

JANUAR 2016
BORNHOLMS REGIONSKOMMUNE

BUSINESS CENTER BORNHOLM

SLUTEVALUERING



ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00

FAX +45 56 40 99 99

WWW cowi.dk

JANUAR 2016
BORNHOLMS REGIONSKOMMUNE

BUSINESS CENTER BORNHOLM

SLUTEVALUERING

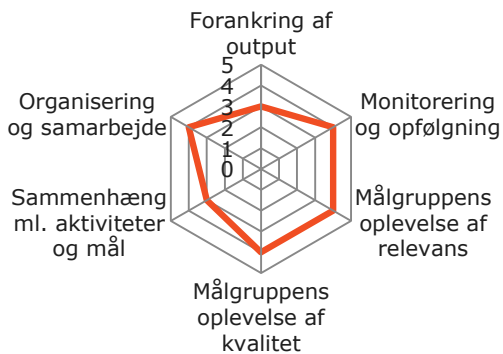
PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 040.SE
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 09.02.2016
UDARBEJDET MAWL
KONTROLLERET HWJO
GODKENDT MAWL

INDHOLD

1	Resumé: Business Center Bornholm	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Målopnåelse og effektskabelse	7
5.1	Aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	9
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	9
6.2	Forventninger til effekter	10
7	Anbefalinger og læring	12

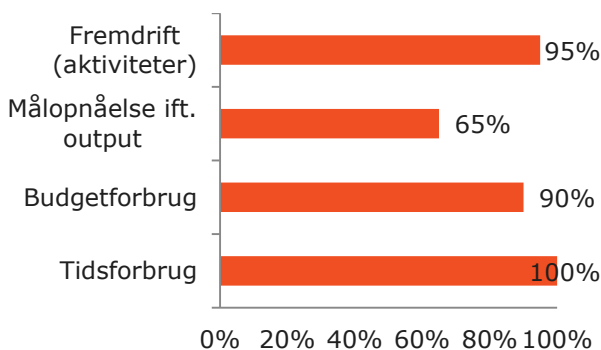
1 Resumé: Business Center Bornholm

Projektets implementering



BCB er en veldrevet organisation med dygtige konsulenter, som leverer rådgivning og aktiviteter til de bornholmske virksomheder, der betegner aktiviteterne som værdifulde og relevante. BCB har fokus på kortlægning af virksomhedernes behov, hvilket sker via systematisk registrering i en database. Ikke mindst har BCB fokus på at vurdere virksomhederne ud fra deres kapacitet ('kan') og deres vilje til vækst ('vil'). Tilfredsheden med alle aktiviteter følges tæt via mini-survey, hvormed BCB sikrer sig løbende feedback. BCB har i udviklingskontrakten målsætninger om vækst i virksomhederne. For at nå dette er det vores opfattelse, at BCB skal foretage en mere proaktiv opfølgning på de virksomheder, som henvises til væksthushold eller andre af de tilbud, man henviser til. BCB vil styrke positionen som virksomhedernes gennemgående kontakt, hvis man prioriterede flere ressourcer til gen- og sambesøg med andre erhvervsfremmeaktører.

Målopnåelse



I forhold til de opstillede kvantitative målsætninger for BCBs udviklingskontrakt i 2015 har BCB ift. sine outputmål nået en målopnåelse på 65%. BCB har generelt opfyldt - eller overopfyldt - i forhold til målsætningerne om sparring/vejledning af virksomheder. Derimod er det i mindre grad lykkedes at få det ønskede antal deltagere igennem de såkaldte vækstforløb. Særligt i iværksætterkategorien, hvor ingen således har været gennem et vækstforløb (målsætning om 10. Her har man imidlertid har gjort sig den erkendelse, at en forretningsplan typisk vil være en forudsætning for vækstforløbene. Vi konstaterer, at BCB er meget opmærksomme på diverse målsætninger og omhyggeligt monitorerer fremdriften.

Effektvurdering

Andel af virksomhederne, der angiver at... (N = 61)

BCB har gjort virksomheden bedre i stand til at implementere nye tiltag	48 %
virksomheden har fået højere vækstambitioner end før samarbejdet med den indledte samarbejde med BCB	23 %
have styrket sine forudsætninger for overlevelse via samarbejdet med BCB	40 %

Det er ikke realistisk at forvente, at BCBs interaktion med virksomhederne direkte fører til vækst, som kan aflæses i virksomhedernes konkrete vækstforventninger. Typisk er BCB en 'first entry' ind i erhvervsfremmesystemet, som kan gear virksomhederne til vækst, særligt via væksthuset og andre programmer. Tabellen viser dog, at BCB medvirker til at styrke en del af virksomhedernes *forudsætninger* for vækst. Blot 25 % har dog en positiv forventning til konkret vækst i omsætning som følge af samarbejdet med BCB. Denne andel vil formentlig kunne øges gennem et tættere parløb med Væksthuset, hvilket diskuteres i rapporten.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'vækst- og forandringsmodel'.

Baggrund

Den etårige bevilling til Business Center Bornholm (BCB) fra Bornholms Vækstforum, beskrevet i den udviklingskontrakt med konkrete mål som er genstand for denne evaluering, skal opfattes som et led i en løbende finansiering af BCB snare end en tidsafgrænset indsatsperiode. Evalueringen vil derfor ikke entydigt i vurderinger af implementering og effekter kunne skelne nøjagtigt, hvad der ligger inden for den præcise bevillingsperiode, og hvad der ligger uden for.

I den undersøgte bevillingsperiode, kalenderåret 2015, er der dog sket en række nye tiltag i BCB, som gør det muligt at fokusere på erfaringer og læring fra nye tiltag. Først og fremmest er BCB sammen med Væksthus Hovedstadens afdeling på Bornholm flyttet til samme adresse som Center for Erhverv, Uddannelse og Beskæftigelse i Rønne, hvilket praktisk muliggør en mere enstrengt erhvervsservice. BCBs grundlæggende opgaver består i den basale erhvervsservice – og i et vækstperspektiv – at tage kontakte til og screene iværksættere og virksomheder, som har potentiale for øget vækst og et behov for hjælp til at realisere et eventuelt vækstpotentiale. BCB skelner i sin kortlægning af virksomheder mellem følgende tre kategorier:

- 1 Start-up virksomheder (0-3 år)
- 2 SMV'er (ældre end 3 år og 0-5 ansatte)
- 3 SMV'er (ældre end 3 år og flere end 5 ansatte)

Udviklingskontrakten skelner i sine aktivitetsmål mellem disse tre målgrupper.

Formål jf. udviklingskontrakten

BCB skal jf. beskrivelsen i udviklingskontrakten medvirke til at bevare, udvikle og skabe arbejdspladser på Bornholm. Det skal ske gennem en opsøgende og proaktiv erhvervsservice, som omfatter dels individuelle aktiviteter så som screening af og 1:1 sparring med virksomhederne om udviklingsmuligheder, dels kollektive aktiviteter (informationsmøder, workshops og kurser). Samtidig er det et vigtigt formål med BCB at identificere og henvise virksomheder med vækstpotentiale til videre vækstforløb hos eksempelvis Væksthus Hovedstaden. Til dette formål screener BCB virksomhederne ud fra en 'kan' og/eller 'vil'-tilgang som bygger på Vækstanalysen 2013.

FAKTA-BOKS

> Tilskudsmodtager:	Business Center Bornholm
> Vækstforum:	Bornholms Regionskommune
> Sagsbehandler:	Niklas Dalsjø
> Finansieringskilde:	REM
> Samlet budget:	DKK 5,05 mio.
> Projektperiode:	01.01.2015 – 31.12.2015

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives *hvilke* effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt *hvordan* disse effekter skal tilvejebringes. Vækst- og forandringsmodellen er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over de primære aktiviteter, der gennemføres i projektet, de umiddelbare resultater, der skal skabes gennem disse aktiviteter, samt hvilke effekter, disse resultater på længere sigt forventes at medføre.

Hovedaktiviteter	→ Output	→ Effekter
<ul style="list-style-type: none">› Opsøgende erhvervsfremme og vejledning/sparring til iværksættere og SMV'er. Særligt fokus på udenøjs markeder. *› Forbedret koordinering af erhvervsrådgivningstilbuddet på Bornholm, herunder henvisning til andre aktører› Informationsmøder, workshop, kurser for SMV'er *› Fleksibel erhvervsrådgivning (henvendelser, der falder uden for de skitserede tilbud)› Modtageapparat ift. danske og udenlandske henvendelser› Medspiller til strategiske satsninger	<ul style="list-style-type: none">› Ny tilgang til at understøtte iværksættere og eksisterende SMV'er, herunder:› Sparring og vejledning om konkrete individuelle udfordringer› Vækstforløb (Boost)› Mentorforløb	<ul style="list-style-type: none">› Øget overlevelse for iværksættervirksomheder› Flere vækstvirksomheder› Flere innovative virksomheder› Øget vækst og jobskabelse blandt virksomhederne› Medvirke til, at der i 2020 er sket en stigning på 5% i antallet af arbejdspladser i det private erhvervslev på Bornholm sammenlignet med 2014/2015› Fastholdelse af omsætning og antal jobs hos virksomheder i problemer

NB: Hovedaktiviteter markeret med en * betragtes af evaluatoren som projektets primære 'virkemiddel'/virkemidler'.

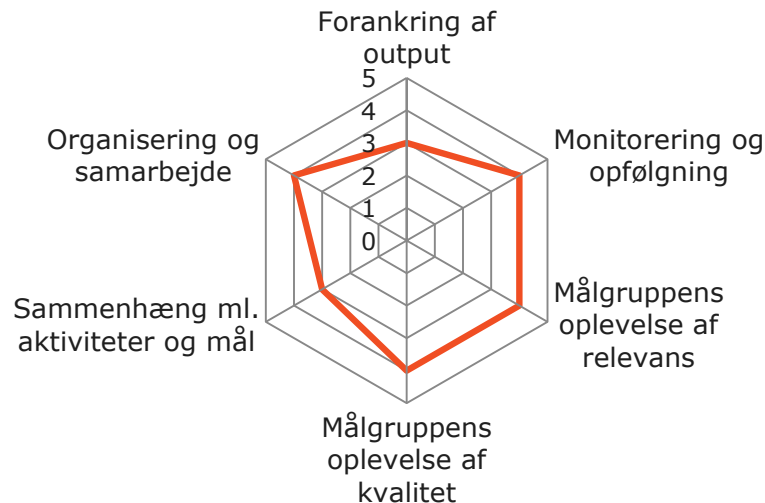
3 Overordnet status

BCB har ikke oplevet væsentlige udfordringer, som har ændret forudsætningerne for at gennemføre og leve op til Udviklingskontrakt 2015 med Vækstforum Bornholm. På baggrund af implementeringen af nye aktiviteter har man gjort sig erfaringer, som kan/bør give anledning til småjusteringer fremadrettet, men i det store hele forekommer målsætningerne i udviklingskontrakten at være realistiske og fornuftige i forhold til de planlagte aktiviteter.

Helt overordnet ønsker vi at fremhæve BCB's systematiske tilgang til screeningen og behovsafdækningen med de bornholmske virksomheder, som BCB har fulgt. Ved hjælp af en database, hvori alle besøgte virksomheder og deres karakteristika og behov registreres, har BCB skabt grundlag for en systematisk og skræddersyet tilgang til virksomhederne. Potentialet heri er endnu ikke fuldt udnyttet, hvilket evalueringen kort vil berøre.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde

BCB har i løbet af kontraktperioden undergået flere organisatoriske ændringer, særligt den fysiske integration af forskellige myndigheder, og en udvidelse af organisationen med to konsulenter.¹ Vi kan konstatere, at BCB efter egen vurdering har de nødvendige kompetencer til rådighed og at konsulenterne af de interviewede virksomheder roses meget for deres forretningsforståelse og evne til at hjælpe med konkrete udfordringer. Der foregår også en hyppig koordination mellem konsulenterne, hvilket styrker ønsket om en ensartet tilgang til virksomhederne. Dog kan vi konstatere, at man relativt sent² har certificeret de nye konsulenter i det centrale værktøj, Væksthjulet, som led i den generelle kompetenceudvikling.

Derudover noterer vi os, at BCB har en ganske aktiv bestyrelse (via dets forretningsudvalg) og en tæt koordination med Væksthuset via Væksthusets medarbejdere i Rønne. Vi ser mulighed for et endnu tættere samarbejde mellem BCB og Væksthuset gennem et endnu større fokus på fælles opfølgning med virksomhederne eksempelvis via fælles genbesøg (se anbefaling 1, afsnit 7).

Sammenhæng mellem aktiviteter og mål

BCBs medarbejdere er meget bevidste om, at de skal være og er til for alle bornholmske virksomheder. Dog ligger det tydeligt i BCBs opdrag, at man skal bidrage til vækst og beskæftigelse på Bornholm, hvilket kræver en prioriteringsindsats. Ved at screene virksomhederne i et 'kan/vil'-perspektiv skaber BCB grundlag for en mere målrettet tilgang, hvor virksomhederne hjælpes på det rette niveau. BCB har i 2015 gjort sig væsentlige erfaringer med denne tilgang. For det første er der et behov for at nuancere 'kan'-kategorien af virksomheder, idet der blandt virksomheder som 'vil' og 'kan' er store forskelle på, hvad man egentlig kan – dvs. den organisatoriske kapacitet til at videreudvikle sig. På samme måde kan vi ift. den planlagte

¹ Per 1. marts 2015

² September 2015

effektkæde konstatere, at vækstforløb for iværksættere (kategori 1) først kan tilbydes efter en forretningsplan er udarbejdet. Dermed bygger målsætningen vedr. vækstforløb for denne gruppe på forudsætninger, der ikke er tilstede, hvilket også afspejles i en målopnåelse på 0 %.³

Vores survey-undersøgelse viser, at 45 % af respondenterne er henvist til andre tilbud af BCB. Efter vores opfattelse skal denne andel øges, hvis flere virksomheder skal tilføres de nødvendige forudsætninger for reelle vækstforløb – og i sidste ende opnå vækst. BCB kunne derfor med fordel i højere grad fokusere aktiviteter og målsætninger på henvisninger til væksthuset og andre vækstprogrammer mhp. at skærpe fokus på vækst i effektkæden.

Monitorering og opfølgning

BCB følger omhyggeligt op på egne aktiviteter via en mindre survey, som evaluator har haft adgang til ifm. denne evaluering. Tilbagemeldingerne herfra giver gode muligheder og input til deltagernes oplevelse af relevansen af forskellige aktiviteter og deres tilfredshed hermed. Vi kunne dog ønske, at survey-spørgsmålene i højere grad spurgte ind til deltagernes *udbytte* af aktiviteten og viden om, hvordan den tilførte viden forventes bragt i spil med henblik på at styrke forståelsen for den konkrete aktivitets rolle i en effektkæde, der sigter mod større vækst, frem for primært at fokusere på virksomhedernes tilfredshed med undervisere, forplejning m.v.

Kvalitet, målgruppens oplevelse

De virksomheder, som vi har interviewet via fokusgrupper og spørgeskema giver over en bred kam udtryk for, at BCBs konsulenter er dygtige til at sætte sig ind i virksomhedernes situation og yde værdifuld vejledning på den baggrund. Der er således stor tilfredshed med 1:1-sparringen fra BCB. Også de kollektive aktiviteter roses generel, om end der flere gange nævnes ønsker om større grad af fokusering og en grundigere forventningsafstemning (se anbefaling 3 og 4, afsnit 7).

Relevans, målgruppens oplevelse

I tilbagemeldingerne på BCBs egne survey giver de deltagende virksomheder udtryk for en opfattelse af en ganske høj relevans af indholdet i de aktiviteter, der har været afholdt (alle over 4,0 på en skala fra 0-5). Her bør igen fremhæves BCBs database, som ikke mindst bruges til at kortlægge ønsker til indhold af aktiviteter. Flere gange ifm. virksomhedsinterviews blev det dog nævnt, at de kollektive aktiviteter havde en tendens til at blive for overfladiske/ufokuserede. Der blev flere gange udtrykt et ønske om mere konkrete aktiviteter med udgangspunkt i konkrete business cases og/eller udfordringer.

Forankring af output

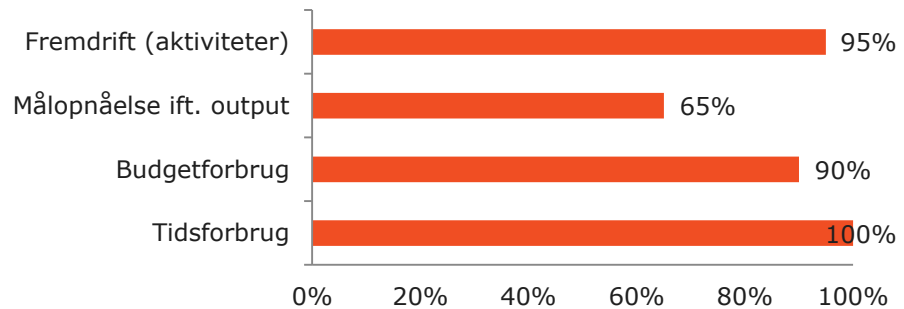
Efter udløb af 2015-bevillingen erstattes udviklingskontrakten af en 3-årig kontrakt med Vækstforum Bornholm, hvilket giver mulighed for en højere grad af kontinuitet og langsigtet planlægning, selvom årlige handlingsplaner fastholdes. Dermed er der sikret bæredygtighed i BCBs fremadrettede arbejde. Det er dog afgørende for at udnytte dette potentiale, at BCB følger virksomhederne med identificeret vækstpotentiale endnu tættere for at følge mulighederne til dørs. Dette kan f.eks. ske ved at hjemsege midler til strukturfondsprojekter, som møder virksomhedernes behov.

I forhold til samspejlet med Væksthuset kunne vi savne et større fokus på opfølgning på virksomhedernes deltagelse i Væksthus-forløb uden for BCBs udviklings-

³ På tværs af alle kategorier har man også erkendt, at sondringen mellem mentorforløb og vækstforløb ikke er tilstrækkelig entydig.

kontrakt, så der opbygges mere viden om, hvorvidt BCBs henvisninger viste sig at være relevante og brugbare samt få tilbagemeldinger fra virksomhederne, så BCB opbygger et endnu tydeligere billede af, hvordan et succesfuldt vækstforløb, der starter med kontakten til BCB, ser ud for virksomhederne (se anbefaling 1).

5 Målopnåelse og effektskabelse



Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for fremdriften i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på BCBs fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1), samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).

5.1 Aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort BCBs overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter, som er opsat for BCB.

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Mål-opnåelse i procent
A1: Start-up-møde (Kategori 1)	150	151	+ 100 %
A2: Informationsmøder (Alle Kategorier)	100	121	+ 100 %
A3: Start-up kursus (Kategori 1)	n/a	146	-
A4: Workshopforløb (Alle kategorier)	n/a	207	-
A5: Netværk	6-12	0	0 %

Som det fremgår af tabellen ovenfor har BCB honoreret – og 'overpræsteret' i forhold til – de aktivitetsmål, der var opstillet i udviklingskontrakten. To af aktivitetsmålene indeholdt ikke kvantitative målsætninger. BCB har dog ikke oplevet, at der var tilstrækkelig tilslutning til netværk, hvorfor ingen er blevet etableret. Ud fra de tre mål, hvor en status kan opgøres (A1, A2 og A5) er målopnåelsen 66 % beregnet ud fra et simpelt gennemsnit. Mål A3 og A4, for hvilke der ikke er opstillet kvantitative mål, bør dog også indgå i opgørelsen. Ud fra et skøn, hvor kun netværk (A5) trækker ned, fastlægger vi derfor målopnåelsen til 95 %.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

	Total	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	5,05	4,53	90 %
Tidsforbrug (mdr.)	12	12	100 %

Evalueringen blev gennemført medio december, hvorfor tidsforbruget er noteret som 100 %. Ved årets udgang var der en rest i budgettet på cirka ½ mio. kr.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

Af tabellen nedenfor fremgår de output-mål, som er vedtaget i udviklingskontrakten og som evalueringen baserer målopnåelsen på. Generelt kan man sige, at BCB har opfyldt - eller overopfyldt – i forhold til målsætningerne om sparring/vejledning for alle tre kategorier af virksomheder (jf. afsnit 2). Derimod er det i mindre grad lykkedes at få det ønskede antal deltagere igennem vækstforløb, hvor målopnåelsen ligger på 0 %, 24 % og 60 % for henholdsvis kategori 1, 2 og 3.

Målopnåelse	Målsætning på evalueringstidspunktet	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Sparring/vejledning (kategori 1)	50	128	+ 100 %
B2: Vækstforløb (kategori 1)	10	0	0 %
B3: Mentorforløb (kategori 1)	10	8	80 %
B4: Sparring/vejledning (kategori 2)	50	60	+ 100 %
B5: Sparring/vejledning (kategori 3)	50	47	94 %
B6: Vækstforløb (kategori 2)	50	12	24 %
B7: Vækstforløb (kategori 3)	10	6	60 %

Den overordnede målopnåelse beregnes som et simpelt gennemsnit af målopnåelsen i forhold til de syv mål. Dermed bliver BCBs målopnåelse ift. målene i 2015-udviklingskontrakten på 65 % (bemærk, at vi ikke giver mere end 100 %, hvis en målsætning er 'overopfyldt').

6 Effektivurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for at skabe de effekter af BCBs arbejde. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering undgår også evaluators vurdering af BCBs arbejde med at sikre den størst mulige realisering af effektpotentialet.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til virksomheder på BCBs e-mail liste. Besvarelsene af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt virksomhederne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 200 virksomheder, hvoraf 62 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 33 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af effektskabelsen, men giver en god indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Projektets potentiale for effekter

Det er ikke muligt håndfast at opgøre de effekter, som BCB vil bidrage til. For alligevel at give et billede af potentialet for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan BCB har bidraget for at styrke deltageres *forudsætninger* for at omsætte deltagelsen i BCBs aktiviteter til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

	Andel af virksomhederne, der angiver at... (N = 61)	Andel virksomheder⁴
D1	BCB har gjort virksomheden bedre i stand til at implementere nye tiltag	48 %
D2	virksomheden har fået højere vækstambitioner end før samarbejdet med den indledte samarbejde med BCB	23 %
D3	have styrket sine forudsætninger for overlevelse via samarbejdet med BCB	40 %

Kort opsummeret kan man sige, at tabellen ovenfor viser, at BCB primært bidrager til fornyelse i virksomhederne (blot 25 % svarede nej til D1). Derimod er der endnu et stykke vej, før BCB opfattes som direkte medvirkende til at øge virksomhedernes vækstambitioner (D2). Man kan med rette argumentere for, at dette heller ikke direkte er opgaven for en primære erhvervsservice som BCB. Dog optræder det som et konkret vækst mål i udviklingskontrakten. Og med en endnu mere koordineret indsats med Væksthuset (se anbefaling) og eventuelle strukturfondsprojekter med BCB som operatør, vil denne andel formentlig stige.

⁴ NB: Hhv. 27 %, 14 % og 19 % svarede 'ved ikke' til de tre spørgsmål.

I læsningen af tallene i tabellen ovenfor, og særligt punkt D2, skal man dog også notere sig, at vi har spurgt til "vækstambitioner". Det er ikke sikkert, at en virksomhed nødvendigvis vurderer, at den har fået nævneværdigt højere ambitioner efter kontakten med BCB, selvom den faktisk mener at have fået støtte/input, som den vurderer kan/vil til øget potentialet for vækst.

Dertil kommer, at BCB har styrket forudsætningerne for effekter af deres indsats på et mere generelt niveau ved gennem screening, fælles aktiviteter og tilbagemeldinger herfra under 2015-kontrakten at skabe et grundlag for mere fokuserede aktiviteter i 2016, som må forventes at tilføre endnu større værdi og give virksomhederne endnu bedre forudsætninger for økonomiske effekter.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 54 % af respondenterne forventer, at samarbejdet med BCB vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 13 % vurderer, at samarbejdet allerede har ført dette med sig. Dette understøtter pointen ovenfor.

Hvorvidt dette potentiale imidlertid kan realiseres gennem samarbejdet med BCB er der dog mindre grund til at forvente – både i lyset af BCBs rolle og i forhold til besvarelsene af vores spørgeskema. Som det fremgår nedenfor, er det væsentligt under de 54 %, der faktisk har en positiv forventning til, at samarbejdet med BCB direkte vil medvirke til vækst i virksomheden.

Deltagernes forventning til positiv udvikling som følge af samarbejdet med BCB i... (N = 61)	Andel virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	25%
Årlig eksport	7%
Antal ansatte	23%
Undgåede fyringer	8%

Ud fra et effektkædeperspektiv er ovenstående andele af virksomheder meget forventeligt. Modsat et afgrænset strukturfondsprojekt med specifikke målsætninger for deltagende virksomheder ligger BCB's indsats tidligere i 'fødekæden'.

BCB er med andre ord afhængig af yderligere vækstrettede tiltag for at realisere virksomhedernes vækstpotentiale. Af denne grund er det vigtigt for BCBs værdiskabelse at identificere potentialerne i virksomhederne og skubbe dem i retning af de rette tilbud for hjælp. Som tidligere nævnt svarer 48 % af virksomhederne i vores undersøgelse, at de er blevet henvist til anden relevant rådgivning. Af disse er 44 % henvist til Bornholms Erhvervsfond, 37 % til Væksthuset, 30 % til Fonden til Beskæftigelsesfremmende Initiativer på Bornholm (FBI), 30 % til private rådgivere, 4 % til Jobcenteret, og 11 % til 'andre'.

Tidshorisont
for effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse.

Opnået og forventet <i>samlet</i> udbytte (N = 61)	Opnået d.d.	Forventet efter 2015
Årlig omsætningsstigning, rapporteret (mio. kr.)	1,1	6,5
Årlig omsætningsstigning, opjusteret (mio. kr.)	2,3	13,7

Note: 'rapporteret' refererer til summen af survey-svar, mens 'opjusteret' er justeret for de manglende survey-svar med 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.

Som tabellen viser, har de 61 virksomheder, som har besvaret vores spørgeskema, tilsammen vurderet, at BCB *direkte* har bidraget til 1,1 million kroner i øget omsætning, mens der er en samlet forventning om yderligere 6,5 mio. kr. i de kommende år. Opjusteres disse tal for de manglende respondenter (med 50 % af positive svar jf. COWIs standardmetode) svarer dette til henholdsvis 2,3 mio. kr. realiseret øget omsætning i 2015 og en forventning om yderligere 13,7 mio. kr.

Det er vigtigt i tolkningen af ovenstående tal at have forståelse for, at den kausale sammenhæng mellem BCBs arbejde direkte under Udviklingskontrakten for 2015 og egentlige effekter på virksomhedernes bundlinje er svag, rent teoretisk. Med andre ord skal man være meget varsom med at sætte lighedstegn mellem BCBs aktiviteter og økonomiske effekter eller mangel på samme. Derudover har der heller ikke været opstillet en kvantitativ målsætning for BCB's effektskabelse, hvorfor tallene ikke skal sættes i forhold til konkrete målsætninger.

7 anbefalinger og læring

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

Anbefaling 1: Styrk indsatsen for opfølgning på henvisninger af virksomheder

Som vi i denne evaluering har argumenteret for, har BCB en vigtig rolle i erhvervsfremmesystemet i forhold til at opspore virksomhederne og vurdere deres muligheder for og indstilling til vækst. Det er dog ikke evaluators forventning, at BCB i sin 'first-entry' funktion primært skal bidrage til denne vækst gennem egne aktiviteter. BCBs rolle i erhvervsfremmesystemet er primært ift. den indledende dialog med virksomheder og iværksættere og så vidt muligt identificere potentialer for videreudvikling af virksomhederne med henblik på vækst. Derfor er en tæt koordination med de øvrige centrale aktører i erhvervsfremmesystemet afgørende. Vi har i evalueringen konstateret, at BCB har en tæt, ugentlig dialog med Væksthusets lokale medarbejder, hvor enkeltvirksomheder drøftes. Imidlertid ser vi et potentiale i at sætte større fokus på BCBs opfølgning på virksomheder, som man tidligere har henvist til et Væksthusforløb. I dag står Væksthuset selv for denne opfølgning.

Det er imidlertid BCB's rolle på det lange stræk at have kontakten til de enkelte bornholmske virksomheder og være bekendte med deres behov efterhånden, som de kravler op af udviklingsstigen. Derfor er vores første anbefaling, at man prioriterer nogle af de ressourcer, som er afsat til virksomhedsbesøg, til at tage med Væksthuset på opfølgende besøg efter et Væksthus-forløb. For det første for at samle læring om, i hvilket grad BCBs henvisning viste sig at være relevant; for det andet for at have et opdateret førstehåndskendskab til, hvilke nye behov og planer, som et Væksthus-forløb måtte have medført i virksomheden; og for det tredje for at fastholde synligheden hos de bornholmske virksomheder, som har udvist et vækstpotentiale. BCB oplyser, at man allerede har fokus på dette.

Anbefaling 2: Overvej fælles virksomhedsbesøg med klynger og fagorganisationer

I forlængelse af ovenstående anbefaling øjner vi også et potentiale ift. et tættere samarbejde med større klynger, netværk og fagorganisationer på og uden for Bornholm. På samme måde som Væksthuset gør det, komplementerer de BCBs erhvervsfremmearbejde. Disse organisationer må forventes at have en større branchefaglig indsigt samt opdateret viden om udviklingen i en branche. Det ville være i tråd med det seneste års tiltag med fysisk sammenlægninger af erhvervsfremmeaktører mhp. et mere enstrengt system, hvis BCB i endnu højere grad tænkte sig selv ind i klyngernes aktiviteter. Begge har et behov og en forpligtelse til at være i løbende kontakt med virksomhederne. Derfor vil vi konkret anbefale, at man overvejer mulighederne for i højere grad at dyrke samesøg hos virksomhederne med klyngens repræsentanter. Dette ville primært være til gavn for virksomhederne, som i endnu højere grad vil opleve en 360 graders rådgivning – både ift. rent branchemæssige input, men samtidig også den mere generelle støtte og rådgivning, som BCB leverer. I den forbindelse kan man sagtens tænke "ud-af-øen" og invitere nationale klyngeorganisationer med hovedsæder andre steder i landet på virksomhedsbesøg på Bornholm.

Fra vores interviews med deltagende virksomheder er der tre input, der er gået igen flere gange, herunder også i survey-besvarelserne, hvilket anbefaling 3-5 handler om.

Anbefaling 3: Fokuser på så konkrete emner som muligt for at sikre relevans

For det første har det været udtrykt blandt flere af de interviewede virksomheder og surveyrespondenterne, at BCBs kollektive aktiviteter har en tendens til at blive for generelle forstået på den måde, at de dækker for mange spørgsmål frem for at fokusere på nogle få og gå mere i dybden. Deltagerne i aktiviteterne roser generelt niveauet, men efterspørger at der fokuseres på få, specifikke udfordringer inden for et bestemt tema frem for en mere overordnet gennemgang af temaet. Enkelte deltagere efterspørger et tydeligere afsæt i en behovsafdækning blandt deltagerne. Dette er efter vores opfattelse et ønske, som BCB via sin database er godt i gang med at efterkomme. En interviewdeltager foreslog dog, at BCB i højere grad inddrager virksomhederne i vurdering af indholdet af de kollektive aktiviteter, f.eks. gennem et "brugerpanel". I parentes bemærket ville dette være særligt oplagt i 'lavsæsonen' for virksomhederne med relation til turismesektoren.

Anbefaling 4: Forventningsafstem ift. det forventede udbytte

Det vil ikke altid være det rigtige at fokusere, sådan som nogle af deltagerne efterspørger, men det understreger i hvert fald et andet behov, som flere deltagere ligeledes har givet udtryk for: en tydeligere forventningsafstemning. Flere deltagere har efterspurgt en bedre 'varedeklaration' af de arrangementer, de har været inviteret til. Dette gælder også nogle af de Væksthus-forløb, som de har været henvist til. Det er vores erfaring, at 'bedre varedeklaration' altid vil være efterspurgt næsten uanset, hvor meget man gør ud af dette. Konkret vil vi derfor anbefale BCB fremadrettet at forsøge at styrke formidlingen af, *hvilket udbytte* virksomhederne kan forvente at tage sig med hjem (frem for beskrivelse af aktiviteten).

Anbefaling 5: Facilitér networking

BCB gav udtryk for, at man på flere forskellige måder havde forsøgt sig med netværk uden at have oplevet opbakning til det blandt virksomhederne. Derfor har man med god grund ikke postet mange ressourcer i at etablere nye netværk. Ifm. evalueringen er der dog fremkommet nogle konkrete ønsker, som måske kan indgå i BCBs overvejelser om netværk fremadrettet. I forlængelse af anbefaling 3 har flere virksomheder udtrykt ønske om, at både den individuelle sparring og de kollektive arrangementer måske kunne bruges til at identificere virksomheder med fælles/lignende konkrete udfordringer. Et netværk behøver ikke være noget meget formelt, men blot udgøre en mulighed for, at en gruppe af virksomheder mødes om konkrete problematikker/udfordringer 1-3 gange i opfølgning på et BCB-forløb. Det kræver dog BCBs medvirken og initiativ til at stable disse møder på benene og gerne facilitere dem. Derudover har flere virksomheder udtrykt ønske om, at der ifm. de kollektive arrangementer mere aktivt blev givet mulighed for networking i pauser m.v. – fx i form af speeddating eller møder, hvor BCB matcher virksomheder med relevans for hinanden. BCB har oplyst, at de er opmærksomme på dette behov og arbejder videre med opgaven.

Anbefaling 6: Udnyt Greater Copenhagen samarbejdet

Bornholm Regionskommune indgår i det nye Greater Copenhagen samarbejde. Organisationen er helt ny og dermed har de færreste medvirkende kommuner et klart billede af, hvad de kan forvente af samarbejdet endsigende bidrage med. Efter vores vurdering har Bornholm via sin geografiske placering ift. Sjælland og Skåne en unik mulighed for at placere sig centralt i samarbejdet. Vi har fået oplyst, at BCB ikke umiddelbart har gjort sig tanker om, hvordan man får mest mulig ud af samarbejdet. Vi vil derfor opfordre, nærmere end anbefale, BCB til at tænke innovativt og overveje Bornholms muligheder for at få værdi af samarbejdet.

Anbefaling 7: Opstil
output-mål

Vi har gennem interview med både BCB og virksomheder fået et klart indtryk af, at BCBs konsulenter reelt arbejder for at tilføre virksomhederne merværdi gennem råd, sparring, henvisninger med mere. Imidlertid har vi i denne evaluering kunnet konstatere, at målsætningerne i BCBs udviklingskontrakt fortrinsvis har karakter af aktivitetsmål frem for egentlige outputmål – dvs. fokus på antal deltagere i en aktivitet frem for målsætninger om, hvad virksomhederne skal have ud af aktiviteten. Det kunne styrke både BCBs fokus i resultatskabelsen, vækstforums muligheder for opfølgning, samt den gensidige forventningsafstemning at opstille flere egentlige output-mål frem for aktivitetsmål.

Bilag A Sådan scorer vi

OVERORDNET

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v.

1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre	4,1 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.	3,5 - 4,0	● [GRØN]
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer	2,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel	1,0 - 1,9	● [RØD]

2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdriften ift. outputmål og sekundært ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejseval.
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på	0 – 19 %	0 – 14 %

3. Effektvurdering (afsnit 6)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Projektet vurderes at kunne realisere de forventede effekter eller tæt på
● [GUL]	Projektet vurderes at kunne realisere mindst halvdelen af de forventede effekter
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter