulenterne og de private erhvervsråd er opmærksomme på universitetet og dets tilbud. AAU mærker i stigende grad, at erhvervs-konsulenterne kender dem og henviser virksomheder til dem. Endvidere har AAU også direkte kontakt til virksomheder gennem opsøgende arbejde⁷³.

At projektet har fokus på at skabe en infrastruktur mellem universitetet, offentlige myndigheder og erhvervslivet fremgår til dels også af slutevalueringen, hvor det ses, at de gennemførte indsatsområder har medvirket til at øge kendskabet til samarbejds-mulighederne med Aalborg Universitet, samt at der er nået konkrete erfaringer med at få viden bragt fra Aalborg Universitet ud i virksomhederne i hele Region Nordjylland. Overordnet set har programmet nået sine opstillede mål, eftersom de "gennemførte indsatsområder har medvirket til at øge kendskabet til samarbejds-mulighederne med Aalborg Universitet, samt at der er opnået konkrete erfaringer med at få viden bragt fra Aalborg Universitet ud i virksomhederne i hele Region Nordjylland"⁷⁴. Det underbygges i et af interviewene med Væksthuset (FVIV/Yderlig Vækst), som peger på, at væksthuskonsulenterne er med til at profilere disse tilbud fra AAU, og AAU og Væksthuset holder tæt kontakt om hinandens tilbud⁷⁵.

Slutevalueringen har dog også fokus på virksomhedernes gevinst i projektet – et fokus-område, der fylder relativt lidt i det samlede projekt, og som i høj grad omhandler virksomheder, der har haft et projekt med især studerende fra AAU. Virksomhedernes effekter af programmet har derfor ikke været et omdrejningspunkt for denne tværgående evaluering. Evaluator ser i langt højere grad Vidensspredningsaftalen som et projekt, der skal medvirke til at skabe bedre rammevilkår for nordjyske virksomheder med vækst i disse virksomheder som en afledt effekt af programmet, men ikke som noget, programmet direkte kan holdes ansvarlig for.

3.7.1. Antal deltagende virksomheder, egenbetaling og budget

Projektet har haft et samlet budget på ca. 24 mio. kr.⁷⁶. Målgruppen for indsatsen er virksomheder og især SMV'er, der kan se et potentiale i at indgå i et udviklings-samarbejde med Aalborg Universitet. Endvidere viser interview i forbindelse med den tværgående evaluering, at også offentlige instanser, for hvem det er relevant at viderefremme AAU's aktiviteter til relevante virksomheder, opfattes som en del af målgruppen. Overordnet har det som nævnt været formålet med programmet at opbygge en infrastruktur for samarbejdet mellem universitetet og dets omverden. Ligeledes er udvalgte studerende/kandidater en målgruppe, da disse kan bidrage med relevant viden til virksomhederne. Der er således ikke tale om egenfinansiering fra virksomhedernes side.

⁷³ Interview med [Anne Bisgaard Pors og Anders Tendal Christiansen, AAU \(Vidensspredningsaftalen\)](#)

⁷⁴ LB Analyse (2013): Evaluering af nordjyske projekter – "Vidensspredningsaftalen"

⁷⁵ Interview med programansvarlige, FVIV og Yderlig Vækst

⁷⁶ LB Analyse (2013): Evaluering af nordjyske projekter – "Vidensspredningsaftalen"

3.8. Mit Nordjylland/Fyrtårn Nordjylland – markedsføring, produktudvikling og kompetenceudvikling

VisitNordjylland har med dette projekt ønsket at skabe de udviklingsmæssige rammer for nordjysk turisme. Projektet har rødder i den Regionale Udviklingsplan og bygger på en fælles forståelse om at styrke turismen⁷⁷. Indsætterne var forankret i den fælles nordjyske turismestrategi kaldet Fyrtårn Nordjylland 2011-2013. Grundet vigende markedsandele og en produktivitetsudfordring var det her målet at øge andelen af højtforbrugende gæster og løfte det nordjyske turismeprodukt. Fyrtårn Nordjylland havde til formål at fungere som pejlemærke for turismens erhvervsudvikling i Nordjylland. Projektets formål var – i samspil med de øvrige komponenter (kompetenceudvikling, PR og markedsføring) – at skabe en bæredygtig vækst i nordjysk turisme. Dette skulle ske ved at skabe øget innovation, tiltrække nye virksomheder, øge kvaliteten og forbedre samspillet i nordjysk turisme. Endvidere havde programmet til formål, at nordjysk turismes adgang til ny teknologi skulle forbedres i forhold til udvikling af nye oplevelsestilbud og i forhold til en øget (i særdeleshed international) tilgængelighed⁷⁸.

Turismens økonomiske betydning for Nordjylland er stor, eftersom turismen forholds-mæssigt fylder mere i Nordjylland end i andre danske regioner. I særdeleshed i yderområderne i Nordjylland er turisme en af de få brancher, der skaber job og omsætning. Turismen har også tradition for at være en jobskaber for medarbejdere med anden etnisk baggrund, og turismen er for mange unge et springbræt i forhold til at videreudanne sig. I Nordjylland oplever turismen dog stagnation og tilbagegang, og derfor er der også et fortsat behov for at understøtte blandt andet innovationsprocesser i en branche med mange SMV'er⁷⁹.

Projektet var et rammeprogram for nordjysk turisme, hvorunder der igangsattes en række delprojekter, der tilsammen udfylder formålet med projektet⁸⁰. På baggrund af planen blev der defineret i alt otte konkrete projekter: Stærke oplevelseskoncepter i Nordjylland, Alltid Nordjylland-klyngen, Flere flyruter til Nordjylland, Turisme Invest Nordjylland, Turisme Task Force Nordjylland, Nordjylland Online, Det gæstfri Nordjylland samt Meet Nordjylland⁸¹.

De første fire delprojekter byggede på en filosofi om, at virksomheder skal blive bedre til at levere service. Et vilkår for dette er at bringe turisterhvervet og de øvrige turistaktører sammen om:

- Kompetenceudvikling:
 - Fokus på serviceudvikling (det gode værtsskab), IT-kompetencer og forretningsudvikling.
- Videndeling og udvikling samt produktudvikling:
 - Udvikling af tilbud forankret i destinationen, så produktet giver en samlet oplevelse i form af stærke oplevelseskoncepter.

⁷⁷ Interview med programansvarlig Direktør Lars Enevold Pedersen, Fyrtårn Nordjylland/Mit Nordjylland

⁷⁸ Regionalfondsansøgning

⁷⁹ Regionalfondsansøgning

⁸⁰ Regionalfondsansøgning

⁸¹ <http://www.visitnordjylland.dk/nordjylland/strategi-fyrtaarn-nordjylland-2011-2013> og http://www.visitnordjylland.dk/sites/default/files/asp/visitnordjylland/Presse-Erhverv/PDF/Rapporter/projektkatalog_fyrtaarn_nordjylland.pdf

Kort og godt drejer det sig om at løfte kompetencer og skabe evner til at levere oplevelser, hvilket kan karakteriseres som en form for (inkrementale) innovationsprocesser virksomhederne imellem.

Et tredje område er teknologi møntet på online booking, og et fjerde område har fokus på at opbygge relationer til videninstitutioner, som har interesse for at holde konference eller større møder, samt på at motivere til kompetenceopbygning og det gode værtsskab⁸².

Projektets indsatser indgår i Fyrtårn Nordjylland 2011-2013-strategien og er derfor allerede indarbejdet i forhold til nordjyske turismepartnere⁸³.

Projektet har haft et samlet budget på ca. 20 mio. kr., hvoraf de knap 10 mio. kr. kommer fra EU's regionalfond⁸⁴.

I forhold til relevans og kvalitet konkluderer slutevalueringen, at delprojekterne under ét adresserer væsentlige problemstillinger i det nordjyske turismeerhverv, og at der er høj kvalitet i de aktiviteter, der gennemføres, og i projekternes organisatoriske setup og administration. I alle seks projekter er relationer mellem de involverede parter i sig selv væsentlige resultater. Eksempelvis har de tættere relationer mellem Aalborg Kongres og Kultur Center og Aalborg Universitet i Meet Nordjylland-projektet betydet langt bedre muligheder for at tiltrække store internationale forskerkonferencer. I forhold til delprojekternes fremtidige forankring lever de alle videre i en eller anden forstand⁸⁵.

Projekttræthed er dog et opmærksomhedspunkt fra slutevalueringen, eftersom der i de seneste år er gennemført en lang række erhvervs- og turismeudviklingsprojekter i Region Nordjylland. Mange af projekterne gennemføres blandt den samme kreds af offentlige aktører og målrettes i store træk de samme private virksomheder. Det har medført en vis grad af "projekttræthed" blandt nogle af aktørerne, og det kan derfor opleves som vanskeligt at rekruttere deltagere til nye projekter. Det er vigtigt at påpege, at den oplevede projekttræthed ikke nødvendigvis har noget med projekternes kvalitet at gøre, men snarere med omfanget af projekter og de medfølgende krav til tidsforbrug⁸⁶.

3.9. Ungeindsatsen

Programmet har til formål at hjælpe ledige nordjyder i uddannelse og job. Indsatsen er blevet gennemført som fire selvstændige projekter, der dækker hele Nordjylland geografisk. Projektet gennemføres som fire egnsvise projekter i henholdsvis Vendsyssel (Hjørring, Frederikshavn (herunder Læsø) og Brønderslev kommuner), Aalborg, Thy/Mors (Thisted, Morsø og Jammerbugt kommuner) og Himmerland (Vesthimmerland, Mariagerfjord, og Rebild kommuner). De fire projekter gennemføres som fire projekter med eget budget, men som led i en samlet indsats⁸⁷. Projektet blev i sin tid skabt i Vendsyssel, hvilket gjorde, at kommunerne i Vendsyssel i høj grad havde ejerskab over for projektet fra dets begyndelse. Det samme har ikke nødvendigvis gjort sig gældende i de øvrige kommuner, hvor eksempelvis kommunerne i Thy/Mors har følt, at de fik trukket et projekt ned over hovedet. Her har det været essentielt at lave en målgruppeanalyse i de tre kommuner, så det blev tydeligt for disse, at de i virkeligheden havde enslydende mål sammenlignet med de mål,

⁸² Interview med programansvarlig Direktør Lars Enevold Pedersen, Fyrtårn Nordjylland/Mit Nordjylland

⁸³ Regionalfondsansøgning

⁸⁴ LB Analyse (2013): Slutevaluering af udvalgte delprojekter under Fyrtårn Nordjylland

⁸⁵ LB Analyse (2013): Slutevaluering af udvalgte delprojekter under Fyrtårn Nordjylland

⁸⁶ LB Analyse (2013): Slutevaluering af udvalgte delprojekter under Fyrtårn Nordjylland

⁸⁷ COWI (2011): Midtvejsevaluering af Vækstforums Ungeindsats

der blev "dikteret" af programmet⁸⁸. Organiseringen i projektet er da også et af de elementer, der nævnes i midtvejsevalueringen som en begrundelse for, at nogle af delprojekterne ved midtvejsevalueringen var lidt forsinkede⁸⁹. Omvendt er det naturligvis nødvendigt med en god forberedelse og et ejerskab for projektet.

Aktiviteterne i projektet er som følger: 1) Særlige forløb for unge uden uddannelse og tilknytning til arbejdsmarkedet, 2) Bredt forankrede kompetenceudviklingsforløb for medarbejderne og for projektpartnerne, 3) Etablering af samarbejdsformer blandt aktørerne, som rækker ud over projektperioden og 4) Evaluering og formidling af projektets resultater, metoder og modeller⁹⁰. Projekterne blev organiseret i et bredt partnerskab, der var forankret hos relevante aktører på tværs af sektorer, institutioner og kommuner⁹¹.

Inddragelse af de unge i forløbene er et af de områder, som projektlederne selv fremhæver som væsentlige for programmets succes. Det handler både om at forstå de unges udfordringer, men også om et bedre samarbejde omkring visitationsprocessen (hvor de unge bliver udvalgt til/placeret i forløb), så også de unge føler et ejerskab for forløbet. Især i Vendsyssel har de arbejdet meget med ungeinddragelse – med gode resultater til følge. Endvidere er et væsentligt resultat fra programmet, at de unge ikke blot er blevet mere fagligt kompetente, men også har fået større tro på egne evner⁹².

Slutevalueringen af Ungeindsatsen pågår i øjeblikket, men midtvejsevalueringen peger på, at indsatsen i en vis udstrækning når sine overordnede mål. Både i forhold til gennemførelse af de konkrete aktiviteter for unge samt i forhold til målene om, at de unge skal påbegynde en ungdomsuddannelse eller komme i job med uddannelsesperspektiv. Erfaringen med de første forløb viser dog, at de henviste unge ofte har større personlige og faglige barrierer og ringere forudsætninger for at blive optaget på en uddannelse end forventet ved projektets start. Dette forhold kan påvirke muligheden for at opnå de forventede effekter negativt⁹³. Interviewene pegede på lignende udfordringer.

Den af Vækstforum angivne målgruppe omfatter unge i alderen 16-29 år, som befinder sig uden for uddannelsessystemet (ikke har afsluttet en ungdomsuddannelse), og som derudover befinder sig uden for eller har vanskeligheder med tilknytning til arbejdsmarkedet⁹⁴. Det betyder dermed, at effekterne for virksomhederne vil være afledte, hvis det overhovedet vil være muligt at tale om virksomhedseffekter som resultat af Ungeindsatsen. Det overordnede mål med Ungeindsatsen er at få flere unge i uddannelse eller job og dermed indirekte skabe vækst i virksomheder gennem øget jobskabelse. Men Ungeindsatsen er ikke et program, der direkte retter sig mod problemløsning i virksomheder.

3.9.1. Antal deltagende virksomheder, egenbetaling og budget

Ungeindsatsen var støttet af Vækstforum og af Region Nordjylland. Projektet startede i 2010 med en oprindelig bevilling på ca. 10 mio. kr. Ca. 750 unge og 300 lærere og sagsbehandlere har fået udviklet deres kompetencer i denne periode. Ungeindsatsen blev i 2012 forlænget yderligere to år og tildelt en ekstra bevilling på ca. 14 mio. kr. 9 mio. kr.

⁸⁸ Interview med projektansvarlige - Ungeindsatsen

⁸⁹ COWI (2011): Midtvejsevaluering af Vækstforums Ungeindsats

⁹⁰ COWI (2011): Midtvejsevaluering af Vækstforums Ungeindsats

⁹¹ <http://www.old.rn.dk/Regionen/Nyheder/NyhedsArkiv/2012/NordjyllandStyrkerIndsatsForLedigeUngeUddannelseOgBeskaeftigelse.htm> og COWI (2011): Midtvejsevaluering af Vækstforums særlige ungeindsats

⁹² Interview med projektledere, Ungeindsatsen

⁹³ COWI (2011): Midtvejsevaluering af Vækstforums Ungeindsats

⁹⁴ COWI (2011): Midtvejsevaluering af Vækstforums Ungeindsats

kommer fra EU's strukturfonde gennem Vækstforum. I den nye periode bidrager de partnerskaber, som fører projekterne ud i livet, tilsammen med ca. 18,6 mio. kr. i egenfinansiering, så den samlede nordjyske investering ender på ca. 32,1 mio. kr.⁹⁵.

3.10. Opsummering

Som det kan ses af nedenstående opsummering, er programmerne – ifølge de tilgængelige midtvejs- og slutevalueringer – nået godt i mål med at få gennemført forløb for det planlagte antal virksomheder, eller de er undervejs på en sådan måde, at midtvejsevalueringerne vurderer, at programmerne kan nå i mål, se Tabel 3.1.

I forhold til resultater og effekter er programmerne ifølge de eksisterende evalueringer også i en god proces, men både resultater og effekter er behæftet med en del usikkerhed, idet flere af parametrene bygger på virksomhedernes forventninger. Endvidere er visse resultater og effekter upræcise. Fx er det ikke altid nærmere defineret, hvad der ligger i "nye indsigter" eller "positiv effekt". Samlet giver evalueringerne dog et billede af en portefølje af programmer, der gør en forskel for nordjyske virksomheder og deres rammevilkår.

Tabel 3.1: Oversigt over de nordjyske rammeprogrammer

Program	Kilde	Antal deltagende virksomheder		Budget (input)	Output/resultater	Effekter
		Målsætning	Faktisk deltagelse			
NIN	Midtvejs-evaluering	3.900	1.961 ved midtvejsevaluering (ca. 50 % af målsætning)	40 millioner kr.	- Antal nyopstartede virksomheder kunne ikke opgøres. Nye data forelå ikke fra Danmarks Statistik - 132 ledige deltagere i beskæftigelse (mål: 400) 35 netværk (mål: 90)	For tidligt at opgøre
VIP	Slut-evaluering	450 (nedskrevet fra 750)	349 (slut maj 2013)	38 millioner kr.	- ca. 80 % opnået "nye indsigter" (ikke nærmere defineret) - ca. 80 % opnået "styrket fundament" (ikke nærmere defineret) Knap 70 % opnået ændringer i drift af virksomheden (ikke nærmere defineret) - Knap 60 % har forbedret forretningsgrundlag	- Ca. 500 nye jobs lige efter projektslutning (målsætning: 1800 job efter 5 år, kan først opgøres i 2019) - ca. 70 % har opnået "vækst" (ikke nærmere defineret)
FVIV	Slut-evaluering Effekt-evaluering – ERST	400	617	172 millioner kr.	8 ud af 10 virksomheder vurderer, at deltagelsen gør, at de har stået bedre i krisen 9 ud af 10 er tilfredse eller meget tilfredse med deltagelsen 9 ud af 10 vurderer, at deltagelsen har haft en varig gavnlige effekt	De 186 målte virksomheder har tilsammen skabt 470 nye arbejdspladser. Deltagervirksomhederne havde skabt betydeligt flere

⁹⁵ <http://www.old.rn.dk/Regionen/Nyheder/NyhedsArkiv/2012/NordjyllandStyrkerIndsatsForLedigeUngeUddannelseOgBeskaeftigelse.htm> og COWI (2011): Midtvejsevaluering af Vækstforums særlige ungeindsats

Teknologisk Institut

Program	Kilde	Antal deltagende virksomheder		Budget (input)	Output/resultater	Effekter
		Målsætning	Faktisk deltagelse			
					8 ud af 10 giver udtryk for, at deltagelse i programmet har betydet, at der er blevet iværksat initiativer, der ellers ikke ville have været gennemført	job end sammenlignelige virksomheder. I gennemsnit har hver fuldtidsstilling kostet ca. 310.000 kr. at skabe
Yderlig Vækst	Midtvejs-evaluering	200 virksomhedsforløb	76 (rådgivning- og kompetenceudvikling)	100 millioner kr.	63 % forventer, at projektet vil føre til et forbedret potentiale for vækst 25 % fortæller, at projektet allerede har ført dette med sig.	For tidligt at opgøre, men det anslås, at projektet har bidraget med mindst 74 nye job og 97 mio. kr. i øget omsætning Positiv forventning til øget omsætning: 83 % Positiv forventning til øget eksport: 49 % Positiv forventning til øget antal medarbejdere: 59 % Positiv forventning til fastholdelse af medarbejdere: 23 %
VITU	Slut-evaluering	90	Ikke klart	40 millioner kr.	85 % af de deltagende virksomheder forventer, at programmet vil give udslag i et nyt eller forbedret produkt	"Positiv effekt" på omsætningen for 48 % "Positiv effekt" på antallet af ansatte for 35 % Øget eksport for 32 % Varig effekt: 74 %
GLOBAL	Midtvejs-evaluering	963 (nedskrevet fra 1100)	651	121 millioner kr.	67 % forventer et forbedret potentiale for vækst 12 % oplever et forbedret potentiale for vækst	Forventning til øget eksport: knap 50 % Forventning til vækst i beskæftigelse: knap 50 % Anslået 43 nye job og 87 mio. kr. i øget omsætning
Vidensspredningsaftalen	Slut-evaluering	-	-	24 millioner kr.	Øget kendskab til samarbejdsmulighederne med AAU Flere virksomheder bruger AAU som naturlig samarbejdspartner	

Program	Kilde	Antal deltagende virksomheder		Budget (input)	Output/resultater	Effekter
		Målsætning	Faktisk deltagelse			
Fyrtårn Nordjylland	Slut-evaluering	-	-	20 millioner kr.	Flere og bedre relationer mellem private og offentlige aktører og internt blandt offentlige aktører Online bookingsystem	Alle projekter fortsætter
Ungeindsatsen	Midtvejs-evaluering	-	-	32 millioner kr.	Flere unge i ungdomsuddannelse eller job Flere unge med bedre selvtillid	

Kilde: Teknologisk Institut.

I forhold til efficiency (sammenhængen mellem input og resultater/effekter) er det vanskeligt at sammenligne disse på tværs af programmerne. Dels fordi programmerne har et meget forskelligt sigte og forskellige målgrupper, og dels fordi programmerne er vidt forskellige steder i deres livscyklus, og for visse af programmerne har effekterne endnu ikke manifesteret sig. Endvidere benytter ca. 20 pct. af virksomhederne sig af flere programmer, hvilket kan mudre billedet af resultater og effekter en smule. Vi kan dog konkludere, at samtlige programmer i de eksisterende midtvejs- og slutevalueringer vurderes at være godt på vej eller i hus med at opnå de mål, de har sat sig for i projektansøgningen, og inden for den økonomiske ramme, som ansøgningen har forudset.

4. De nordjyske rammeprogrammets karakteristika

4.1. Rationale, formål og indsatsområder

De nordjyske rammeprogrammer udsprang af de behov, som lå til grund for regionens erhvervsudviklingsstrategi tilbage i 2007 for at øge antallet af vækstiværksættere samt at højne uddannelses- og kompetenceniveauet i virksomhederne i regionen. Vækstforum Nordjyllands erhvervsudviklingsstrategi for 2007-2010 byggede på 7 søjler: aktive vidensinstitutioner, regionalt innovationsmiljø, vækstiværksættere, stærke klynger, oplevelsesøkonomi, vedvarende energi og nye energiformer samt kompetenceudvikling i særklasse⁹⁶. Ifølge Region Nordjyllands regionale vækststrategi 2010-2014 var der en række svagheder, som skulle adresseres i regionen for at sikre vækst og beskæftigelse i regionen. Disse inkluderede⁹⁷:

- Et relativt lavt uddannelses- og kompetenceniveau i virksomhederne. Det opfattes især som problematisk, fordi virksomhedernes vækst i stigende grad er afhængig af tilførslen af veluddannede medarbejdere.
- Landets laveste andel af vækstiværksættere. Antallet af nye nordjyske virksomheder, der udviklede sig til vækstiværksættere, faldt i perioden op til strategiens udformning og endte på et niveau under landsgennemsnit.
- Manglende international orientering. Nordjylland lå op til strategiens udformning også her under landsgennemsnittet, hvilket blandt andet blev illustreret ved en relativ begrænset samhandel med udlandet (herunder især en lav importgrad). Desuden tiltrak Nordjylland relativt få internationale virksomheder, og innovationssamarbejde foregik i relativ lav grad med internationale partnere.
- Relativ lav grad af udvikling via teknologioverførsler og innovationssamarbejde mellem offentlige og private aktører – dog med undtagelse af samarbejdet mellem Aalborg Universitet og virksomheder.

Det skal her bemærkes, at regionens styrker og svagheder naturligvis har ændret sig siden 2007, og flere af de her beskrevne svagheder er ikke gældende længere. Dog er det relevant at se på, hvordan forholdene i regionen så ud ved projekternes start for dermed at kunne afgøre, om programmerne dækkede et reelt behov i regionen.

Naturligvis havde Region Nordjylland også en række styrkepositioner (dengang som nu) – herunder især de stærke erhvervs-klynger. Disse er især stærke inden for byggeri, IKT samt medico og sundhed⁹⁸.

Behovet for virksomhedsstøtte i Region Nordjylland centrerer sig dermed om at øge/forbedre uddannelses- og kompetenceniveauet i virksomhederne, øge andelen af vækstiværksættere, øge den internationale orientering samt øge innovationssamarbejde og teknologioverførsler blandt offentlige og private aktører. Endvidere har regionen fokus på at udnytte dens styrker – blandt andet inden for klynger – samt udnytte de muligheder, der forefindes. Blandt andet for at øge det samlede uddannelsesniveau i regionen samt for at

⁹⁶ Vækstforum Nordjylland (2007): Vækst og Balance – Erhvervsudviklingsstrategi for Nordjylland 2007-2010

⁹⁷ Vækstforum Nordjylland (2010): Vækst og Balance - Regional Erhvervsudviklingsstrategi og Handlingsplan for Nordjylland 2010-2014

⁹⁸ Vækstforum Nordjylland (2010): Vækst og Balance - Regional Erhvervsudviklingsstrategi og Handlingsplan for Nordjylland 2010-2014

tænke på tværs af de eksisterende styrkepositioner såsom oplevelsesøkonomi, turisme og fødevarer⁹⁹.

De eksisterende midtvejs- og slutevalueringer påviser en god sammenhæng (relevans) mellem programmernes indhold og den regionale udviklingsstrategi. Sammenhængen er forventet og måske i virkeligheden en selvopfyldende profeti, eftersom strategien naturligt konsulteres, når nye programmer sættes i søen. Dette skal ikke forstås negativt, eftersom det er med til at skabe sammenhæng mellem strategi og programmer i regionen.

De ni programmer gør brug af en række virkemidler for at udligne de svagheder, Region Nordjylland har i forhold til øvrige danske regioner, samt for at arbejde videre med at udbygge de styrkepositioner, som regionen besidder. I det følgende vil vi se nærmere på virkemidlerne, og hvordan de bidrager til at adressere regionens styrker og svagheder.

4.2. Programmer, virkemidler og behov

I de ni programmer, som indgår i nærværende analyse, anvendes en række forskellige virkemidler. Nedenstående figur giver et overblik over de ni programmer og deres tilhørende virkemidler samt over hvilke behov i regionen, programmerne har til formål at dække.

Figur 4.1: Oversigt over de ni programmer, virkemidler og behov

Behov	Virkemidler	Kompetenceudvikling	Kompetenceudvikling i netværk	Chef til leje	Ansæt ledig akademiker	Individuelle konsultationer/forløb	Helhedsorienteret forløb	Markedsudvikling - turismesektoren	Kompetenceudvikling af ledige	Facilitering af samarbejde, indledende relationsopbygning
	Programmer									
Øge antallet af Vækst-iværksættere	Nordjysk Iværksætter Netværk (NIN)					X				
	Vækstiværksætter (VIP)					X				
Øge uddannelses- og kompetenceniveau i virksomhederne	Flere Virksomheder i Vækst (FVIV)	X	X	X	X					
	Yderlig Vækst	X	X	X	X					
	Virksomheder i Teknologisk Udvikling (VITU)					X				
Øge international orientering	Globaliseringsprogrammet (GLOBAL)	X	X	X		X	X			
Infrastruktur for OPS	Vidensspredningsaftalen									X
Øge udd. og kompetenceniveau	Ungeindsatsen								X	
Udnytte styrker ift. klynger og turisme	Mit Nordjylland/Fyrtårn Nordjylland							X		

Kilde: Teknologisk Institut.

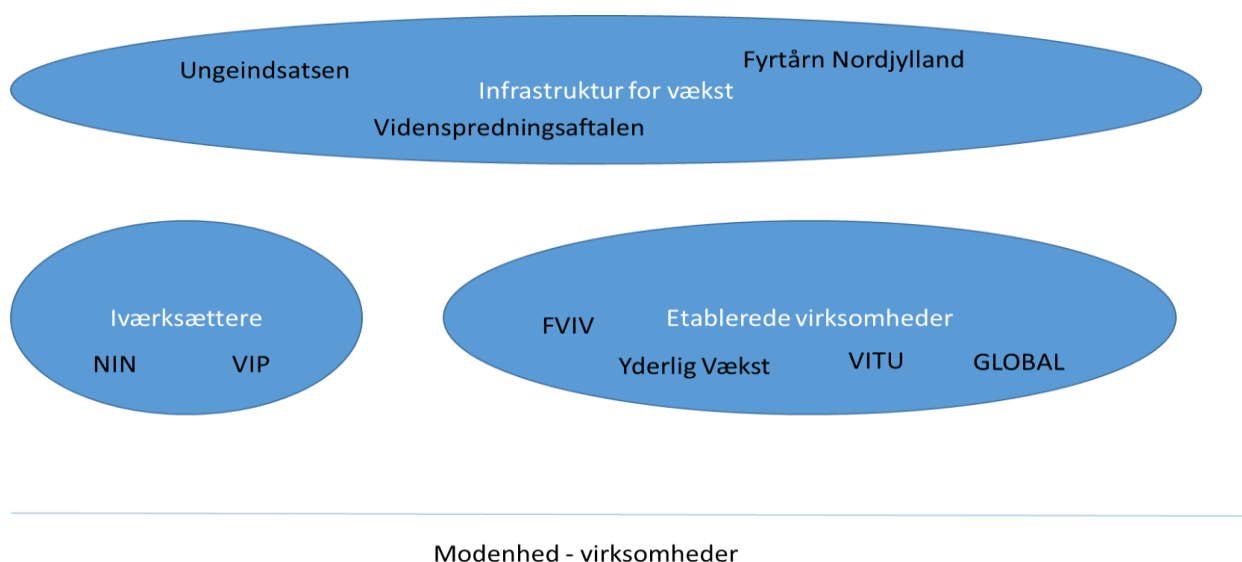
Af ovenstående figur ses det, at de ni programmer tilsammen dækker en bred vifte af de behov, der er for at styrke erhvervsudviklingen i Region Nordjylland. Programmerne er en blanding af deciderede virksomhedsrettede forløb og programmer, der i højere grad har fokus på at styrke den infrastruktur og de kompetencer, der skal være til stede i regionen, for at virksomhederne kan opnå vækst og beskæftigelse. Endvidere kan de virksomhedsrettede forløb deles op i aktiviteter, der er målrettet (kommende) vækstiværksættere, samt aktiviteter for mere veletablerede virksomheder. I det følgende drøftes programmerne mere detaljeret.

⁹⁹ Vækstforum Nordjylland (2010): Vækst og Balance - Regional Erhvervsudviklingsstrategi og Handlingsplan for Nordjylland 2010-2014

4.2.1. Programmernes bagvedliggende drivkraft for at skabe erhvervsudvikling

Ud fra rammeprogrammernes indhold og målsætning er det muligt at opstille en overordnet tematisk struktur for rammeprogrammerne, se Figur 4.3.

Figur 4.2: Tematisk gruppering af rammeprogrammerne



Kilde: Teknologisk Institut.

I tre af programmerne er fokus at skabe en infrastruktur eller nogle overordnede rammebetingelser for, at virksomhederne i regionen får de bedste betingelser for at skabe vækst. Det drejer sig om Vidensspredningsaftalen, Ungeindsatsen og Fyrtårn Nordjylland. Vidensspredningsaftalen har til formål at skabe en infrastruktur for samarbejdet mellem universitetet, private virksomheder og offentlige aktører og skal dermed medvirke til at sikre, at nordjyske virksomheder har de rette rammer for (viden)samarbejde og videnhjemtagning. Ungeindsatsen har til formål at kompetenceudvikle og opkvalificere unge ledige til at indgå på jobmarkedet og dermed skabe værdi i de virksomheder, de forhåbentlig finder ansættelse i. Og endelig har Fyrtårn Nordjylland til formål at sætte de overordnede rammer samt igangsætte konkrete tiltag for at udvikle turismeområdet i Nordjylland yderligere.

Den næste gruppe af programmer har fokus på vækstiværksættere eller enkeltpersoner, der har ambitioner om at blive vækstiværksættere. NIN har til formål at etablere og udvikle nye virksomheder i regionen (og samtidig sikre, at iværksættere uden en bæredygtig ide ikke starter en virksomhed op), mens VIP støtter iværksættere med en ambition om at vokse til en omsætning på 5 mio. kr. og fem ansatte inden for fem år.

Den sidste gruppe af programmer har fokus på at skabe vækst i etablerede virksomheder. FVIV og Yderlig Vækst er grundlæggende det samme program, idet Yderlig Vækst er en fortsættelse af FVIV. Begge programmer har til formål at hjælpe ledelsen i virksomheder med vækstpotentiale (og med ønske om vækst) til at realisere dette. Fokus i disse to programmer er dermed i høj grad på de interne linjer i virksomheden. Med til denne gruppe af programmer hører også programmet GLOBAL, der, som navnet antyder, fokuserer på internationalisering af de deltagende virksomheder, samt VITU, som har fokus på teknologisk udvikling i virksomheder i form af fokus på produktudvikling, produktions- og materialeteknik. Programmerne GLOBAL og VITU kan opfattes som en overbygning på

FVIV/Yderlig Vækst, og VITU er da også opstået på baggrund af et ønske om et program med fokus på teknologisk rådgivning fra nogle af virksomhederne, der har deltaget i FVIV.

Drivkræfterne bag de enkelte programmer for at skabe erhvervsudvikling kan endvidere opdeles i tre undergrupper:

Udbudsdrevne – der er et behov i regionen for at øge det generelle uddannelsesniveau i regionen samt for at sikre, at regionens erhvervsmæssige aktører (offentlige og private) er bevidste om mulighederne i regionen. Vidensspredningsaftalen og Ungeindsatsen falder ind under denne kategori.

Efterspørgselsdrevne – der er udfordringer i virksomhederne, som skaber et behov for virksomhedsudvikling, som erhvervsfremmeordninger kan bidrage til. Udfordringen kan ikke blot løses af markedet, hvorfor det er nødvendigt med støtteprogrammer. NIN, VIP, FVIV, Yderlig Vækst, VITU og GLOBAL falder ind under denne kategori.

Systemdrevne (ecosystem) – fokus er på eksempelvis udvikling af en sektor, en klynge eller lign., som det ses med turismesektoren i Fyrtårn Nordjylland.

4.2.2. Virkemidlerne

De ni virkemidler, som vi har identificeret i de ni programmer, går i nogen grad på tværs af programmerne. De tre programmer, som udgør en form for infrastruktur for vækst, har hvert deres unikke virkemiddel og kan ikke sammenlignes hverken på tværs eller med de øvrige virksomhedsdrevne programmer. Hver for sig og tilsammen er de dog med til at sikre, at virksomhederne i regionen har gode rammebetingelser for vækst.

Ungeindsatsen har til formål at øge kompetenceniveauet hos unge uden uddannelse og tilknytning til arbejdsmarkedet gennem særlige forløb for den enkelte unge. Kompetenceudvikling som virkemiddel findes også i andre programmer, men det særlige ved dette program er, at indsatsen er målrettet unge ledige og altså ikke ansatte i de enkelte virksomheder. Virkemidlet har i Ungeindsatsen dermed snarere til formål at opkvalificere den potentielle arbejdsstyrke generelt i stedet for en fokuseret indsats i den enkelte virksomhed. Ungeindsatsen relaterer sig dermed til behovet for at øge uddannelses- og kompetenceniveauet. Først og fremmest i regionen generelt, men efterfølgende også i virksomhederne som en afledt effekt.

Vidensspredningsaftalen har fokus på at skabe en bedre infrastruktur for videndeling, vidensopbygning og samarbejde mellem universitet, erhvervslivet og offentlige instanser. Dette opnås gennem en række virkemidler, der har facilitering af samarbejde samt indledende relationsopbygning som fællesnævner¹⁰⁰. Dette kan i sidste evne føre til, at virksomheder, offentlige instanser og universitetet øger (innovations)samarbejdet. Programmet har dermed fokus på at dække behovet for at øge graden af udvikling via teknologi-overførsler og innovationssamarbejde mellem offentlige og private aktører. Graden af innovationssamarbejde mellem Aalborg Universitet og virksomheder er høj i regionen, og det er givetvis disse erfaringer, der skal føres bredere ud i regionen til også at omhandle offentlige instanser.

Endelig har Fyrtårn Nordjylland fokus på at skabe rammebetingelserne for fortsat udvikling af turismeområdet i Nordjylland. Projektet kan karakteriseres som et rammeprogram med en række delprogrammer, som har til formål at få de nordjyske turistdestinationer til at

¹⁰⁰ Interview med Anne Bisgaard Pors og Anders Tendal Christiansen, AAU (Vidensspredningsaftalen)

samarbejde om at give bedre oplevelser og bedre værtsskab til turisterne¹⁰¹. Virkemidlet er en form for kompetenceudvikling, som også ses i andre programmer, men har i Fyrtårn Nordjylland til formål at ruste virksomhederne bedre til at skabe oplevelser, forbedre værtsskabet og dermed øge væksten i turismesektoren generelt og dermed også i de enkelte virksomheder. Effekten af kompetenceløftet kan dog ikke nødvendigvis forventes i alle virksomheder, der deltager.

De resterende programmer anvender en række virkemidler på tværs. I de enkelte programmer har virkemidlerne forskellige navne, men flere af dem har reelt det samme formål. Vi har derfor valgt at gruppere dem, som følger:

Kompetenceudvikling: Individuelt forløb i den enkelte virksomhed, der har til formål at forbedre ledelsens og/eller medarbejdernes kompetencer inden for et givent felt.

Kompetenceudvikling i netværk: Bred betegnelse for virksomheder, der arbejder i netværk. Det kan være virksomheder, der arbejder sammen om et fælles (salgs)mål, eller det kan være virksomheder, der alle ønsker foredrag/oplysning om den samme problemstilling.

Chef til leje: Et forløb, hvor en konsulent er sparringspartner for ledelsen.

Ansæt en akademiker: Forløbet har til formål både at nedbringe akademikerarbejdsløsheden samt at bringe en akademiker ind i virksomheden for at sætte fokus på nye muligheder og udfordringer i virksomheden.

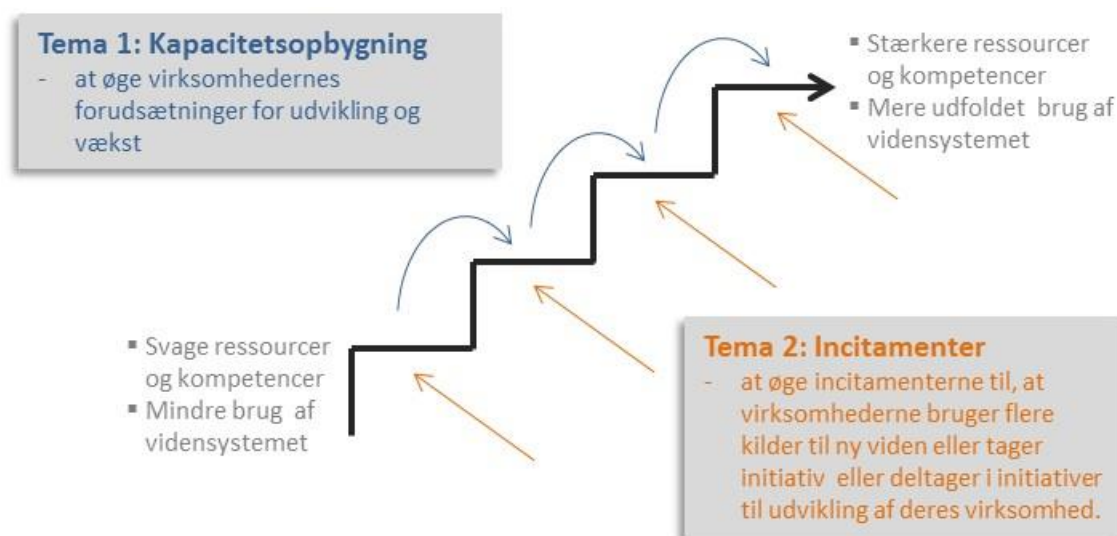
Individuelle konsultationer: Forløb der omfatter indledende rådgivning eller sparring fra en ekstern konsulent eller rådgiver.

Helhedsorienteret forløb: Et forløb, der tager virksomheden gennem en række udfordringer fra udvikling af virksomhed til at gå i markedet med (nye) produkter eller ind på nye markeder. For eksempel kan det være relevant at se på den interne struktur og ledelse, før virksomheden eksporterer. Et helhedsorienteret forløb giver så at sige virksomheden et 360 graders eftersyn.

Nedenstående figur 4.3 illustrerer, hvordan de enkelte virkemidler kan placeres i forhold til, hvad de skaber for virksomhederne.

¹⁰¹ Interview med programansvarlig Direktør Lars Enevold Pedersen, Fyrtårn Nordjylland/Mit Nordjylland

Figur 4.3: Virkemidlernes effekt i virksomhederne



Kilde: Teknologisk Institut.

Virkemidlerne Kompetenceudvikling, Kompetenceudvikling i netværk samt Individuelle forløb vil typisk have til formål at sikre en øget kapacitetsopbygning i virksomhederne. Det kan især være relevant for de virksomheder, der har svage kompetencer inden for et givent område (den behøver ikke at have svage kompetencer generelt), og for virksomheder, der ikke er vant til at opsøge viden eksternt. Disse typer af virkemidler kan kategoriseres som Tema 1 i Figur 4.3.

Virkemidlerne Chef til leje og Ansættelse af akademikere vil typisk have til formål at gøre virksomhederne mere bevidste om at bruge sine styrker og sætte ind over for de svagheder, der er i virksomheden, samt at opsøge ny viden uden for virksomheden. Disse typer af virkemidler hører til under Tema 2 i Figur 4.3. Disse virksomheder vil typisk besidde de kompetencer og kapaciteter, som de øvrige virkemidler sigter på at udvikle. Det kan derfor også være fordelagtigt for virksomheden, hvis den efter at have været igennem et kapacitetsopbyggende forløb gennemgår et incitamentsskabende forløb. Virkemidlet Helhedsorienteret forløb (og typisk også VITU-programmet) vil typisk have fokus på dette.

5. Brug af rammeprogrammerne

I det følgende vil vi diskutere virksomhedernes brug af virkemidler i de enkelte rammeprogrammer. Nogle rammeprogrammer består af ét virkemiddel, og der er således et direkte sammenfald mellem brug af virkemiddel og antal virksomheder, som har benyttet det pågældende program.

Programmerne FVIV, Yderlig Vækst og GLOBAL tilbyder flere virkemidler, som den enkelte virksomhed kan drage nytte af samtidig, se Tabel 5.1. Det totale antal deltagelser fordelt på virkemidler overstiger således antallet af deltagende virksomheder i disse programmer.

Tabel 5.1: Brugen af de enkelte programmer

Deltagere	Program	NIN	VIP	FVIV	Yderlig Vækst	VITU	GLOBAL
Unikke virksomheder på hvert program		9783	538	547	411	100	754
Virksomheder på flere virkemidler på hvert program		-	-	100	35	-	160
I alt antal deltagelser på virkemidler		9783	538	662	451	100	949

Kilde: Teknologisk Institut.

Note: Virksomhederne kan godt have deltaget i tre eller fire virkemidler inden for de enkelte programmer.

Iværksætterprogrammerne og VITU består kun af et virkemiddel – nemlig Individuelle konsultationer/forløb – så her foreligger der ikke mulighed for at kombinere virkemidler, som det er tilfældet for de øvrige programmer, se Tabel 5.2.

Tabel 5.2: Brug af de enkelte virkemidler på rammeprogrammerne

Program	Virkemidler						
	Komp. udv.	Komp. udv. netværk	Chef til leje	Ansæt ledig akad.	Indiv. kons/forløb	Helhedsorienteret forløb	I alt
NIN					100%		100%
VIP					100%		100%
FVIV	22%	37%	36%	5%			100%
Yderlig Vækst	27%	22%	16%	35%			100%
VITU					100%		100%
Global	29%	7%	5%		33%	25%	100%

Kilde: Teknologisk Institut.

FVIV og Yderlig Vækst tilbyder kompetenceudvikling og i en kombination med et tilbud om Chef til leje eller Ansættelse af en ledig akademiker. Disse to typer af tilbud bliver stort set benyttet lige meget. GLOBAL er det program, som har den største vifte af tilbud og samtidig også en bred anvendelse af både Kompetenceudvikling, Individuelle konsultationer/forløb og Helhedsorienteret forløb.

Selvom om disse tre programmer omfatter flere virkemidler, er det imidlertid kun en femtedel af virksomhederne under FVIV og i GLOBAL-programmet, som benytter sig af flere tilbud samtidig, mens det er færre under programmet Yderlig Vækst, se Tabel 5.3.

Tabel 5.3; Andelen af virksomheder, som har benyttet sig af ét eller flere virkemidler under de programmer, som består af flere virkemidler

Program	Virkemidler							
	Komp. udv.	Komp. udv. netværk	Chef til leje	Ansæt ledig akad.	Indiv. kons/forløb	Helhedsorienteret forløb	Flere virkemidler	I alt
FVIV	14%	32%	33%	3%			18%	100%
Yderlig Vækst	26%	18%	13%	36%			9%	100%
GLOBAL	23%	4%	2%		26%	24%	21%	100%

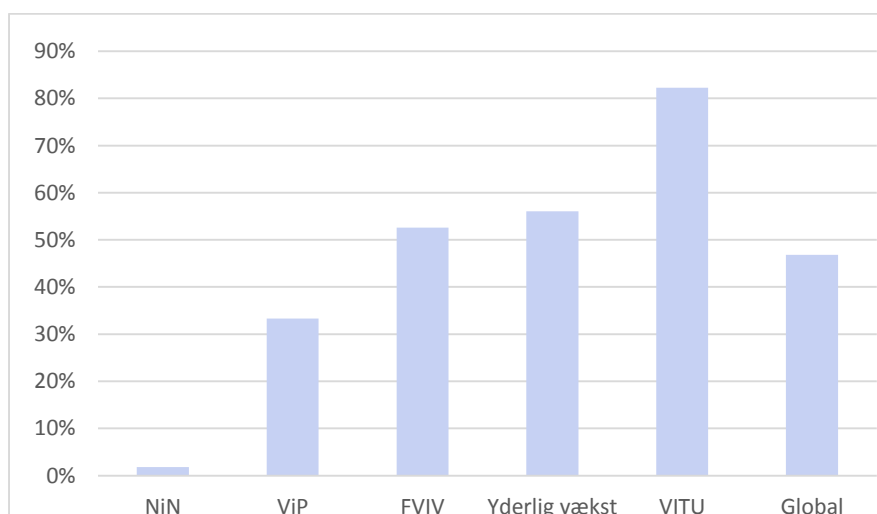
Kilde: Teknologisk Institut.

Det er naturligvis ikke en nødvendighed, at virksomhederne benytter sig af flere tilbud samtidig under ét program. Men dette *kunne* rumme en mulighed for et mere helhedsorienteret tilbud, som tillige indtænkes i et sammenhængende udviklings- eller forandringsforløb i den enkelte virksomhed.

På det foreliggende grundlag er det ikke muligt definitivt at vurdere, om virksomhederne i samspil med rammeprogrammerne arbejder i sådanne mere sammenhængende udviklings- eller forandringsforløb. Det er dog muligt at få en indikation herpå ved at undersøge, om de deltagende virksomheder har benyttet sig af flere programmer, som i formål (indsatsområder) og brug af virkemidler er forskellige.

I alt er det samlede antal unikke virksomheder, som har deltaget i de seks programmer, opgjort til 12.144, hvoraf 1.812 har deltaget i de programmer, som ikke er iværksætterprogrammer. Blandt disse unikke virksomhedsdeltagelser er der foretaget en optælling af virksomheder, som har deltaget i mere end ét program. Opgørelsen over deltagelsen i flere programmer viser, at i alt 397 virksomheder har deltaget i to rammeprogrammer, 90 virksomheder har deltaget i tre programmer, og 15 virksomheder har deltaget i fire programmer. Ud af de 12.144 deltagende virksomheder er det en relativ lille andel – 502 virksomheder – som har deltaget i flere programmer. Ønsket om at benytte flere programmer er dog relativt væsentligt højere, når der ses bort fra iværksætterprogrammerne, se Figur 5.1.

Figur 5.1: Andelen af virksomheder under hvert program, som har benyttet andre programmer. Opgørelse overvurderer antallet af "flere-programbrugere", da de er talt med under hvert program.



Kilde: Teknologisk Institut.

En tolkning af Figur 5.1 er:

- At NIN først og fremmest bidrager til en afklaring og hjælp til at gå videre som iværksætter, og at andre behov umiddelbart er få.
- At VIP er for de mere vækstorienterede iværksættere, som kan have andre behov for hjælp.
- At programmerne FVIV og Yderlig Vækst har en bred tilgang til virksomhedsudvikling og vækst, og det kan forventes at give anledning til nye behov.
- At VITU er et mere fokuseret eller specialiseret program, og den høje andel, som benytter sig af andre programmer, kan ses i lyset af, at deltagelse i andre programmer udspringer af, at teknologi eller teknologiudvikling ikke alene kan føre virksomheden videre.
- At GLOBAL som et mere specialiseret program kunne ligne VITU på dette punkt, men den relativt mindre brug af andre programmer kan hænge sammen med, at GLOBAL består af flere virkemidler og således har en større rummelighed.

Ved at afdække hvilke programmer, der bliver kombineret, kan der fås et mere nuanceret billede heraf, se Tabel 5.4. Diagonalen i Tabel 5.4 viser det antal virksomheder, som kun har deltaget i ét program, mens den øvrige del viser antallet af deltagere, som har kombineret to programmer samtidig.

Tabel 5.4: Virksomhedernes kombinationsbrug af programmerne opgjort som antal virksomhedsdeltagelser

	FVIV	VITU	Global	Yderlig Vækst	VIP	NIN
FVIV	302	43	153	94	13	32
VITU		28	46	25	11	5
Global			459	105	63	37
Yderlig Vækst				218	27	27
VIP					380	76
NIN						9622

Kilde: Teknologisk Institut.

Som antydnet ovenfor, er der en tendens til, at kombinationen af programmer peger i retning af, at benyttelse af programmer afspejler udviklingsforløb ved at:

- NIN fører til, at iværksættere oftere søger over i VIP.
- VIP – bortset fra kombinationen med NIN – har en høj andel, som benytter GLOBAL.
- FVIV- og Yderlig Vækst-deltagelse er oftest kombineret med GLOBAL (henholdsvis 153 og 105 virksomhedsdeltagelser). Endelig er der 94 virksomhedsdeltagelser, som først har deltaget i FVIV og efterfølgende benyttet sig af Yderlig Vækst. Disse to programmer er meget identiske, så ud fra programmernes indhold tilsiger de ikke en kombination, men svaret kan ligge i virksomhedernes specifikke situation.
- VITU er tydeligvis et program, som anvendes i kombination med de øvrige programmer.

- GLOBAL har et stort antal deltagere, som kun har deltaget i dette program, hvilket muligvis hænger sammen med, at programmet er opbygget med tre (selvstændige) operatører og brug af et stort antal virkemidler. Omvendt kan man dog se, at deltagere i de andre programmer synes at søge mod GLOBAL-programmet.

Væksthuset står for implementeringen af alle de ovenstående rammeprogrammer. Den måde, rammeprogrammer i praksis kommer til at virke på, er ikke bare betinget af de mål og midler, som gælder for det enkelte program, men også af de overordnede rammer for Væksthusets erhvervsfremmeindsats.

Gennem rammeprogrammerne får virksomhederne adgang til viden og rådgivning, men det er Væksthuset, der indledningsvis og i dialog med virksomhederne afdækker og vurderer virksomhedernes konkrete behov. Denne indledende afdækning gennemføres ved hjælp af værktøjer som "360 grader", hvor der dels er fokus på her og nu-behov, men hvor der også mere langsigtet ses på virksomhedens udvikling.

Gennem Væksthusets CRM-system og løbende kontakter til virksomhederne har Væksthuset et vist indblik i de deltagendes udviklingsstrategi og -planer. Væksthuset kan dog ikke yde egentlig rådgivning i konkurrence med private konsulenter, så der synes at være grænser for, i hvor høj grad Væksthuset gennem de enkelte programmer eller ved brug af flere programmer direkte kan understøtte realiseringen af virksomhedernes strategier og handlingsplaner.

6. Resultater og effekter af rammeprogrammerne

I det følgende er det først undersøgt hvilke resultater, rammeprogrammerne giver anledning til i forhold til at styrke virksomhedernes grundlag for udvikling og vækst. Dernæst er de deltagende virksomheders økonomiske udvikling belyst.

6.1. Datagrundlag

Analysen af hvilke resultater og effekter, rammeprogrammerne giver anledning til i de deltagende virksomheder, bygger på svar fra 563 virksomheder. Som nævnt i metodeafsnittet er den enkelte virksomhed kun blev ringet op én gang og kun spurgt til deltagelsen i ét program for således at kunne holde effekterne af de forskellige programmer adskilt.

Fordelingen af de deltagende virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen – både på tværs af programmer og virkemidler – fremgår af Tabel 6.1.

Tabel 6.1: Analysens datagrundlag hvad angår svar fra de deltagende virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen fordelt på rammeprogrammer og virkemidler

Virkemiddel	Program	NIN	VIP	FVIV	Yderlig Vækst	VITU	GLOBAL	Total
(1) Kompetenceudvikling		-	-	20	28	-	19	67
(2) Kompetenceudvikling i netværk		-	-	50	45	-	-	95
(3) Chef til leje		-	-	56	29	-	-	85
(4) Ansat ledig akademiker		-	-	4	60	-	-	64
(5) Individuelle konsultationer/forløb		69	71	-	-	53	18	211
(6) Helhedsorienteret forløb		-	-	-	-	-	12	12
(7) Flere virkemidler		-	-	13	3	-	13	29
Total		69	71	143	165	53	62	563

Kilde Teknologisk Institut.

Den følgende analyse bygger på et tilfredsstillende datagrundlag taget i betragtning, at den samlede population af deltagende virksomheder er begrænset, og at der har været et relativt stort frafald.

Gennem spørgeskemaundersøgelsen er der spurgt ind til, hvorvidt programmerne har ført til, at virksomhederne oplever, at de har fået ændret deres forudsætninger for at skabe udvikling og vækst. Da langt de fleste virksomheder kun har benyttet sig af ét virkemiddel under et program, samtidig med at antallet af virksomheder er lavt for flere af virkemidlerne, vil det således være vanskeligt for de enkelte programmer som FVIV, Yderlig Vækst og GLOBAL at afdække, hvad det har givet anledning til af resultater og effekter i de deltagende virksomheder.

Samtidig fremstår anvendelsen af virkemidler på tværs af programmerne meget ensartet, selvom der indholdsmæssigt kan være forskelle.

Den følgende analyse vil derfor tage afsæt i hvilke resultater og effekter, de forskellige virkemidler har givet anledning til. Dog skal det bemærkes, at virksomheder, som har deltaget i Helhedsorienterede forløb, er svagt repræsenteret. Grunden hertil er, at dette virkemiddel kun var en del af Globaliseringsprogrammet kombineret med, at svarprocenten for programmet kun var 22 pct.

Virksomheder, som har anvendt flere virkemidler, er ligeledes svagt repræsenteret i forhold til at gennemføre de statistiske analyser, da populationen af virksomheder, som har benyttet flere virkemidler, i forvejen er relativ lille.

Med disse to forbehold er nedenstående analyse gennemført med fokus på virkemidlernes evne til at skabe resultater og effekter i de deltagende virksomheder.

Resultater og effekter i forhold til de enkelte programmer er ikke nærmere uddybet her, men i Bilag 1 er data (tabeller) af en sådan analyse vedlagt. Selvom analysen ikke vil gå i detalje med de enkelte rammeprogrammer, er analyseresultaterne i det følgende dog sammenfattet for henholdsvis iværksætterprogrammer og programmer målrettet etablerede virksomheder, se Tabel 2.1.

6.2. Resultater i form af nye forudsætninger for vækst

Rammeprogrammernes kan gennem deres virkemidler bidrage til at styrke de deltagende virksomheder på flere måder:

1. Et bedre videngrundlag at drive virksomhed på, fx gennem kompetenceudvikling.
2. Et bedre styringsgrundlag, fx gennem forretnings- eller handlingsplaner.
3. Faktiske forandringer i virksomhederne, fx i form af nye måder at producere på eller i form af nye produkter.

På baggrund af virksomhedernes svar på spørgsmål om opnåede resultater er det undersøgt, i hvor stor udstrækning de forskellige virkemidler har affødt ændringer i virksomhederne. Det er dog vigtigt at bemærke, at forskelle på tværs af virkemidler også kan skyldes, at de enkelte virkemidler er specifikt rettet mod nogle bestemte områder, mens andre virkemidler er mere generiske.

6.2.1. Styrke virksomhedernes viden og kompetencegrundlag

Først er det undersøgt, om der er forskel på opbygningen af et bedre viden- og kompetencegrundlag i programmerne målrettet henholdsvis etablerede virksomheder og iværksættere, se Tabel 6.2. Ledere i de etablerede virksomheder er generelt blevet bedre rustede til at arbejde med de i Tabel 6.2 benævnte områder sammenlignet med iværksætterne. Det er kun, når det gælder Salg og marketing, at udbyttet er ens. Det kan hænge sammen med, at iværksættere oftest har en særlig udfordring med at komme i markedet med deres produkter.

Herudover er det værd at hæfte sig ved, at ledere i de etablerede virksomheder først og fremmest netop tilkendegiver, at de er blevet bedre til Strategi og forretningsudvikling (72 pct.) og til at effektivisere forretningsgange¹⁰² (65 pct.), mens det på andre områder, som er mere konkrete indsatsområder, er knap så mange, som tilkendegiver, at de er blevet bedre rustet hertil.

¹⁰² I perioden efter den økonomiske krise i 2009 har mange haft fokus på at effektivisere forretningsgange for at sikre en tilfredsstillende indtjening, se fx Styrelsen for Forskning og Innovation (2013): De skjulte Helte – produktivitetssuccesser i dansk industri

Tabel 6.2: Andel af ledere i etablerede virksomheder og iværksættere, som er blevet bedre rustet inden for bestemte områder

Er du som leder blevet bedre til at...	I alt	Programmer målrettet etablerede virksomheder	Iværksætterprogrammer
...arbejde med strategi og forretningsudvikling? (*)	68%	72%	56%
...effektivisere forretningsgange? (*)	62%	65%	53%
...motivere medarbejdere? (*)	52%	59%	33%
...arbejde med salg og marketing?	57%	57%	58%
...arbejde tættere sammen med kunder/leverandører?	51%	53%	45%
Gennemsnit	58%	61%	49%
...ingen af disse! (*)	10%	9%	15%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af etablerede virksomheder og iværksættere.

Med udgangspunkt i de forskellige virkemidler er det overordnet set inden for arbejdet med Strategi og forretningsudvikling samt Effektivisering af forretningsgange, at virksomhedslederne er blevet bedre rustede, se Tabel 6.3.

Tabel 6.3: Andel af virksomheder, som har opnået et bedre videngrundlag målt ved udvikling af ledernes kompetence

Er du som leder blevet bedre til at...	I alt	Komp. udv.	Komp. udv. Netværk	Chef til leje	Ansatt ledig akad.	Indiv. kons/forløb	Helhedsorienteret forløb	Flere virkemidler
...arbejde med strategi og forretningsudvikling? (*)	68%	87%	67%	73%	64%	59%	67%	86%
...effektivisere forretningsgange? (*)	62%	75%	68%	69%	58%	53%	33%	72%
...motivere medarbejdere? (*)	52%	82%	60%	59%	67%	35%	42%	41%
...arbejde med salg og marketing?	57%	58%	60%	61%	58%	52%	50%	76%
...arbejde tættere sammen med kunder/leverandører? (*)	51%	75%	53%	44%	50%	45%	42%	59%
Gennemsnit	58%	75%	62%	61%	59%	48%	47%	67%
...ingen af disse! (*)	10%	2%	7%	7%	19%	14%	17%	0%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af virkemidler.

Der er statistisk signifikant forskel på tværs af virkemidler inden for de enkelte typer af resultater, og det er tydeligt, at kompetenceudviklingsaktiviteter i høj grad har bidraget til at gøre lederne bedre rustet inden for arbejdet med Strategi og forretningsudvikling. Det

samme er gældende i det tilfælde, hvor virksomhederne har gjort brug af flere virkemidler kombineret. Samme mønster er gældende med hensyn til at gøre virksomhedslederne bedre til at arbejde med Effektivisering af forretningsgange.

En fokusering på virkemidlerne afslører dog også ganske store variationer mellem virkemidlerne. Gennemsnittet i nederste række i Tabel 6.3 viser, at virkemidlet Kompetenceudvikling generelt har bidraget mest på tværs af de forskellige typer af virkemidler ifølge virksomhederne selv. Kompetenceudvikling i netværk og Chef til leje scorer lidt lavere, men har også stor værdi for lederne. Dette er også tilfældet for Ansæt en akademiker, men dette virkemiddel er også kendetegnet ved, at 19 pct. tilkendegiver, at det ikke har haft nogen nytte. Endelig er det værd at hæfte sig ved, at Individuelle konsultationer og Helhedsorienteret forløb, som opfattes som meget konkrete virkemidler, ikke i samme grad giver anledning til læring, men til konkrete forretningsresultater (se senere). Det bør dog nævnes, at forløbet ikke anvendes i mere end et program (GLOBAL), og at dette program i forvejen optræder relativt fragmenteret med tre individuelle projektholdere.

Brugen af flere virkemidler samtidig har også en stor betydning for viden- og kompetenceopbygning.

Virksomhedslederne er ligeledes blevet spurgt om, i hvilken grad deltagelsen har bidraget til at øge medarbejdernes kompetencer. Tabel 6.4. viser, at hver fjerde virksomhedsleder mener, at medarbejdernes kompetencer ikke er blevet øget, mens halvdelen mener, at dette er tilfælde i nogen eller i mindre grad. Kun 17 pct. svarer i meget høj grad eller i høj grad. Igen er det Kompetenceudvikling, som scorer højt. Men det er værd at bemærke, at det at få en ny medarbejder ud i virksomheden gennem Chef til leje og Ansættelse af en akademiker også vurderes at have stor værdi. Anvendelse af flere virkemidler synes dog også at skabe gode resultater i forhold til udvikling af medarbejdernes kompetencer.

Tabel 6.4: Graden af øgede medarbejderkompetencer på tværs af virkemidler

I hvilken grad har programmet bidraget til at øge medarbejdernes kompetencer?	I alt	Komp. udv.	Komp. udv. netværk	Chef til leje	Ansæt ledig akad.	Indiv. kons/forløb	Helhedsorienteret forløb	Flere virkemidler
I meget høj og i høj grad	17%	37%	18%	9%	20%	11%	17%	24%
I nogen og i mindre grad	52%	52%	53%	67%	59%	42%	33%	66%
Slet ikke	24%	6%	21%	24%	20%	33%	42%	7%
Ved ikke	7%	5%	8%	0%	0%	14%	8%	3%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af virkemidler.

6.2.2. Et styrket styringsgrundlag

Dernæst er virksomhedslederne blevet spurgt, om deltagelsen har givet anledning til konkrete forandringer og udviklingstiltag i virksomheden, se Tabel 6.5. I rammeprogrammerne rettet mod henholdsvis etablerede virksomheder og iværksættere ses det, at de etablerede virksomheder i højere grad får skabt et nyt grundlag for at drive deres virksomhed, end det er tilfældet for iværksætterne, se Tabel 6.5. Det er værd at bemærke, at det for 26

pct. af iværksætterne ikke har givet anledning til, at der er skabt et (nyt) grundlag for at drive deres virksomhed.

Tabel 6.5: Andel af etablerede virksomheder og iværksættere, som har udviklet et nyt strategisk grundlag

Har du udviklet/ændret din virksomhed ved at have...	I alt	Programmer målrettet etablerede virksomheder	Iværksætterprogrammer
...udarbejdet ny strategi og/eller forretningsplan? (*)	58%	62%	46%
...effektiviseret forretningsgange mv.? (*)	58%	62%	46%
...udarbejdet ny personalepolitik? (*)	17%	21%	6%
...udarbejdet handlingsplan for salg til nye kunder/markeder? (*)	53%	56%	45%
...etableret tættere samarbejder med kunder/leverandører? (*)	50%	52%	44%
Gennemsnit	47%	51%	37%
...ingen konkrete resultater eller forandringer! (*)	14%	10%	26%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af etablerede virksomheder og iværksættere.

Blandt de etablerede virksomheder er det knap to tredjedele, som har udarbejdet en ny strategi og/eller forretningsplan, eller som har effektiviseret sine forretningsgange. Det skal dog fremhæves, at godt 50 pct. også har udarbejdet handlingsplaner for salg og/eller etableret et tættere samarbejde med kunder og leverandører. Dette vurderes at være ganske værdifuldt, idet markedet – kunder og leverandører – for mange virksomheder er en vigtig kilde til innovation (i form af produkt- og markedsinnovation).

Der er givetvis en sammenhæng mellem resultater og det fokus, som virkemidlet har haft. Igen er det virkemidlet Kompetenceudvikling, som ligger højest og dermed i højere grad har fordret konkrete ændringer i virksomheden, se Tabel 6.6.

Ved at se på både virkemidler og resultater ses i Tabel 6.6, at Kompetenceudvikling og Chef til leje begge, i forhold til de øvrige virkemidler, i højere grad resulterer i, at der udarbejdes en ny strategi og/eller handlingsplan, og at arbejds gange effektiviseres. Men kommer det til en handlingsplan for nye markeder og kunder samt til at etablere tættere kontakt til kunder og leverandører, er det virkemidlet Kompetenceudvikling, som synes mest effektivt.

Det skal dog fremhæves, at det at anvende flere virkemidler også kan have stor betydning for, at virksomhederne opnår konkrete resultater som fx ny strategi og/eller handlingsplan og effektivisering af arbejds gange samt opstilling af en handlingsplan for nye markeder og kunder.

Tabel 6.6: Andel af virksomheder, som har udviklet et nyt strategisk grundlag

Har du udviklet/ændret din virksomhed ved at have...	I alt	Komp. udv.	Komp. udv. Netværk	Chef til leje	Ansæt le-dig akad.	Indiv. kons/for-løb	Helheds-oriente-ret forløb	Flere vir-kemidler
...udarbejdet ny strategi og/eller for-retningsplan? (*)	58%	69%	55%	71%	59%	49%	50%	66%
...effektiveret forretningsgange mv.? (*)	58%	72%	62%	69%	59%	47%	33%	69%
...udarbejdet ny personalepolitik? (*)	17%	25%	22%	26%	17%	11%	17%	7%
...udarbejdet handlingsplan for salg til nye kunder/markeder? (*)	53%	70%	44%	59%	56%	43%	67%	83%
...etableret tættere samarbejder med kunder/leverandører? (*)	50%	75%	45%	47%	53%	46%	42%	48%
Gennemsnit	47%	62%	46%	54%	49%	39%	42%	55%
...ingen konkrete resultater eller for-andringer! (*)	14%	3%	16%	8%	8%	23%	25%	0%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af virkemidler.

Det er tillige interessant at bemærke, at få har givet sig i kast med at udarbejde en ny personalepolitik, når mange mellemstore virksomheder tilkendegiver, at det er af vital betydning at have dygtige/kompetente medarbejdere på alle niveauer for at kunne klare sig i (den internationale) konkurrence¹⁰³.

Endelig viser andre erfaringer, at en professionel bestyrelse har stor betydning for en effektiv udvikling af en virksomhed. Ingen af de undersøgte rammeprogrammer har det som et direkte mål at understøtte etableringen af en professionel bestyrelse, men det kunne være en sidegevinst. Blandt de deltagende virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen har 37 pct. en professionel bestyrelse, hvoraf rammeprogrammer kan tilskrives en stigning i andelen med en professionel bestyrelse på 7,2 pct. svarende til, at 15 virksomheder etablerer en professionel bestyrelse som følge af deltagelsen i et rammeprogram.

6.2.3. Faktiske forandringer i de deltagende virksomheder

Et næste afgørende skridt for udvikling af konkurrencedygtige virksomheder, som kan bidrage til udvikling og vækst i Region Nordjylland, er, at virksomhederne som følge af deltagelse i rammeprogrammerne også lykkes med at være innovative.

Typisk vil 39 pct. af virksomhederne have skabt et eller andet innovativt resultat i form af nye produkter, services, ændrede produktionsmetoder eller salg til nye markeder, se Tabel 6.7. Heroverfor står, at 27 pct. af virksomhederne slet ikke har skabt nogen konkrete resultater som følge af deres deltagelse i rammeprogrammer. For de, som har skabt konkrete resultater, er det værd at bemærke:

¹⁰³ Styrelsen for Forskning og Innovation (2013): De skjulte Helte – produktivitetssuccesser i dansk industri

- At etablerede virksomheder skaber flere innovationsresultater end iværksættere.
- At det i højere grad har ført til udvikling af nye services og til at etablere salg på nye markeder frem for udvikling af nye produkter eller produktionsmetoder.

Andre undersøgelser har vist, at service og markedsadgang og -forståelse spiller en stadig større rolle for at være i markedet¹⁰⁴. Og at det er gennem markedet, at virksomhederne får viden og inspiration til at udvikle nye produkter eller måske endda ligefrem bliver mødt med nye krav til deres produkt. Mange virksomheder – og især de, som er højt oppe i værdikæden – vil givetvis kunne udvikle deres virksomheder på denne måde. For de virksomheder, der i højere grad fremstiller unikke produkter, spiller produktudvikling en større rolle. En tredjedel af de deltagende virksomheder har udviklet deres produkt, hvilket svarer til andelen af fremstillingsvirksomheder i rammeprogrammerne, se Tabel 2.4.

Tabel 6.7: Andel af etablerede virksomheder og iværksættere, som har omsat programdeltagelsen til konkrete resultater

Hvilke resultater har deltagelsen ført til...	I alt	Programmer målrettet etablerede virksomheder	Iværksætterprogrammer
...udvikling af nye produkter?	31%	32%	27%
...udvikling af nye produktionsmetoder? (*)	30%	34%	18%
...udvikling af nye services, som understøtter salg af primære produkter?	44%	44%	41%
...salg på nye markeder eller til nye kunder?	50%	52%	46%
Gennemsnit	39%	41%	33%
...ingen af delene! (*)	27%	23%	39%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af etablerede virksomheder og iværksættere.

Ved at sammenholde de opnåede konkrete resultater med virkemidlerne ses i Tabel 6.8, at Kompetenceudvikling også har stor betydning for, om der opnås konkrete resultater.

¹⁰⁴ Styrelsen for Forskning og Innovation (2013): De skjulte Helte – produktivitetssuccesser i dansk industri og Foresight (2013): The future of manufacturing: A new era of opportunity and challenge for the UK, The Government Office for Science, London

Tabel 6.8: Andel af virksomheder, som har omsat deltagelsen til konkrete resultater

Hvilke resultater har deltagelsen ført til...	I alt	Komp. udv.	Komp. udv. netværk	Chef til leje	Ansæt ledig akad.	Indiv. kons/forløb	Helhedsorienteret forløb	Flere virkemidler
...udvikling af nye produkter? (*)	31%	31%	20%	22%	44%	36%	42%	17%
...udvikling af nye produktionsmetoder?	30%	39%	31%	25%	36%	29%	8%	28%
...udvikling af nye services, som understøtter salg af primære produkter?	44%	52%	43%	34%	50%	41%	58%	55%
...salg på nye markeder eller til nye kunder?	50%	58%	44%	52%	53%	48%	58%	59%
Gennemsnit	39%	45%	35%	33%	46%	38%	42%	40%
...ingen af delene! (*)	27%	16%	33%	32%	17%	31%	33%	10%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af virkemidler.

Af andre virkemidler er det ifølge Tabel 6.8 værd at hæfte sig ved:

- At Ansættelse af en akademiker er et effektivt virkemiddel – også når det gælder udvikling af nye produkter.
- At Det helhedsorienterede forløb og det at kombinere flere virkemidler har stor effekt i forhold til at udvikle nye services og salg på nye markeder. Her er det givetvis rammeprogrammet GLOBAL, som også slår igennem, da dette virkemiddel netop kendetegner dette program.

6.3. Programmets virksomhedsøkonomiske effekter

Al den aktivitet, der har været i forbindelse med rammeprogrammerne, skulle gerne udmønte sig i økonomiske resultater. For at belyse dette spørgsmål er de deltagende virksomheder blevet spurgt herom, ligesom de deltagende virksomheders økonomiske performance er blevet sammenholdt med virksomheder, som ikke har deltaget (kontrolgruppe), i en forventning om, at deltagelsen har haft en positiv effekt.

De økonomiske effekter er målt ved:

- Øget produktivitet som et mål for effektivitet og konkurrenceevne.
- Øget omsætning som et mål for volumen i de økonomiske aktiviteter (selvom øget omsætning også kan skyldes, at input-varer udgør en stigende del af produktionen).
- Øget eksport som et mål for international konkurrencedygtighed.

Ca. 60 pct. af de deltagende virksomheder vurderer selv, at deltagelsen har øget deres produktivitet og omsætning, hvilket især gælder for de etablerede virksomheder, se Tabel 6.9. Derimod er det kun 24 pct., som har haft en stigning i eksporten, hvilket må vurderes som et positivt resultat, da det primært er fremstillingserhverv, som har eksport.

Tabel 6.9: Andel af etablerede virksomheder og iværksættere, som har omsat programdeltagelsen til konkrete virksomhedsøkonomiske resultater

Har deltagelsen i programmet ført til...	I alt	Programmer målrettet etablerede virksomheder	Iværksætterprogrammer
Øget produktivitet (værdiskabelse pr. medarbejder) (*)	62%	64%	54%
Øget omsætning	59%	60%	59%
Øget eksport (*)	24%	28%	14%
Ingen af ovenstående!	29%	29%	27%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af etablerede virksomheder og iværksættere.

I forhold til de forskellige virkemidler er det også Kompetenceudvikling, som slår igennem som det virkemiddel, der har stor betydning for hvilke økonomiske effekter, rammeprogrammerne giver anledning til, se Tabel 6.10. Det er tillige værd at hæfte sig ved, at Chef til leje og Ansættelse af en akademiker også har en større effekt end de fleste andre virkemidler. I forhold til eksport er Det helhedsorienterede forløb også et selvstændigt virkemiddel med stor effekt for eksporten, men en beskeden effekt på den samlede vækst i omsætningen. En mulig forklaring kan være, at Det helhedsorienterede forløb scorer meget lavt på "effektivisering af forretningsgange", se Tabel 6.3 og Tabel 6.6, og derved ikke til fulde bliver i stand til at udnytte nye markedsmuligheder.

Tabel 6.10: Andel af virksomheder, som har omsat programdeltagelsen til konkrete virksomhedsøkonomiske resultater

Har deltagelsen i programmet ført til...	I alt	Komp. udv.	Komp. udv. netværk	Chef til leje	Ansæt le-dig akad.	Indiv. kons/forløb	helhedsorienteret forløb	Flere virkemidler
Øget produktivitet (værdiskabelse pr. medarbejder)	62%	76%	63%	68%	59%	57%	40%	57%
Øget omsætning (*)	59%	72%	48%	64%	66%	59%	33%	52%
Øget eksport (*)	24%	31%	7%	32%	27%	24%	33%	31%
Ingen af ovenstående! (*)	29%	19%	39%	28%	28%	26%	58%	28%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: Øget produktivitet er udregnet som summen af virksomheder, som har svaret "i meget høj grad", "i høj grad" og "i nogen grad" på spørgsmålet om, i hvilken grad deltagelsen i programmet har ført til øget produktivitet.

* Statistisk signifikant forskel på tværs af virkemidler. Signifikant forskel på tværs af virkemidler for øget produktivitet ved et konfindensinterval på 10%.

Med hensyn til jobskabelse tilkendegiver 38 pct. af de deltagende virksomheder, at programdeltagelse har ført til jobskabelse, mens det samme antal virksomheder har kunnet fastholde job som følge af deltagelse i et af programmerne, se Tabel 6.11. Endelig er der typisk skabt og fastholdt mellem 2 og 5 job ifølge virksomhederne.

Tabel 6.11: Jobskabelse og jobfastholdelse i deltagende virksomheder

Jobskabelse		Jobfastholdelse	
Har skabt arbejdspladser	38%	Har fastholdt arbejdspladser	38%
Heraf:		Heraf:	
- Skabt 1 job	39%	Fastholdt 1 job	26%
- Skabt 2 – 5 job	52%	Fastholdt 2 – 5 job	49%
- Skabt over 5 job	10%	Fastholdt over 5 job	26%

Kilde Teknologisk Institut.

Virksomhedslederne er også blevet bedt om at angive hvilke typer af job, der er skabt og fastholdt i forhold til medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund. Jobskabelsen viser at fordele sig jævnt på medarbejdere med en lang videregående uddannelse, medarbejdere med en kort eller mellemlang videregående uddannelse og faglærte medarbejdere. Når det gælder jobfastholdelsen, er der en lille overvægt af faglærte medarbejdere og medarbejdere med en lang videregående uddannelse. Alt i alt peger dette i retning af at løfte kompetenceniveauet, men samtidig at medarbejdere på alle niveauer er afgørende for virksomhedernes succes¹⁰⁵.

Som nævnt i metodeafsnittet er der ud fra Danmarks Statistiks Firmastatistik (registerdata) konstrueret en kontrolgruppe med en virksomhedssammensætning, som afspejler de deltagende virksomheder (testgruppen) så vidt muligt. Tesen er, at skal rammeprogrammerne have haft en erhvervsøkonomisk effekt, må programdeltagelse afspejle sig i en bedre økonomisk udvikling end hos kontrolgruppen.

Testen er udført på en sådan måde, at ændringer i henholdsvis værdiskabelse pr. medarbejder og eksport pr. medarbejder for årene 2009-2012 for de to grupper er sammenholdt.

I begyndelsen af testperioden kan der næppe forventes nogen forskelle på de to grupper, som kan henføres til programdeltagelsen, da effekten heraf næppe vil have vist sig på dette tidspunkt. Denne indvending kan også gøres gældende for de senere år, men her burde der være en mulighed for at se tendenser til en forskel.

Den statistiske test viser imidlertid, at der ikke kan påvises nogen statistisk forskel på ændringer i de virksomhedsøkonomiske parametre mellem virksomhederne, der har deltaget i programmerne, og virksomhederne indeholdt i kontrolgruppen, se Tabel 6.12. Selv ikke hvis iværksætterne pilles ud af testgruppen, kan der findes nogen signifikante forskelle mellem de etablerede virksomheder, der har deltaget i programmer, og virksomhederne i kontrolgruppen.

¹⁰⁵ Se fx Styrelsen for Forskning og Innovation (2013): De skjulte Helte – produktivitetssuccesser i dansk industri

Tabel 6.12: Virksomhedsøkonomiske effekter for testgruppe og kontrolgruppe

Gennemsnitlig procentvis stigning	Ændring i eksport pr. medarbejder			Ændring i værditilvækst pr. medarbejder		
	2009 - 10	2010 - 11	2011 - 12	2009 - 10	2010 - 11	2011 - 12
Testgruppe	1,7%	4,7%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Kontrolgruppe	0,4%	5,2%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
	Ændring i omsætning pr. medarbejder			Ændring i antallet af medarbejdere (årsværk)		
	09 - 10	10 - 11	11 - 12	09 - 10	10 - 11	11 - 12
Testgruppe	0,0%	0,0%	0,0%	-0,1%	1,3%	0,8%
Kontrolgruppe	0,0%	0,0%	0,0%	-0,4%	0,6%	-0,2%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: Samplestørrelse for ændring i eksport pr. medarbejder for testgruppe (N = 185, 191 og 201) og kontrolgruppe (N = 251, 270 og 274). Samplestørrelse for ændring i værditilvækst pr. medarbejder for testgruppe (N = 322, 345 og 374) og kontrolgruppe (N = 788, 806 og 818). Samplestørrelse for ændring i omsætning pr. medarbejder for testgruppe (N = 327, 350 og 379) og kontrolgruppe (N = 904, 925 og 940). Samplestørrelse for ændring i antallet af medarbejdere for testgruppe (N = 398, 423 og 452) og kontrolgruppe (N = 1056, 1056 og 1056). Ingen signifikante forskelle på tværs af testgruppe og kontrolgruppe.

Note: Der er også etableret en testgruppe bestående kun af de etablerede virksomheder, dvs. af de virksomheder, som har deltaget i de rammeprogrammer, som ikke er iværksætterprogrammer. Denne test viser ligeledes ingen signifikante forskelle mellem testgruppen og kontrolgruppen.

At der ikke kan påvises nogle signifikante forskelle mellem testgruppens virksomheder og kontrolgruppens virksomheder betyder ikke nødvendigvis, at programmerne ikke har bidraget til virksomhedsøkonomisk udvikling. Måling af sådanne resultater og effekter står nemlig over for metodiske udfordringer.

Den væsentligste årsag til, at den signifikante forskel udebliver, kan tilskrives, at der er utallige andre omstændigheder og parametre, som spiller ind på udvikling i virksomheders eksport og produktivitet, og at det dermed er vanskeligt at isolere den effekt, som programmerne kan have haft. Man kan derfor gøre den antagelse, at programmernes bidrag til udviklingen i virksomheder endnu ikke er blevet omsat til eksport- eller produktivitetsvækst, og at denne effekt eventuelt vil skinne mere igennem på sigt. Dette vil i særdeleshed kunne gælde virksomheder, som har deltaget i programmer for nylig. Men man kan også gøre den mere modsatte antagelse, at virkemidlerne/programmerne ikke eller kun i begrænset omfang har haft en indvirkning på virksomhederne.

6.4. Sammenlignelighed og tværgående læring

Ovenfor er der gennemført en måling af de opnåede resultater og effekter ud fra en effektkædebetragtning. Sammenfattende tegner der sig et billede af:

1. At virksomhederne har ændret deres forudsætninger for at skabe udvikling og vækst i deres virksomhed.
2. At virksomhederne har etableret et bedre strategisk grundlag, der vurderes at være en vigtig forudsætning for at skabe mere innovative virksomheder.
3. At der er skabt innovative resultater som fx produkt- og markedsinnovation, der i sidste led er grundlaget for at opnå kommerciel nytte for de deltagende virksomheder og dermed leve op til forventningerne om, at rammeprogrammerne har økonomiske effekter for virksomhederne og – afledt heraf – for samfundet og her Region Nordjylland.

Ved at sammenstille de opnåede resultater og effekter i forhold til de anvendte virkemidler fås et overblik over, hvad der virker på tværs af programmerne, og dermed om nogle virkemidler i højere grad bidrager til innovation og vækst end andre, se Tabel 6.13.

Tabel 6.13: Virkemidlernes resultater og effekter sat i forhold til en effektkædebetraktning

	Bedre videngrundlag (ledelseskompetance)	Nyt strategisk grundlag	Konkrete resultater	Øget produktivitet (Værditilvækst pr. medarbejder)
Komp. udv.	75%	62%	45%	76%
Komp. udv. Netværk	62%	46%	35%	63%
Chef til leje	61%	54%	33%	68%
Ansæt ledig akad.	59%	49%	46%	59%
Indiv. kons/forløb	48%	39%	38%	57%
Helhedsorienteret forløb	47%	42%	42%	40%
Flere virkemidler	67%	55%	40%	57%
I alt	58%	47%	39%	62%
Ingen resultater/effekt	10%	14%	27%	29%

Kilde Teknologisk Institut.

Af Tabel 6.13 ses, at virkemidlet Kompetenceudvikling på alle trin af effektkæden har en betydelig gennemslagskraft i forhold til at opnå resultater og effekter. På de trin, hvor indsatsen kobles til resultater som et bedre videngrundlag og et bedre strategisk grundlag, synes brugen af flere virkemidler også at have en særlig positiv indvirkning på resultatopnåelsen. Når det glæder mere konkrete resultater i relation til innovation og økonomiske resultater, er det andre virkemidler, som i direkte indgreb med virksomheden – som fx Ansættelse af en akademiker eller Chef til leje – har stor betydning for de opnåede resultater.

Af tabel 6.16 ses også, at andelen af virksomheder, som ikke opnår nogen resultater/effekter, stiger, jo tættere resultatet/effektmålingen kommer på markedet.

Endelig synes analysen også at pege på, at Kompetenceudvikling er en afgørende parameter for erhvervsmæssig succes. Men samtidig vil målsætninger om konkrete erhvervsøkonomiske effekter i betydelig grad også blive godt understøttet af virkemidler, som er tæt på den enkelte virksomheds daglige virke, og/eller være rettet mod konkrete udviklingsaktiviteter i virksomhederne.

7. Perspektivering – internationale og andre danske erfaringer

Denne perspektivering vil for det første sætte fokus på rammeprogrammernes målgrupper og virksomhedernes forudsætninger for at deltage i programmer, der understøtter forretningsudvikling og innovation. For det andet omfatter perspektiveringen en diskussion af valg af virkemidler, hvilket er diskuteret ud fra erfaringer fra ind- og udland.

Perspektiveringen vedrører udelukkende de virksomhedsrettede rammeprogrammer.

7.1. Målgruppediskussion

Normalt vil man karakterisere deltagende virksomheder i erhvervsfremmeprogrammer ud fra fx branche og størrelse, se Tabel 7.1. Ud fra Tabel 7.1 kan virksomheder under rammeprogrammerne beskrives, som følger:

- De etablerede virksomheder består – i forhold til alle virksomheder i Region Nordjylland – i højere grad af industri (fremstillings-) virksomheder og erhvervsservice, som i forhold til de øvrige brancher i højere grad er eksportorienterede og/eller sælger varer og ydelser på et business-to-business-marked. Endelig er de deltagende virksomheder typisk større end ikke deltagende virksomheder.
- De deltagende iværksættere er her sammenlignet med den samlede erhvervsstruktur i regionen (og ikke en tilsvarende fordeling for hele landet eller andre regioner). Først skal det påpeges, at der for mange af iværksætterne ikke foreligger brancheoplysninger, men dernæst er det bemærkelsesværdigt, at 10 pct. er inden for industri.

Tabel 7.1: De deltagende virksomheder efter branche og størrelse sammenholdt med alle virksomheder i Region Nordjylland

Branchefordeling	Etablerede	Iværksættere	Region Nordjylland
Industri	28%	10%	9%
Bygge og anlæg	14%	3%	10%
Handel og transport	27%	12%	22%
Erhvervsservice	18%	11%	11%
Andre + ikke oplyst	13%	64%	48%
Total	100%	100%	100%

Størrelsesfordeling	Etablerede	Iværksættere	Region Nordjylland
1 – 9 ansatte	55%	100%	86%
10 – 49 ansatte	36%	-	12%
50 – 250 ansatte	9%	-	2%
Total	100%	100%	100%

Kilde Teknologisk Institut.

Ud fra at Væksthuset og Region Nordjylland har som mål at skabe vækst og dermed fremme udviklingen af vækstvirksomheder, har rammeprogrammerne, ud fra en branche- og virksomhedsstørrelsesmæssig betragtning, i høj grad fat i brancher med højere vækstpotentiale som industri og erhvervsservice og i mellemstore virksomheder, som må antages at have visse ressourcemæssige forudsætninger for vækst. Det betyder dog ikke, at der ikke kan være virksomheder med vækstpotentiale blandt de øvrige.

Gennem spørgeskemaundersøgelsen er det muligt at afdække nogle enkelte aspekter, som kan kendetegne vækstvirksomheder.

Fra andre undersøgelser ses det, at de virksomheder, som har en vækstambition og har de ressourcemæssige forudsætninger (såsom kompetencer og forretningsplan), typisk er

mere opsøgende efter viden, mere innovative og klarer sig bedre end andre virksomheder¹⁰⁶. Det er vigtigt at understrege, at det er kombinationen af høje ambitioner og stærke organisatoriske ressourcer, der skaber et stærkt grundlag for udvikling og vækst.

De deltagende virksomheder er spurgt om deres vækstambition, og som det fremgår af Tabel 7.2, er andelen af vækstambitiøse virksomheder høj og væsentlig højere end for landet som helhed og for Bornholm. Bornholm er medtaget som referencepunkt, idet der foreligger lignende data fra denne region. Evaluator er ikke bekendt med, at lignende data foreligger for andre regioner. Tallene fra Bornholm skal dermed blot opfattes som et muligt pejlemærke.

Tabel 7.2: Virksomhedsledernes ambitioner for virksomhedens vækst i de kommende to år sammenholdt med hele landet og Bornholm

Vækstambitioner	Region Nordjylland			Hele landet (2010)	Bornholm (2013)
	I alt	Etablerede	Iværksættere		
Højere vækst end andre i branchen	60%	62%	52%	45%	45%
Vækst som andre i branchen	28%	29%	25%	38%	43%
Ikke nogen vækst	3%	3%	5%	10%	7%
Vækst vil være mindre end i dag	2%	1%	3%	1%	2%
Ved ikke	7%	5%	15%	3%	3%

Kilde Teknologisk Institut, se fodnote 108.

Note: Statistisk signifikant forskel på tværs af etablerede virksomheder og iværksættere.

Endelig kan etablering af en professionel bestyrelse være en indikation på, at der i virksomhederne er fokus på at bygge virksomhedernes udvikling på et stærkt sæt af organisatoriske ressourcer, som ud over en bestyrelse kan omfatte forretningsstrategier samt højtuddannede eller højt kvalificerede medarbejdere. Rammeprogrammerne har tydeligvis understøttet, at der bliver udarbejdet forretningsstrategier mv., se Tabel 6.5, ligesom ansættelse af akademikere (højt uddannede) er et anvendt virkemiddel.

Blandt de deltagende virksomheder har 45 pct. en professionel bestyrelse, hvilket svarer til niveauet på landsplan, se Tabel 7.3.

Tabel 7.3: Andelen af virksomheder med en professionel bestyrelse

	Region Nordjylland			Hele landet (2010)	Bornholm (2013)
	I alt	Etablerede	Iværksættere		
Professionel bestyrelse	-	45%	-	45%	22%

Kilde Teknologisk Institut, se fodnote 108.

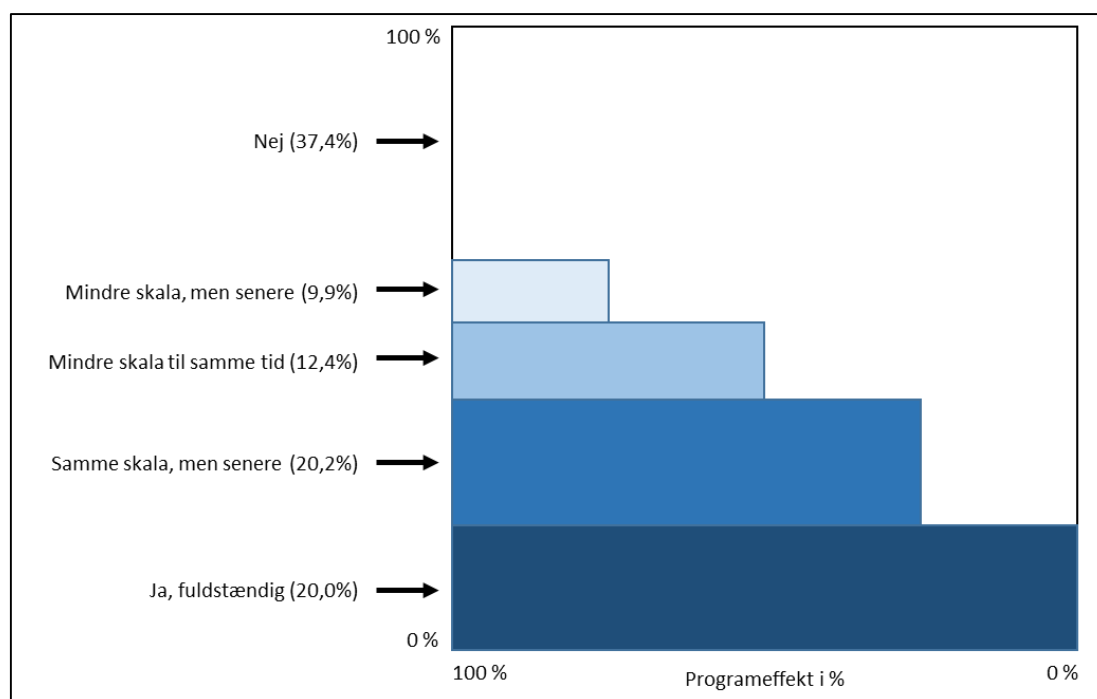
¹⁰⁶ Teknologisk Institut (2011): Danske virksomheders efterspørgsel efter viden og rådgivning. Udarbejdet for Forsknings- og Innovationsstyrelsen; Teknologisk Institut (2013) Vækstanalyse Bornholm; Styrelsen for Forskning og Innovation (2013): De skjulte Helte – produktivitetssuccesser i dansk industri.

Ovenstående peger i retning af, at rammeprogrammerne har rekrutteret virksomheder med et vækstpotentiale. I visse af programmerne, såsom FVIV, har dette også været et mål. Men de vækstparate virksomheder er typisk også de virksomheder, som selv formår at omsætte deres vækstambitioner til handling og økonomisk vækst i deres virksomheder¹⁰⁷.

Denne stærke repræsentation af vækstparate virksomheder, som kan og vil, må lede fokus hen på, om rammeprogrammer også giver anledning til yderligere vækst og udvikling. De vækstparate virksomheder, som vil og kan, må antages at have relativt gode forudsætninger for at skabe udvikling og vækst.

En antagelse, om at en stor del af de deltagende virksomheder et stykke hen ad vejen selv kan, synes at blive bekræftet ved, at 20 pct. af de deltagende virksomheder ville have kunnet opnå de samme resultater/effekter uden at have deltaget i programmerne. Og blot 37 pct. tilkendegiver, at deltagelsen har været afgørende, idet de ikke ville have kunnet opnå de samme resultater, se Figur 7.1.

Figur 7.1: Dødvægt – andelen af virksomheder, som ville have opnået de samme resultater og effekter uden deltagelse i et rammeprogram



Kilde Teknologisk Institut.

Note: Hvis virksomheden ville have opnået de samme resultater uden deltagelse i programmet, antages programeffekten at være 0 %. Hvis virksomheden ville have opnået de samme resultater, men på et senere tidspunkt, antages programeffekten at være 25 %. Hvis virksomheden ville have opnået resultater i mindre grad, men til samme tid, antages programeffekten at være 50 %. Hvis virksomheden ville have opnået resultater i mindre grad og senere, antages programeffekten at være 75 %. Hvis virksomheden ikke ville have opnået samme resultater, antages programeffekten at være 100 %.

Dermed viser det farvede område den effekt, som ville have foregået uden deltagelse i et program, og samtidig kan det hvide område tolkes som programeffekten. Jo større det hvide område er, jo større effekt har programmerne haft. Her er det hvide område 2,3 gange større end det farvede som et mål for den ekstra effekt, rammeprogrammerne har givet anledning til. "Ved ikke"-svar, som udgjorde 14,3 %, er udeladt.

¹⁰⁷ Teknologisk Institut (2011): Danske virksomheders efterspørgsel efter viden og rådgivning. Udarbejdet for Forsknings- og Innovationsstyrelsen; Teknologisk Institut (2013) Vækstanalyse Bornholm

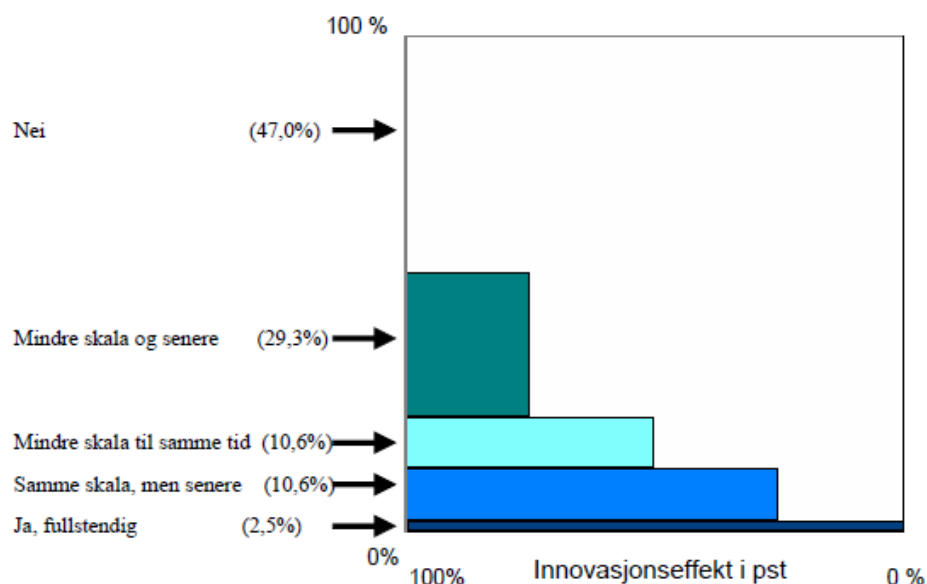
I Figur 7.1 er forholdet mellem det farvede areal og hele figurens areal et udtryk for de ekstra effekter, som rammeprogrammerne har givet anledning til i form af kompetenceudvikling, forretningsudvikling og innovation. Forholdet mellem det farvede areal og hele figurens areal er 2,3, hvilket tolkes således, at rammeprogrammerne har skabt 2,3 gange flere aktiviteter og resultater, end hvis rammeprogrammerne ikke havde været igangsat.

Med tanke for at mange af de deltagende virksomheder er relativt vækstparate, kunne man gøre den antagelse, at man kunne øge graden af skabte resultater og effekter. Der er således ikke noget stort behov for at have et stærkt fokus på kompetence- og almen forretningsudvikling, da de deltagende virksomheder i overvejende grad synes at være velfunderede på disse områder.

Dermed kunne det antages, at et større fokus på innovation – egentlig produkt- og markedsinnovation – ikke blot vil styrke virksomhederne, men også være til gavn for den regionale erhvervsudvikling og vækst. Hertil kommer, at nytteværdien af de investerede erhvervsfremmemidler kunne antages at blive større.

Innovasjon Norge har i en årrække netop drevet et program med et stærkt innovationsperspektiv under titlen "Industrielle Udviklingskontrakter og Offentlige Udviklingskontrakter"¹⁰⁸. I forhold til denne evaluering af de nordjyske rammeprogrammer er der to resultater, der skal trækkes frem fra det norske program.

Figur 7.2: Dødvægt – for det norske innovationsprogram "Industrielle Udviklingskontrakter og Offentlige Udviklingskontrakter"



Kilde: Innovasjon Norge (2007): Evaluering av Offentlige og Industrielle forsknings- og Utviklingskontrakter (OFU og IFU).

For det første er dødvægten af det norske program langt mindre. Eller sagt på en anden måde, så har det norske program skabt 4,3 gange mere innovation, end hvis der ikke havde været et program, se Figur 7.2. For det andet er der klarere indikationer på, at det norske program rent faktisk bidrager til at skabe økonomisk udvikling i de mindre virksomheder.

¹⁰⁸ <http://www.innovasjon Norge.no/no/finansiering/tilskudd-til-forskning-og-utvikling/Hva-er-IFU-og-OFU/>

Med de norske erfaringer in mente kan der argumenteres for, at man i Region Nordjylland kan få mere ud af indsatsen. Ikke bare ved at mange virksomheder selv ville have taget lignende initiativer, men også ved i højere grad at understøtte innovation.

Dette efterlader en strategisk overvejelse for design af fremtidige programmer.

Nogle af de vækstpotentielle virksomheder vil givetvis have behov for kompetenceudvikling og en forbedring af deres strategiske grundlag. Sådanne elementer vil der givetvis også være behov for fremover.

Men det tyder på, at en del virksomheder har større udfordringer i forhold til at skabe innovation og med at komme ud i markedet. Programinitiativer med dette sigte kan med de norske erfaringer in mente øjensynlig i højere grad bidrage til at skabe vækst. En sådan erhvervsfremmeindsats vil i højere grad bygge på en effektkædebetraktning og være mere kommercielt resultatorienteret.

7.2. Virkemiddeldiskussion

Generelt viser data fra spørgeskemaundersøgelsen, at de nordjyske rammeprogrammer tilfredsstillende virksomhedernes behov. Således svarer ca. 15 pct. af virksomhederne, at programmet i meget høj grad har levet op til deres forventninger, mens ca. 40 pct. svarer i høj grad, og ca. 26 pct. svarer i nogen grad. I forhold til egenbetaling har ca. 80 pct. af de adspurgte virksomheder betalt for deltagelse i programmet eller rådgivning. Men for en stor del af virksomhederne (40 pct.) har dette ikke betydet en forskel i deres engagement i programmet. Knap 20 pct. svarer dog, at det i meget høj grad eller i høj grad har øget deres engagement.

Endvidere mener knap halvdelen af de adspurgte virksomheder, at der ikke er behov for at ændre det program, de har deltaget i. Det betyder således også, at en relativ stor del af virksomhederne (knap 40 pct.) finder det relevant at ændre i det program, de har deltaget i. Af ændringsforslag peger virksomhederne især på færre administrative byrder samt på, at rådgiverne (her peges både på væksthuskonsulenterne samt de eksterne konsulenter) skal rådgive mere (kontinuerligt) og i nogle tilfælde være bedre tunet ind på behovene i de enkelte virksomheder. De administrative byrder kan være vanskelige at adressere, da meget af afrapporteringen er et krav, der stammer fra struktur- og regionalfondene. Derimod er det relevant at se på, om rådgiverne skal og kan agere anderledes i programmerne. I evalueringen af Væksthusene fra 2013 påpeges det endvidere, at der i Væksthus Midt og Nord er et uudnyttet potentiale i forhold til at udfordre brugere på mål, strategi, forretningsmodel, etc. Væksthusene i Midtjylland og Nordjylland har stor succes som udbydere af programmer og som formidlere af privat rådgivning. Og der er betydeligt større effekter blandt Væksthusbrugerne end i de øvrige regioner, og virksomhederne øger brugen af privat rådgivning (også efter programdeltagelsen). Men samtidig skygger programmerne i nogen grad for udnyttelsen af Væksthusenes kompetencer, fordi rekruttering til programmer fylder meget¹⁰⁹.

Noget af det, som virksomhederne i højere grad efterspørger i spørgeskemaundersøgelsen, er mere rådgivning, mere personlig sparring, mere konsekvent kontakt med væksthuskonsulenterne, mere fagkompetence og konsulenter, der har mere praktisk erfaring med virksomhedsdrift. Disse kommentarer kan efter evaluators mening især tyde på, at de virk-

¹⁰⁹ IRIS Group (2013): Evaluering af Væksthusene

somheder, der efterspørger forandring i programmerne, ikke opfatter Væksthusets programmer som helhedsorienterede i samme grad, som evaluator har opfattelsen af, at Væksthusene opfatter dem. Interview med de programansvarlige hos Væksthusene efterlader et indtryk af, at det bør være naturligt for virksomhederne at gennemgå et forløb, hvor det ene virkemiddel kan afløses af det næste, således at virksomhederne gennemgår et helhedsorienteret forløb. Svarene fra spørgeskemaundersøgelsen peger dog på, at dette ikke synes at være en naturlig tilgang for virksomhederne. Dette bakkes til dels også op af, at ca. 80 pct. af virksomhederne i henholdsvis FVIV og GLOBAL-programmerne samt ca. 90 pct. af virksomhederne i Yderlig Vækst kun har benyttet sig af et enkelt virkemiddel. Dog har GLOBAL-programmet et helhedsorienteret virkemiddel, som kan gøre, at virksomhederne ikke i samme grad har behov for at gøre brug af flere virkemidler. Hele forklaringen behøver naturligvis ikke findes i, at virksomhederne efterspørger mere rådgivning/sparring, men kan også skyldes, at virksomhederne kun har haft behov for et enkelt virkemiddel. Dog er ønsket ret gennemgående blandt de virksomheder, der ser et behov for forandring i programmerne, og er derfor medtaget i denne evaluering som et opmærksomhedspunkt. Pointen understøttes endvidere af en af konklusionerne fra evalueringen af Væksthusene fra 2013, hvor det fremhæves, at Væksthussparringen udgør et relativt kort forløb. Dette forhold gør det i nogle tilfælde svært at foretage en dybdegående problemafklaring og at mobilisere tilstrækkelig implementeringskraft hos virksomhederne via 2-3 møder¹¹⁰.

Endvidere kan svarene også tyde på, at væksthuskonsulenterne og de eksterne rådgivere med fordel løbende kunne videreuddannes/kompetenceudvikles, således at de er bedre rustet til at assistere de nordjyske virksomheder. På denne måde vil de bedste væksthuskonsulenter og eksterne rådgivere således også kunne dele deres erfaring og viden med kollegaer. Evalueringen af Væksthusene peger ligeledes på, at forskelle i væksthuskonsulenternes kompetencer betyder, at effekterne er afhængige af hvilken konsulent, der tilknyttes¹¹¹ – endnu et forhold, der kan understøtte behovet for kompetenceudvikling af konsulenterne.

Udbuddet af ydelser til virksomheder i Region Nordjylland vurderes i spørgeskemaundersøgelsen af ca. 60 pct. af virksomhederne som overskueligt i nogen grad, i mindre grad eller slet ikke. Ca. 20 pct. vurderer udbuddet som overskueligt i høj grad eller i meget høj grad. Dette forhold taler også for en forenkling af virksomhedstilbuddene – eventuelt centreret om et samlet forløb.

Virksomhedernes ønske til en ændring af det nuværende program, koblet med evaluators vurdering af Væksthusenes opfattelse af deres programmer som mere helhedsorienterede end de i virkeligheden er, giver anledning til at se nærmere på, om programmerne kan tænkes mere helhedsorienteret. Ideelt set kunne Region Nordjylland fokusere på et eller to programmer, der har fokus på aspekterne fra en potentiel iværksættervirksomhed, til den er en fuldgældig vækstvirksomhed. Opdelingen kunne være, som i dag, et iværksætterforløb og et forløb for etablerede virksomheder med fokus på at hjælpe iværksættere videre over i etablerede forløb, hvor der er behov. Et helhedsorienteret program – et såkaldt Accelerace/Acceleratorprogram – bliver for nuværende ikke udbudt hos Region Nordjylland (med undtagelse af et enkelt virkemiddel i GLOBAL-programmet).

Region Midtjylland og Region Hovedstaden gennemfører begge helhedsorienterede programmer. Eksempelvis har Region Midtjylland og Region Hovedstaden tidligere gennemført

¹¹⁰ IRIS Group (2013): Evaluering af Væksthusene

¹¹¹ IRIS Group (2013): Evaluering af Væksthusene

et Fashion Accelerator-program, hvor virksomhederne gennem en periode på et år gennemgik et intenst forløb i tæt samspil med erfarne mentorer, proceskonsulenter og andre eksperter. Elementerne i programmet var 6-10 mentorforløb, tematiserede seminarer om handlende strategi, ledelse, salg, retail, branding, internationalisering og kapital, som efterfølges af individuel sparring, netværksmøder og en international camp¹¹². I Region Midtjyllands Acceleratorprogrammer (StartMidt og VækstMidt) gennemgås alle aspekter af en virksomhed. StartMidt har fokus på tilskud til køb af specialiseret rådgivning, hvilket ligner iværksætterprogrammerne i Region Nordjylland. Dog har StartMidt et element af finansiering i form af "Investor readiness-forløb", som har til formål at lette virksomhedernes adgang til risikovillig kapital¹¹³. VækstMidts aktiviteter er sparring og potentialeafklaring for at få specialiseret rådgivning samt målrettede kompetenceudviklings- og netværksforløb, der skal forberede innovative virksomheder til hurtig vækst. Endvidere giver programmet adgang til kapitaltilførsel. Adgang til finansiering er dermed også et element i programmet og ikke mindst et element, som for nuværende ikke tilbydes i Region Nordjyllands programmer. Mange af elementerne fra Accelerator-programmerne er til stede i Region Nordjyllands tilbud. Men i stedet for at tænke virkemidlerne som separate tilbud vurderer evaluator, at virkemidlerne med fordel kan tænkes sammen som et helhedsorienteret forløb, hvor en konsulent tilknyttes virksomheden som en sparringspartner/mentor gennem hele forløbet. Væksthus Nordjylland og Væksthus Midtjylland ligner hinanden meget i struktur i og med, at Væksthusene tilbage fra amternes tid udførte virksomhedsrådgivning. Det betyder, at de to Væksthuse har en relativt udbygget og bred virksomhedskontakt¹¹⁴. Det er derfor meningsfuldt, at der bygges videre på denne struktur, som har dybe rødder i erhvervsudviklingstraditionen i Region Nordjylland. I og med at de to regioner ligner hinanden meget i struktur, kan der potentielt være noget at lære for Region Nordjylland fra Accelerace-forløbene i især Region Midtjylland.

Den foregående diskussion, om at en del virksomheder har større udfordringer i forhold til at skabe innovation og med at komme ud i markedet, har også indflydelse på, hvilke virkemidler der bringes i spil. OECD peger på en række elementer, der skal være til stede, for at virksomheder kan opnå innovation¹¹⁵:

Tekstboks 7.1: Policy-dimensioner for at fremme innovation og vækst i virksomheder

- **Adgang til arbejdskraft** – muligheder for adgang til højt kvalificeret arbejdskraft. Kvalificeret arbejdskraft spiller en afgørende rolle for virksomheders innovation og vækst ved at skabe ny viden samt indføre og tilpasse nye og eksisterende ideer og derigennem eksempelvis identificere nye forretningsmuligheder.
- **Virksomheders kapacitet/kompetencer internt i virksomheden** – herunder medarbejdernes kapacitet – spiller en afgørende rolle for innovation. Forskellige typer af kapacitet er nødvendige for design, produktion og salg, ligesom virksomheders investering i F&U spiller en væsentlig rolle.
- **Adgang til viden** er en væsentlig kilde til at identificere og udvikle muligheder for innovation.
- **Adgang til finansiering** er nødvendig for at kunne udvikle og kommercialisere innovative produkter og serviceydelser.
- **Virksomheders markedsforhold** – markedsmuligheder og markedsadgang er væsentlige for innovation og vækst.
- **Lovgivningsmæssige rammer** kan påvirke væksten i (innovative) virksomheder.

Kilde: OECD Innovation Policy Platform, <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/innovation-firms?topic-filters=11380>

¹¹² <http://fashionaccelerator.dk/om>

¹¹³ <http://www.regionmidtjylland.dk/regional+udvikling/iv%C3%A6rks%C3%A6tteri/startmidt+accelerator>

¹¹⁴ IRIS Group (2013): Evaluering af Væksthusene

¹¹⁵ <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/innovation-firms?topic-filters=11380>

Som det kan ses ud af ovenstående boks, er der en række betingelser, der bør være opfyldt for at fremme innovation og vækst i en virksomhed. Adgang til arbejdskraft samt kompetencer internt i virksomhederne, adgang til viden og til dels markedsmuligheder i form af klyngefokus og eksport dækkes godt af programmerne, men kan med fordel tænkes ind i et mere sammenhængende program/forløb. De lovgivningsmæssige rammer er ikke noget, som kan dækkes af programmerne, eftersom det ikke er regionens ansvarsområde at udarbejde ny lovgivning. Tilbage står adgang til finansiering, som programmerne i Region Nordjylland for nuværende ikke har fokus på. Som nævnt kan inspiration til inklusion af dette element hentes fra Region Midtjyllands Accelerator-program.

Alt i alt peger virkemiddeldiskussionen på, at programmerne i Region Nordjylland for en stor del af virksomhederne er tilfredsstillende, men at en væsentlig del af virksomhederne også ser et behov for videreudvikling. Virksomhedernes tilbagemeldinger i spørgeskemaundersøgelsen – kombineret med erfaringer fra andre regioner, OECD, tidligere evalueringer af Væksthusene, kvalitative interview samt evaluators vurdering af Væksthusenes egen opfattelse af programmerne – fører primært til følgende anbefaling til et fremadrettet programdesign:

- Om et mere helhedsorienteret forløb, hvor virksomhederne tages igennem et forløb, der understøttes af en sparringspartner/mentor. Endvidere er adgang til finansiering et element, der mangler for at gøre forløbet mere helstøbt. I den forbindelse kan overvejes en løbende kompetenceudvikling af væksthuskonsulenter og eksterne rådgivere for at sikre et fokus på markedet og en god forståelse af virksomhedernes situation.

8. Konklusion

I perioden 2007-13 har Vækstforum Nordjylland iværksat og medfinansieret en række rammeprogrammer, der typisk tager sigte på at udvikle den enkelte virksomhed.

I forbindelse med udarbejdelsen af den kommende regionale erhvervsudviklingsstrategi ønsker Vækstforum en nærmere undersøgelse af, hvordan de af Vækstforum igangsatte rammeprogrammer virker i forhold til den overordnede målsætning om at støtte de nordjyske virksomheder i deres fortsatte udvikling og vækst. Vækstforum har ønsket at få ny viden om, hvordan rammeprogrammerne virker i forhold til at understøtte virksomhedernes udvikling og vækst, samt at få input eller anbefalinger til udformning af den kommende regionale erhvervsudviklingsstrategi.

Hvordan virker rammeprogrammerne i forhold til at støtte de nordjyske virksomheder i deres fortsatte udvikling?

Denne evaluering konkluderer om rammeprogrammernes virke:

- At rammeprogrammerne over en bred kam fremstår som veldrevne, og at de programansvarlige har stor indsigt i og viden om deres målgruppes forudsætninger for vækst og udvikling.
- At rammeprogrammerne benytter sig af en række virkemidler, som på forskellig vis favner kompetenceudvikling mv., samt af virkemidler, der er rettet mod specifikke innovative områder som teknologi- eller markedsudvikling. Programmerne i sig selv – og kun i begrænset omfang virksomhedernes brug af programmer og virkemidler – lægger op til, at den støttede indsats ses i et værdikædeperspektiv, hvor der indgår specifikke mål for kommerciel succes. Væksthuset – og forhåbentlig også de støttede virksomheder – har sådanne mål for øje, men denne betragtningsmåde er ikke eksplicit udmøntet i programsammenhæng.
- At programmer – til trods for at de fleste virksomheder kun benytter et program og et virkemiddel – alligevel skaber resultater, som i et værdikædeperspektiv dækker over kompetenceudvikling, etablering af et nyt strategisk forretningsgrundlag, innovation (fx nye produkter) og positive kommercielle resultater. Der er dog flere virksomheder, der får styrket medarbejdernes kompetencegrundlag, end der er virksomheder, som opnår innovationsresultater. Det er måske nok forventeligt, da der i en proces fra idé til kommercielle resultater ofte vil være andre interne og eksterne faktorer, som vil spille ind på, om der opnås succes.
- Mange virkemidler retter sig mod kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling har stor nytteværdi for mange virksomheder. Det understøttes tillige af virksomhedsstudier, der viser, at succesfulde virksomheder i meget høj grad prioriterer kompetenceudvikling på alle niveauer i deres organisation højt og som en vigtig parameter for succes.
- Andre virkemidler er mere rettet mod at skabe konkrete forandringer i virksomhederne – som fx Chef til leje, Ansættelse af akademiker og programmerne/virkemidlerne målrettet mod teknologi- eller markedsudvikling. Indsatser på disse områder er øjensynlig mere problemorienterede eller markedsnære og har følgelig en større effekt i forhold til at skabe forretningsmæssige resultater og effekter.
- Målgruppen for rammeprogrammerne og de faktisk deltagende virksomheder er i højere grad vækstparate – har vækstpotentiale – end andre virksomheder i Region Nordjylland. Så udgangspunktet for at skabe yderligere vækst gennem disse virksomheder synes at være til stede.

- Selvom rammeprogrammerne giver anledning til positive resultater og effekter, er det bemærkelsesværdigt, at en relativ stor andel af de deltagende virksomheder – uanset rammeprogrammerne – ville have gennemført lignende aktiviteter eller initiativer i deres virksomhed. Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt rammeprogrammerne gør de rigtige ting for virkelig at skabe udvikling og vækst?

Samlet set kan det konkluderes, at der umiddelbart er en god sammenhæng mellem indsatsen og de opnåede resultater i den enkelte virksomhed. På denne led er rammeprogrammernes efficiency tilfredsstillende, men den høje dødvægt trækker i betydelig grad ned.

Rammeprogrammerne lever også i høj grad op til de ønskede mål om at styrke de nordjyske virksomheder og om at skabe regional vækst gennem de deltagende virksomheder. Men den høje dødvægt – og at de deltagende virksomheder ikke klarer sig økonomisk bedre end andre virksomheder i regionen – trækker ned og sår tvivl om den egentlige målopfyldelse (effectiveness).

Anbefalinger til hvordan Vækstforum fremover kan yde tilskud til virksomhedsrettede rammeprogrammer.

Evalueringen vil på baggrund af ovenstående konklusioner og andre danske som internationale erfaringer anbefale Vækstforum at medtage følgende overvejelser i arbejdet med at udforme den kommende regionale erhvervsudviklingsstrategi:

Eftersom den såkaldte dødvægt er relativ høj blandt de deltagende virksomheder, anbefaler evaluatoren at foretage en mere effektiv screening af virksomhederne, så færre af de virksomheder, der "ville have gjort det alligevel", bliver inkluderet i programmerne.

De virkemidler, der er mere problemorienterede og markedsnære, skaber også positive resultater – især i forhold til innovation og økonomisk udvikling. Erfaringer fra programmer, som er mere innovationsrettede, og som tænker innovationsresultaterne ind i et værdikædeperspektiv, har en lavere dødvægt og formår tillige at skabe vækst i de deltagende virksomheder. Derfor anbefaler evaluatoren, at rammeprogrammerne bliver mere eksplicite på:

- Hvordan rammeprogrammerne kan føde ind til udviklings- og forandringsprocesser i de deltagende virksomheder.
- At understøtte de vækstparate virksomheder med innovation (produkt- og markedsudvikling), hvor et egentligt værdikædeperspektiv vil være rammesættende for en sådan indsats.

Ovenstående vil fordre, at Region Nordjylland gentænker:

- Hvilke krav, der skal stilles til de deltagende virksomheder (et reelt behov og at støtten føder ind i en forandringsproces (handling), der sigter på vækst).
- Hvordan rammeprogrammerne udformes, så de i højere grad har et værdikædeperspektiv. Fokus bør i højere grad være på et mere helhedsorienteret forløb, hvor virksomhederne tages igennem et forløb, der understøttes af en sparringspartner/mentor. Endvidere er adgang til finansiering et element, der mangler for at gøre forløbet mere helstøbt.
- Hvordan rammeprogrammerne i højere grad kan blive mere end blot en finansieringskilde, men også et middel til, hvordan programoperatører i større udstrækning

kan udvikle deres indsats i et værdkædeperspektiv. En mere helhedsorienteret tilgang, hvor virksomhederne tages igennem et forløb, der understøttes af en sparingspartner/mentor, samt adgang til finansieringskilder for at gøre forløbet mere helstøbt.

Væksthus Nordjylland synes allerede at arbejde noget i denne retning, så det vil blot være en videreudvikling af fx screeningsværktøjer, kompetenceudvikling og udvikling af systemer, som i endnu højere grad har øje for at understøtte de faktiske forandringsprocesser i regionens virksomheder. I forlængelse af dette vil det være en mulighed at gennemføre løbende kompetenceudvikling for væksthuskonsulenter og eksterne rådgivere for at sikre et fokus på markedet og en god forståelse af virksomhedernes situation.

For de rammeprogrammer, der er mere rettet mod rammevilkår, anbefaler evaluatoren:

- At indsatsen på turismeområdet går bort fra generelle markedstiltag og udvikling af rammer for turismeudvikling til også at sætte fokus på, om og hvordan regionens turistvirksomheder faktisk kan udvikle og sælge turistprodukter ikke bare alene, men også som destination.
- At Videnspredningsaftalen i højere grad får et efterspørgselselement, så mulighederne for vidensamarbejde med universitetet i højere grad kan indgå i de virksomhedsrettede programmer (eventuelt som en del af det helhedsorienterede forløb).
- At Ungeindsatsen har sin berettigelse, men ikke bør opfattes som et erhvervsudviklingsprogram, idet indsatsen i højere grad har til formål at hjælpe svage unge og dermed ikke hører hjemme i en erhvervsudviklingsstrategi.

Alt i alt er ovenstående anbefalinger ikke en bortkastning af det, som er i gang, men en drejning eller en justering i retning af, at Vækstforum og erhvervsfremmeaktørerne bliver mere bevidste og målrettede på, at indsatsen også skal nå helt derud, hvor der kan skabes nye forretninger og derved egentlig ny udvikling og vækst.

Nedenstående tabel opsummerer de væsentligste konklusioner og anbefalinger.

Konklusion	Anbefaling
<p>Rammeprogrammerne fremstår generelt som veldrevne.</p> <p>De programansvarlige har stor indsigt i og viden om deres målgruppes forudsætninger for vækst og udvikling.</p>	
<p>Målgruppen for rammeprogrammerne og de faktisk deltagende virksomheder er i højere grad vækstparate – har vækstpotentiale – end andre virksomheder i Region Nordjylland. Udgangspunktet for at skabe yderligere vækst gennem disse virksomheder synes dermed at være til stede, men der er også risiko for, at disse virksomheder "kan selv", hvorved rammeprogrammerne ikke tilfører virksomhederne noget egentlig nyt. Den høje dødvægt og det faktum, at de deltagende virksomheder ikke klarer sig økonomisk bedre end andre virksomheder i regionen, peger i denne retning.</p>	<p>Gennemførelse af en mere effektiv screening af virksomhederne, så færre af de virksomheder, der "ville have gjort det alligevel", bliver inkluderet i programmerne.</p>

Konklusion	Anbefaling
<p>Rammeprogrammerne lægger op til et værdikædeperspektiv, som Væksthuset – og forhåbentlig også de støttede virksomheder – har fokus på. Dog udmøntes dette fokus ikke eksplicit i programmerne.</p>	<p>Fokus på et mere helhedsorienteret forløb, hvor virksomhederne tages igennem et forløb, der understøttes af en sparringspartner/mentor. Endvidere er adgang til finansiering et element, der mangler for at gøre forløbet mere helstøbt.</p>
<p>På trods af det manglende værdikædeperspektiv skaber programmerne alligevel resultater, som dækker over kompetenceudvikling, etablering af et nyt strategisk forretningsgrundlag, innovation (fx nye produkter) og positive kommercielle resultater. Der er dog flere virksomheder, der får styrket medarbejdernes kompetencegrundlag, end der er virksomheder, som opnår innovationsresultater.</p>	<p>Et mere helhedsorienteret forløb og ikke mindst programmer, der arbejder med forretningsudvikling i et markedsnært perspektiv, forventes at ville trække virksomhederne tættere på reelle innovationsresultater.</p>

Bilag 1: Resultater og effekter for de enkelte rammeprogrammer

Bilagstabel 1: Andel af virksomheder, som har opnået et bedre videngrundlag målt ved udvikling af ledernes kompetencer

Er du som leder blevet bedre til at...?	I alt	NIN	VIP	FVIV	Yderlig vækst	VITU	GLOBAL	Flere programmer
...arbejde med strategi og forretningsudvikling? (*)	68%	46%	67%	65%	78%	75%	75%	70%
...effektivisere forretningsgange? (*)	62%	38%	65%	65%	72%	67%	47%	67%
...motivere medarbejdere? (*)	52%	17%	45%	59%	71%	58%	40%	59%
...arbejde med salg og marketing?	57%	48%	67%	51%	63%	42%	61%	59%
...arbejde tættere sammen med kunder/leverandører?	51%	35%	49%	48%	59%	58%	53%	54%
Gennemsnit	58%	37%	59%	58%	69%	60%	55%	62%
...ingen af disse!	10%	20%	12%	8%	8%	0%	9%	10%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af programmer.

Bilagstabel 2: Andel af virksomheder, som har udviklet et nyt strategisk grundlag

Har du udviklet/ændret virksomheden...?	I alt	NIN	VIP	FVIV	Yderlig vækst	VITU	GLOBAL	Flere programmer
...udarbejdet ny strategi og/eller forretningsplan? (*)	58%	29%	58%	60%	64%	58%	58%	64%
...effektiviseret forretningsgange mv.? (*)	58%	30%	57%	66%	68%	58%	46%	63%
...udarbejdet ny personalepolitik? (*)	17%	4%	8%	22%	33%	33%	12%	15%
...udarbejdet handlingsplan for salg til nye kunder/markeder? (*)	53%	29%	61%	53%	53%	33%	70%	56%
...etableret tættere samarbejder med kunder/leverandører? (*)	50%	32%	49%	48%	54%	83%	56%	53%
Gennemsnit	47%	25%	47%	50%	54%	53%	48%	50%
...ingen konkrete resultater eller forandringer! (*)	14%	39%	16%	11%	6%	8%	11%	12%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af programmer.

Bilagstabel 3: Andel af virksomheder, som har omsat deltagelsen til konkrete resultater

Hvilke resultater har deltagelsen ført til...?	I alt	NIN	VIP	FVIV	Yderlig vækst	VITU	GLOBAL	Flere programmer
...udvikling af nye produkter? (*)	31%	15%	39%	19%	33%	67%	25%	39%
...udvikling af nye produktionsmetoder? (*)	30%	9%	27%	25%	39%	42%	25%	39%
...udvikling af nye services, som understøtter salg af primære produkter?	44%	32%	43%	38%	53%	58%	53%	44%
...salg på nye markeder eller til nye kunder? (*)	50%	29%	65%	39%	48%	50%	61%	59%
Gennemsnit	38%	21%	44%	30%	43%	54%	41%	45%
...ingen af delene! (*)	27%	59%	18%	37%	21%	17%	23%	17%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af programmer.

Bilagstabel 4: Andel af virksomheder, som har omsat deltagelsen til konkrete resultater

Har deltagelsen i programmet ført til...?	I alt	NIN	VIP	FVIV	Yderlig vækst	VITU	GLOBAL	Flere programmer
Øget produktivitet (værdiskabelse pr. medarbejder) (*)	62%	47%	60%	65%	68%	73%	44%	63%
Øget omsætning (*)	59%	41%	78%	59%	56%	58%	46%	68%
Øget eksport (*)	24%	6%	22%	16%	16%	50%	39%	34%
Ingen af ovenstående! (*)	29%	45%	12%	32%	35%	25%	40%	19%

Kilde Teknologisk Institut.

Note: * Statistisk signifikant forskel på tværs af programmer.

Bilag 2: Liste over interviewpersoner

Programansvarlige:

Hans Peter Wolsing, Nordjysk Iværksætter Netværk og Vækst Iværksætter Program

Heidi Stubberup, Flere Virksomheder i Vækst

Line Thellufsen, Yderlig Vækst

Anne-Mette Bak Nielsen, Virksomheder i Teknologisk Udvikling

Henrik Thingholm, Globaliseringsprogrammet

Anne Bisgaard Pors og Anders Tendal Christiansen, Vidensspredningsaftalen

Lars Enevold Pedersen, Mit Nordjylland/Fyrtårn Nordjylland

Lone Leth Nissen og Charlotte Bisbjerg, Ungeindsatsen

Øvrige interviewpersoner:

Ulla Astman, Formand for Vækstforum

Flemming Larsen, Direktør, Væksthus Nordjylland

Vibeke Stoustrup, Aalborg Kommune – tidl. erhvervsschef og medlem af Vækstforums indstillingsudvalg

Morten Lemvig, kontorchef, Erhverv og Innovation, Region Nordjylland