

# Evaluering af Væksthusene

April 2013



## FORORD

De fem Væksthuse blev etableret i 2007 som led i strukturreformen. De er organiseret som selvstændige, erhvervsdrivene fonde – stiftet af kommunerne og forankret i ”Lov om Erhvervsfremme”. Frem til 2011 blev Væksthusene finansieret af staten, men pr. 1/1-2011 overgik finansiering og styring til kommunerne.

Den overordnede vision for Væksthusene er at bidrage til, at Danmark frem mod 2020 udvikler sig til et af de lande i verden, der har flest vækstvirksomheder pr. indbygger.

Væksthusene blev første gang evalueret i 2009. Hovedformålet med indeværende evaluering er at evaluere effekterne af Væksthusenes indsats samt at kortlægge den værdiskabelse, Væksthusene bidrager til blandt iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale.

Evalueringen bygger på en kombination af kvantitative og kvalitative analyser. Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige brugere i perioden 2010-2012. Vi har endvidere gennemført en række interview med væksthusebrugere samt med private rådgivere og samarbejdspartnere i erhvervsfremmesystemet. Hertil kommer fem fokusgruppeinterview med kommuner og ledere i den lokale erhvervsservice. Endelig har vi gennemført en registerbaseret effektmåling, hvor væksten hos væksthusebrugerne er sammenlignet med kontrolgrupper.

Rapporten består af fire dele.

**Del I** sammenfatter evalueringens konklusioner og giver anbefalinger til den fremtidige indsats (kapitel 1-2).

**Del II** gennemgår Væksthusenes formål, aktiviteter, økonomi og brugergruppe. Samtidig analyseres Væksthusenes kompetencer og de redskaber, der anvendes i vejledningen (kapitel 3-5).

**Del III** analyserer Væksthusenes værdiskabelse blandt brugerne og kortlægger de økonomiske resultater, som væksthuseforløbene skaber blandt de vejledte virksomheder (kapitel 6-7).

**Del IV** diskuterer, hvordan Væksthusenes indsats kan styrkes fremadrettet og analyserer Væksthusenes funktion som knudepunkt i den regionale erhvervsfremmeindsats (kapitel 8-10).

Vi takker for et godt samarbejde med alle involverede aktører og håber, at evalueringen kan bidrage til at udvikle et endnu bedre erhvervsservicesystem.

Rapportens konklusioner og anbefalinger er IRIS Groups egne og afspejler ikke nødvendigvis Erhvervsstyrelsens og KLs vurderinger.

**IRIS Group, april 2013**

# Indholdsfortegnelse

Forord.....	2
-------------	---

## DEL I. Sammenfatning og anbefalinger

<b>Kapitel 1. Analysens hovedkonklusioner .....</b>	<b>5</b>
---	----------

1.1. Indledning.....	5
1.2. Er der et stærkt rationale bag væksthuse? .....	6
1.3. Skaber Væksthuse mere vækst hos brugerne?.....	8
1.4. Bruger Vækstvirksomhederne væksthuse?.....	11
1.5. Er vækstmodellen den rigtige?.....	12
1.6. Fungerer væksthuse i rollen som regionale knudepunkter?.....	16

<b>Kapitel 2. Anbefalinger .....</b>	<b>17</b>
--------------------------------------	-----------

2.1. Indledning.....	17
2.2. En bedre vækstmodel .....	18
2.3. Mål og incitamenter.....	21

## DEL II. Om Væksthuse - mål, målgruppe, kompetencer og redskaber

<b>Kapitel 3. Baggrund .....</b>	<b>25</b>
----------------------------------	-----------

3.1. Generelle fakta og Væksthuse.....	25
3.2. Væksthuses mål og incitamenter.....	28

<b>Kapitel 4. Karakteristik af væksthuses brugere .....</b>	<b>30</b>
---	-----------

4.1. Profil af vejledte virksomheder .....	30
4.2. Vejledte virksomheders vækst.....	32
4.3. Kendskabsgrad og ikke-brugere .....	35
4.4. Afrunding .....	37

<b>Kapitel 5. Væksthuses kompetencer og værktøjer .....</b>	<b>38</b>
---	-----------

5.1. Indledning.....	38
5.2. Væksthuses kompetencer .....	38
5.3. Væksthuses værktøjer.....	45

## DEL III. Væksthusenes resultater

<b>Kapitel 6. Væksthusenes værdiskabelse .....</b>	<b>49</b>
6.1. Hvad kommer der ud af vejledningen? .....	49
6.2. Hvordan påvirkes virksomhedernes udvikling? .....	52
6.3. Analyse af forskelle i brugernes udbytte af Væksthusene .....	54
6.4. Opsummering .....	62
<b>Kapitel 7. Effektmåling og samfundsøkonomisk afkast.....</b>	<b>63</b>
7.1. Indledning.....	63
7.2. Brugernes vurdering af de økonomiske effekter .....	63
7.3. Registerbaseret effektmåling .....	64
7.4. Korrektion for selektionsbias.....	69
7.5. Væksthusenes samfundsøkonomiske afkast .....	72
7.6. Afrunding .....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

## DEL IV. Væksthusene i et fremtidsperspektiv - udfordringer og potentialer

<b>Kapitel 8. Væksthusenes mål og udfordringer .....</b>	<b>79</b>
8.1. Væksthusenes mål og strategier .....	79
8.2. De regionale økosystemer for virksomhedsudvikling .....	82
8.3. De midt- og nordjyske økosystemer.....	85
8.4. De øst- og syddanske økosystemer .....	90
8.5. Generelle udfordringer .....	91
<b>Kapitel 9. På vej mod øget værdiskabelse .....</b>	<b>94</b>
9.1. Indledning.....	94
9.2. Brugerne ønsker nye ydelser og tilbud.....	94
9.3. Fremtidens vækstmodel .....	95
<b>Kapitel 10. Væksthusene som knudepunkt.....</b>	<b>101</b>
10.1. Indledning .....	101
10.2. Samspejlet med andre erhvervsfremmeaktører.....	101
10.3. Snitflader til private rådgivere .....	103
10.4. Kompetenceudvikling.....	104
<b>Bilag 1. Evalueringens metode.....</b>	<b>106</b>
<b>Appendiks 1. Beregning af Væksthusenes umiddelbare effekt .....</b>	<b>109</b>

## KAPITEL 1. ANALYSENS HOVEDKONKLUSIONER

### 1.1. INDLEDNING

Danmark skal i 2020 være blandt de lande, hvor flest nye virksomheder udvikler sig til vækstvirksomheder! Det er den ambitiøse vision, der ligger til grund for etableringen af Væksthusene.

Danmark har gennem en årrække ligget middelmådigt placeret på internationale ranglister over vækstvirksomheder. Der er bred enighed om, at denne mangel udgør en af Danmarks største vækstudfordringer.

Væksthusenes mission er derfor at skabe vækst hos nye og mindre virksomheder i hele landet. Det skal ske gennem en indsats på tre områder:

- Væksthusene skal uvildigt – og uden vederlag – hjælpe virksomheder med at kortlægge deres vækstpotentiale og med at udarbejde en vækstplan. Samtidig skal Væksthusene henvise til private og offentlige tilbud, der kan medvirke til at realisere vækstpotentialet.
- Væksthusene skal være knudepunkter i et sammenhængende, regionalt rådgivningssystem, hvor de 1) skaber samarbejde mellem aktørerne og 2) er dynamoer i udviklingen af initiativer, der styrker væksten hos virksomhederne.
- Væksthusene skal være operatører på programmer og projekter, der skaber vækstmuligheder for iværksættere og virksomheder.

Væksthusenes basisfinansiering fra kommunerne udgjorde 94,9 mio. kr. i 2012. Men herudover administrerer Væksthusene et betydeligt antal programmer og projekter. De samlede indtægter udgjorde således 327 mio. kr. i 2012, som det fremgår af tabel 1.1.

**Tabel 1.1. Væksthusenes økonomi 2012**

	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midt-jylland	Nordjylland	I alt
Basistilskud fra kommunerne	28,6 mio. kr.	14,0 mio. kr.	20,7 mio. kr.	21,5 mio. kr.	10,1 mio. kr.	<b>94,9 mio. kr.</b>
Program- og projektmidler fra staten	9,5 mio. kr.	8,3 mio. kr.	15,1 mio. kr.	23,5 mio. kr.	1,2 mio. kr.	<b>57,6 mio. kr.</b>
Program- og projektmidler fra region og kommuner	15,4 mio. kr.	8,4 mio. kr.	4,5 mio. kr.	116,8 mio. kr.	29,2 mio. kr.	<b>174,3 mio. kr.</b>
Samlede indtægter	53,5 mio. kr.	30,7 mio. kr.	40,3 mio. kr.	161,8 mio. kr.	40,5 mio. kr.	<b>326,8 mio. kr.</b>

Kilde: Økonomidata indhentet fra de fem Væksthuse. Note: De opgjorte indtægter fra stat, regioner og kommuner er incl. EU-medfinansiering. Virksomheders egenfinansiering og deltagerbetaling til fx kurser er ikke omfattet af tallene.

Tabellen viser, at der er betydelige forskelle i finansieringen. I Region Midtjylland og Region Nordjylland udgør basistilskuddet kun henholdsvis 13 procent og 25 procent af de samlede indtægter. I disse regioner kommer langt den største del af finansieringen fra regionale programmer iværksat af Vækstforum og rettet mod at yde tilskud til køb af privat rådgivning.

I de øvrige regioner udgør basistilskuddet omkring 50 procent af de samlede indtægter.

### Evaluerings hovedspørgsmål

Vi har i evalueringen forsøgt at besvare fem spørgsmål, som samlet belyser, om og hvordan Væksthusene bidrager til visionen om at skabe flere vækstvirksomheder i Danmark;

1. Er der et stærkt rationelt baggrund for Væksthusene? Det vil sige, bidrager Væksthusene til at løse en relevant problemstilling, der har betydning for Danmarks evne til at skabe flere vækstvirksomheder? Er der brug for en offentlig finansieret aktør, der yder uvildig vejledning og vækstkortlægning til en bred målgruppe af virksomheder med vækstpotentiale?
2. Skaber Væksthusene mere vækst hos brugerne? Det vil sige, kan der rent faktisk konstateres en vækst hos brugerne, der kan tilskrives brugen af Væksthusene og de aktører, som Væksthusene henviser til? Og hvad er det samfundsøkonomiske afkast af Væksthusenes indsats?
3. Bruger vækstvirksomhederne Væksthusene? I lyset af visionen er det et centralt kriterium, at Væksthusene ikke blot bidrager til vækst hos deres brugere. Det er en selvstændig ambition, at virksomheder med *højt* vækstpotentiale også drager nytte af Væksthusene.
4. Er vækstmodellen den rigtige? Det vil sige, tilbyder Væksthusene det rette mix af ydelser og kompetencer i samarbejde med andre aktører?
5. Fungerer Væksthusene i rollen som "regionale knudepunkter"? Endelig skal Væksthusene evalueres på, om de bidrager til at skabe mere sammenhængende "økosystemer" for vejledning og rådgivning af virksomheder med vækstpotentiale.

Afsnit 1.2 til 1.6 gennemgår vores hovedkonklusioner under hvert af de fem spørgsmål.

#### 1.2. ER DER ET STÆRKT RATIONELT BAGGRUND FOR VÆKSTHUSENE?

*"Uvildigheden er meget central i forhold til at få sat gang i værdiskabende tiltag i virksomhederne. Det virker bare bedre, når det er en uvildig aktør som Væksthuset, der siger det."*

Privat rådgiver fra region Syddanmark

Det primære rationale bag Væksthusene er, at unge virksomheder med vækstpotentiale kan drage nytte af *uvildig* sparring – og at de har brug for hjælp til at identificere de rette aktører og programmer med henblik på at realisere vækstpotentialet.

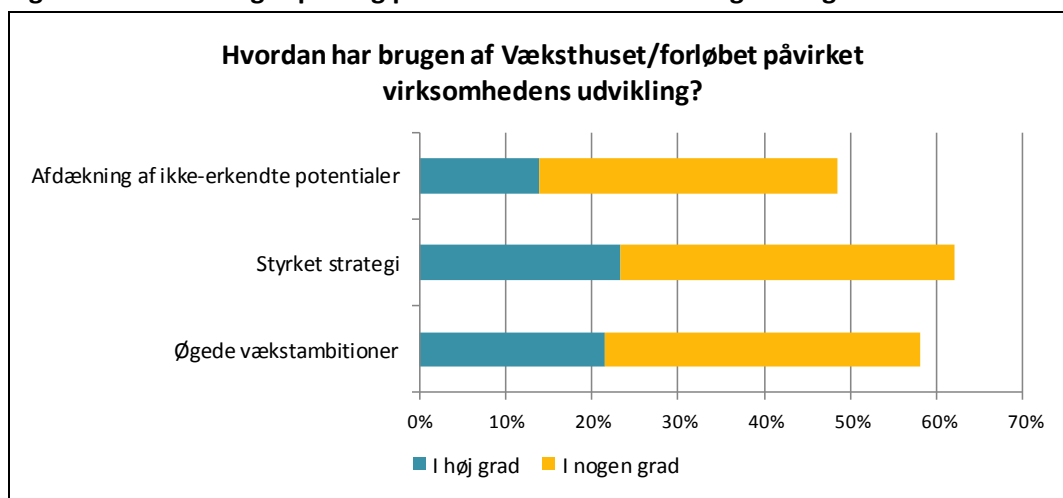
Den uvildige sparring har flere formål. Den kan medvirke til at afklare vækstpotentialer, og hvad virksomhedens vækstambition skal være. Den kan bidrage til at kortlægge ikke-erkendte potentialer og svage punkter i virksomhedens strategi, forretningsmodel, processer, organisation, mv. Og den kan være en løftestang for at identificere nye forretningsmuligheder.

Vores research dokumenterer, at der er et behov for uvildig vækstsparring. Vi har interviewet både nye og lidt mere etablerede virksomheder, der har draget stor nytte af sparringen. Og som finder det afgørende, at den finder sted i et *neutralt miljø*, der ikke har en forretningsmæssig interesse i at sælge rådgivningstimer.

Langt de fleste private rådgivere giver også udtryk for, at Væksthusene udfylder en vigtig funktion – og at Væksthusenes sparring stimulerer brugernes (efterfølgende) køb af privat rådgivning.

Væksthusenes betydning som sparringspartnere dokumenteres af, at ca. halvdelen af brugerne oplever, at dialogen med Væksthuset styrker deres strategi og vækstambitioner. Se figur 1.1.

**Figur 1.1. Den uvildige sparring påvirker vækstambitioner og strategi**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012

Evalueringen giver ikke svar på, om denne funktion løftes bedst i et bredt favnende Væksthus eller i mere specialiserede faglige miljøer med særlig indsigt i specifikke brancher eller klynger.

Men givet, at de enkelte regioner ikke har midler og kritisk masse til at etablere ”specialiserede Væksthuse” inden for alle relevante områder, kan det konkluderes, at Væksthusene som konstruktion virker velbegrundet.

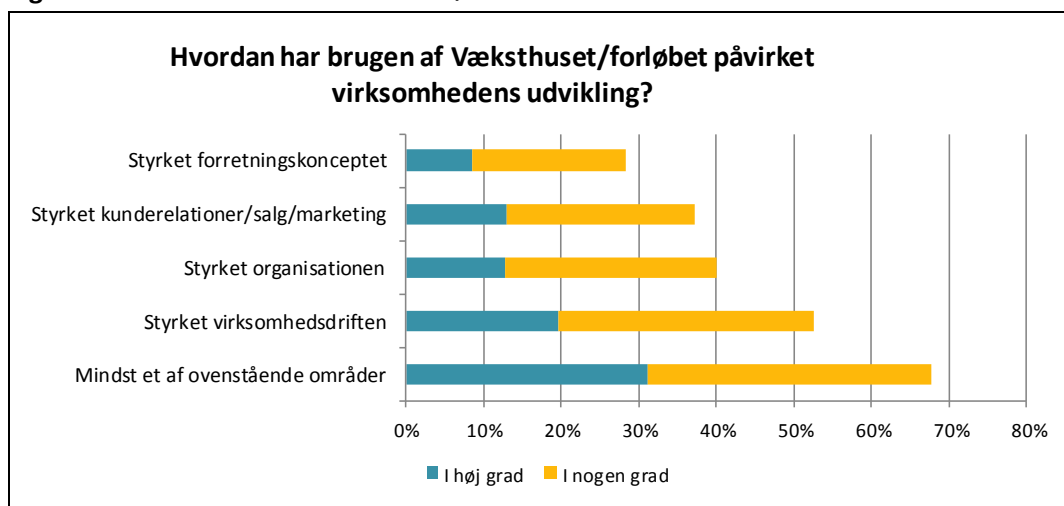
Det skal dog understreges, at potentialet for at stimulere strategi og vækstambitioner – samt at afdække ikke-erkendte potentialer – er større. Ambitionen bør være, at en væsentlig højere andel fremadrettet svarer ”i høj grad” til spørgsmålene i figur 1.1.

### 1.3. SKABER VÆKSTHUSENE MERE VÆKST HOS BRUGERNE?

Evalueringen viser, at brugerne deler sig i tre lige store grupper. Én tredjedel vurderer, at forløbet (Væksthuses vejledning i kombination med eventuelle opfølgende aktiviteter – fx programdeltagelse) har stor indvirkning på virksomhedens udvikling. En anden tredjedel angiver, at forløbet har moderat betydning. Endelig vurderer en tredjedel, at forløbet ikke har nogen nævneværdig betydning.

Figur 1.2 viser, hvordan de oplevede effekter fordeler sig på fire hovedområder. Flest brugere oplever, at forløbene styrker forhold på driftssiden, mens færrest oplever effekter på det overordnede forretningskoncept.

**Figur 1.2. Resultater af Væksthusforløbene**

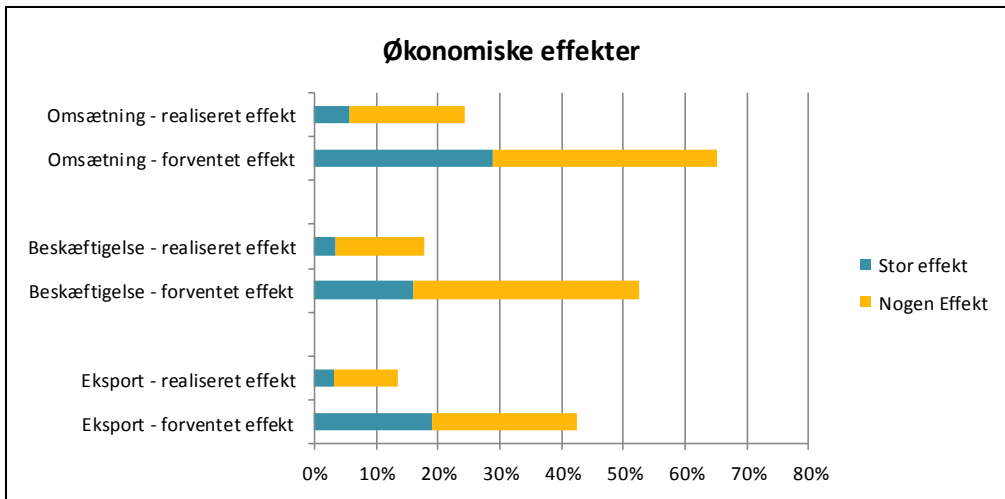


Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012.

Disse tal afspejler sig også i brugernes vurdering af de økonomiske effekter. Knapt en tredjedel vurderer, at forløbet vil få stor effekt på omsætningen, mens omkring 20 procent forventer store effekter på beskæftigelse og eksport. Se figur 1.3.



**Figur 1.3. Brugernes vurdering af de økonomiske effekter af Væksthusforløbene**

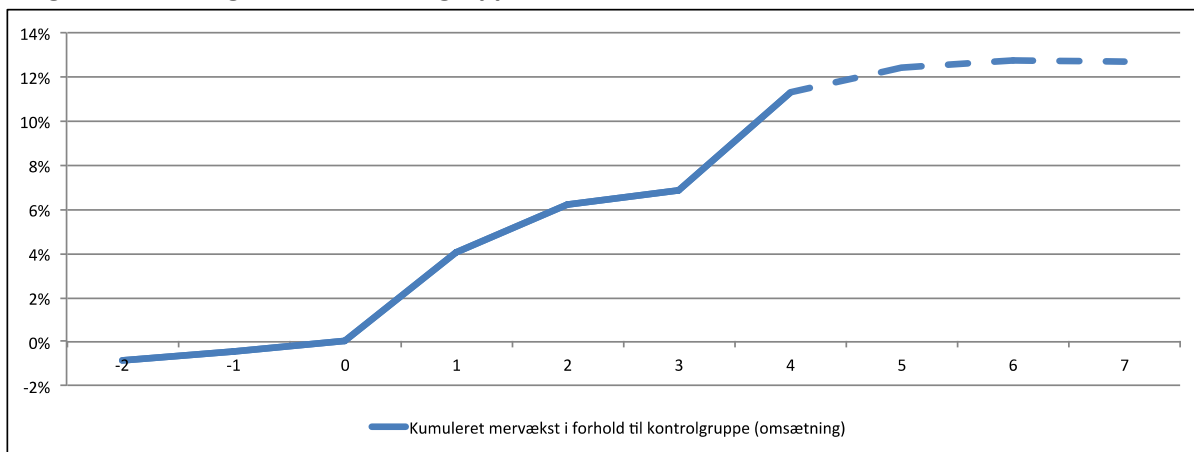


Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012.

Figur 1.3 viser også, at de *forventede* effekter er betydeligt større end de *realiserede* (det gælder selv i virksomheder vejledt i 2010-2011). Det tager således tid at omsætte nye erkendelser, øgede ambitioner, nye planer mv. i konkret handling og mersalg.

Det afspejler sig også i den gennemførte effektmåling. Her er væksten syv halvår efter brugen af Væksthusene sammenlignet med en kontrolgruppe af tilsvarende virksomheder, der ikke benytter Væksthusene. Resultat fremgår af figur 1.4. Der er størst usikkerhed knyttet til tallene i 5-7 halvår, og de er derfor optegnet med en stiplede linje.

**Figur 1.4. Kumuleret mervækst i omsætning i syv halvår efter brug af Væksthuset. Væksthusbrugere sammenlignet med kontrolgruppe.**



Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger. Note: I tabellen svarer perioden 0 til det tidspunkt, hvor Væksthuset blev benyttet. Figuren viser også udviklingen i de to halvår før brugen af Væksthuset.

Figuren viser, at Væksthusets brugere samlet opnår en kumuleret mervækst i omsætningen på 11 procent fire halvår efter brugen af Væksthuset<sup>1</sup>.

Den beregnede mervækst svarer samlet til en meromsætning i år 2 efter brugen af Væksthuset på 2,23 mia. kr. for en samlet årgang af væksthusebrugere.

En del af denne meromsætning ville imidlertid blive realiseret selv uden brug af Væksthusene. Det skyldes, at Væksthusene netop er et tilbud, der retter sig mod virksomheder med vækstambitioner og et ikke-realiseret vækstpotentiale. Det kan der ikke tages fuldt højde for, når der sammenlignes med kontrolgrupper, der alene konstrueres ud fra historiske data.

Der er i evalueringen lavet en nærmere analyse, der viser, at Væksthusforløbenes bidrag til den opgjorte mervækst i figur 1.4 ligger i intervallet 42-58 procent. Med andre ord kan omtrent halvdelen af mervæksten tilskrives brugen af Væksthuset, mens den øvrige del af den opgjorte mervækst ville blive realiseret alligevel. På denne baggrund viser tabel 1.2 vores estimat af Væksthusenes direkte effekt på brugernes omsætning og beskæftigelse.

**Tabel 1.2. Estimer over Væksthusenes effekter på omsætning og beskæftigelse for en årgang af Væksthusbrugere**

Post	Værdi (interval)
Årlig mervækst i omsætningen i år 2 efter brug af Væksthuset	937-1.294 mio. kr.
Årlig mervækst i beskæftigelse i år 2 efter brug af Væksthuset	561-771 årsværk

Tabellen viser, at en væksthuseårgang (ca. 2.500 brugere) til sammen (efter to år) opnår en årlig meromsætning på omkring 1 mia. kr., der direkte kan tilskrives brugen af Væksthusene.

Vi har på tilsvarende vis opgjort beskæftigelseeffekten. Her viser beregningerne (jf. tabellen), at der efter to år netto er skabt et sted mellem 561 og 771 job blandt brugerne, der kan tilskrives Væksthusene.

### Samfundsøkonomisk afkast

Med afsæt i beregningerne af Væksthusenes effekt på brugernes omsætning har vi beregnet *et samfundsøkonomisk afkast*, der også tager højde for afledte effekter på andre virksomheder.

Beregningerne viser, at den samfundsmæssige værdi af Væksthusenes indsats over en to-årig periode skønsmæssigt kan opgøres til 656 mio. kr. (se kapitel 7). Sammenholdes dette med de årlige offentlige investeringer i Væksthusene svarer det til, at en offentlig krone investeret i Væksthusene genererer en positiv samfundsøkonomisk værdi på 2,6 kroner.

---

<sup>1</sup> Der er foretaget en signifikanstest af resultaterne. Den viser, at Væksthusets brugere med mere end 99,9 procent sikkerhed klarer sig bedre end kontrolgruppen.

I dette tal er ikke taget højde for, at virksomhederne også selv investerer tid og penge i de projekter, som fører til mervækst.

Det skal dog samtidig tages i betragtning, at der formentlig er betydelige effekter, der rækker ud over den to-årige periode. Figur 1.3 oven for viser jo netop, at det tager tid at omsætte Væksthusets vejledning i vækst.

Der er derfor grund til at tro, at det faktiske afkast er større end det beregnede afkast. Desværre tillader det foreliggende datagrundlag ikke at sætte tal på effekterne længere frem end to år efter virksomhedernes brug af Væksthusene.

Samtidig foreligger der kun i meget begrænset omfang tilsvarende beregninger for sammenlignelige erhvervsfremmeinitiativer. Det betyder, at det på nuværende tidspunkt er vanskeligt at konkludere, hvorvidt det beregnede afkast er stort eller beskedent.

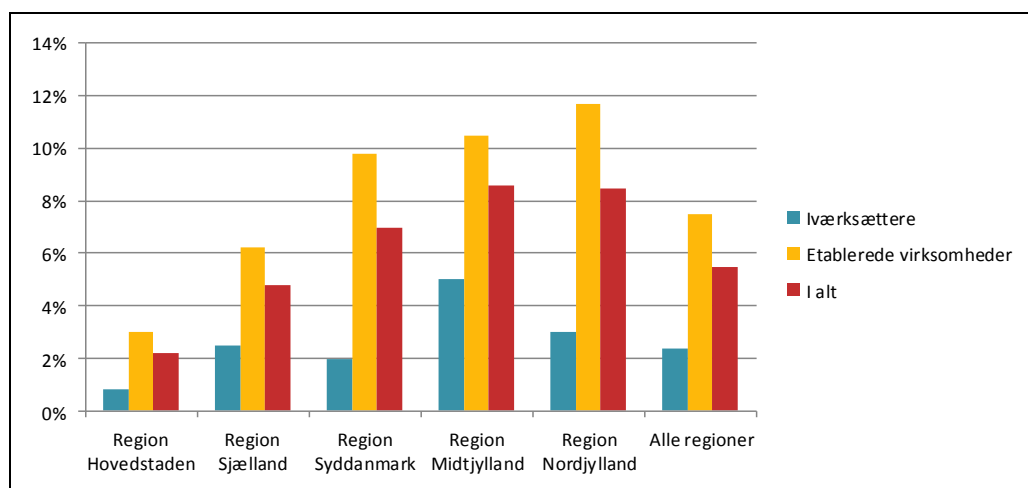
#### 1.4. BRUGER VÆKSTVIRKSOMHEDERNE VÆKSTHUSENE?

En væsentlig forventning til Væksthusene må være, at de er i kontakt med vækstlaget. Det vil sige, at virksomheder med højt vækstpotentiale bruger Væksthusene før og under deres vækst.

Evalueringen viser, at dette er en af Væksthusenes største udfordringer. Vi har i evalueringen opgjort vækstlaget som en gruppe bestående af ca. 4.000 virksomheder, der i perioden 2009-2012 oplevede høje vækstrater, og som i 2012 havde mindst 10 ansatte. Kun 225 af disse ca. 4.000 virksomheder har faktisk benyttet Væksthusene i perioden 2008-2012.

Figur 1.5 viser hvor stor en andel af vækstlaget i de enkelte regioner, der ifølge opgørelsen har benyttet Væksthusene.

**Figur 1.5. Andel vækstvirksomheder (2009-2012), der har gjort brug af Væksthusene i perioden 2008-2012**



Kilde: Væksthusenes brugerevalueringssystem, Danmarks Statistik og egne beregninger.

Kun seks procent af vækstvirksomhederne har ifølge figuren gjort brug af et Væksthus før eller under vækstforløbet. For iværksættere (under tre år gamle) er andelen kun 2 procent, mens den er 8 procent for etablerede virksomheder. Specielt Region Hovedstaden og Region Sjælland skiller sig ud med lave andele.

Det skal dog understreges, at de reelle andele sandsynligvis er lidt højere end vist i figuren. Det skyldes, at nogle vejledte virksomheder gennemgår omdannelser, og at en vækstvirksomhed derfor godt kan være vejledt tidligere, men under en anden ejerstruktur. Denne gruppe fanges ikke i opgørelsen.

Det skal også understreges, at Væksthusene ikke alene arbejder med virksomheder, som er i et vækstforløb. Væksthusenes opgave er også at vejlede virksomheder, som har et *ikke-realiseret vækstpotentiale*. Det tager tid at realisere vækstpotentialer, og derfor kan Væksthusenes indsats i forhold til at udvikle vækstvirksomheder først vurderes endeligt i løbet af nogle år.

Men analysen afspejler, at Væksthusenes indsats og resultater *endnu* kun i beskedent omfang har manifesteret sig i flere højvækstvirksomheder. Væksthusene har formået at bidrage til udviklingen i en bred vifte af virksomheder, men de står tilsyneladende – i et varierende omfang – fortsat over for den opgave at skabe et miljø, som er attraktivt for vækstlaget.

Det samlede billede frem til i dag er sammenfattende, at 1) investeringen i Væksthusene giver et positivt, men moderat samfundsøkonomisk afkast, men også at 2) Væksthusene endnu kun i beskedent omfang har bidraget til, at Danmark er rykket nærmere 2020-visionen.

## 1.5. ER VÆKSTMODELLEN DEN RIGTIGE?

### 1.5.1. HVAD ADSKILLER SUCCESFULDE OG MINDRE SUCCESFULDE FORLØB?

Et væsentligt evalueringsspørgsmål er naturligvis, om Væksthusene – i samspil med de øvrige erhvervsfremmeaktører – har det rigtige miks af ydelser og kompetencer?

For at kaste lys over spørgsmålet har vi foretaget en analyse af, hvad der adskiller succesfulde forløb fra de mindre succesfulde forløb.

Den samlede konklusion er, at Væksthusene danner ramme om mange gode forløb, men også at der er grundlag for yderligere at øge værdiskabelsen. Der tegner sig fem *sammenhængende* forklaringer på, hvorfor nogle virksomheder får mere ud af Væksthusene end andre;

- **Konsulentkompetencer:** Forskelle i Væksthuskonsulenternes kompetencer betyder, at effekterne er afhængige af hvilken konsulent, der tilknyttes.
- **Adgangen til programmer:** Effekterne er – gennemsnitligt set – langt større blandt brugere, der har deltaget i programmer. Dels fordi en række af programmerne stimulerer

brugen af privat rådgivning, og dels fordi de ofte udgør en god og systematisk ramme for opfølgning på Væksthusets vejledning.

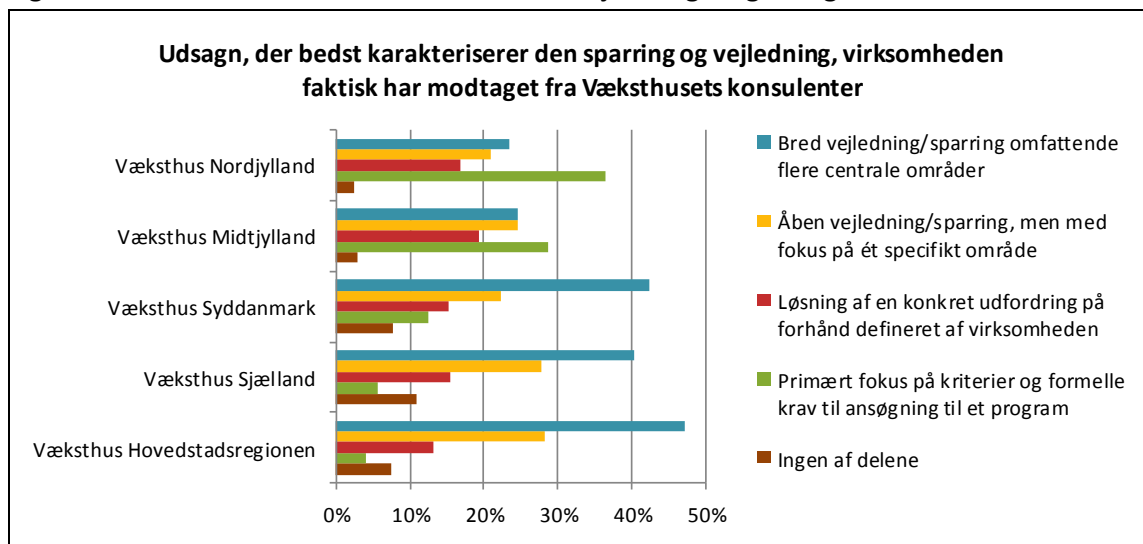
- **Kerneydelsens begrænsninger:** Væksthussparringen udgør et relativt kort forløb. Det er i nogle tilfælde svært at foretage en dybdegående problemaflaring og at mobilisere tilstrækkelig implementeringskraft hos virksomhederne via 2-3 møder.
- **Virksomhedens udviklingsfase:** Analysen viser, at Væksthusene – generelt set – skaber flere resultater, når det gælder de tidlige faser i en vækstvirksomheds udvikling, end når det gælder de senere faser.
- **Virksomhedernes vækstpotentiale (brugersegmentering):** Væksthusene mangler specialiserede tilbud til virksomheder med et højt vækstpotentiale, der ofte har komplekse udfordringer, som det er mere udfordrende at adressere.

Der er næppe tvivl om, at det samfundsøkonomiske afkast af Væksthusenes indsats vil kunne øges, hvis det lykkes at løse de udfordringer, der findes inden for de fem skitserede områder.

#### 1.5.2. DE REGIONALE ØKOSYSTEMERS STYRKER OG SVAGHEDER FREM TIL I DAG

Der er betydelige forskelle i den måde, de regionale "økosystemer" for væksthussparring fungerer på. Det afspejler sig i brugernes motiver til at benytte Væksthusene og i det faktiske indhold af vejledningen. Figur 1.6 viser, hvordan brugerne selv karakteriserer indholdet af vejledningen.

**Figur 1.6. Det faktiske indhold af Væksthusets vejledning ifølge brugerne**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012.

Væksthusene deler sig i to grupper. De fleste brugere af Væksthusene i Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark mener, at bred, uvildig sparring bedst karakteriserer vejledningen. I Nordjylland og Midtjylland kan indholdet af vejledningen i mere end halvdelen af tilfældene bedst beskrives som møder med fokus på at deltage i et program eller på at drøfte et problem, som virksomhe-

den på forhånd har defineret. Med andre ord er værdiskabelsen i Nord- og Midtjylland i langt højere grad knyttet an på at hjælpe virksomhederne ind i et program.

Evalueringen viser, at denne gruppering går igen på flere områder, og at man – *i store træk* – kan tale om, at der frem til i dag har eksisteret to typer af regionale økosystemer for udvikling af vækstvirksomheder, selv om der også inden for de to grupper naturligvis er nogle forskelle. Tabel 1.3 giver en oversigt over de vigtigste forskelle på de to typer af økosystemer.

**Tabel 1.3. To regionale økosystemer for udvikling af vækstvirksomheder**

Emne	Væksthus Midtjylland og Væksthus Nordjylland	Væksthus Hovedstadsregionen, Væksthus Sjælland og Væksthus Syd-danmark
Lokal erhvervs-service	Relativt veludbygget og bred virksomhedskontakt. Vejleder i et vist omfang også vækstvirksomheder og bruger herunder Væksthjulet.	Beskeden og uensartet udbygning. Beskeden henvisningsaktivitet til Væksthusene. Samarbejde med Væksthusene har skullet bygges op fra bunden.
Programaktivitet	Stor og med en lang historik – også fra amternes tid (ekskl. Aarhus Amt). Til programmerne er endvidere knyttet meget ambitiøse mål om antallet af brugere. Programmer udgør hovedparten af Væksthusenes budgetter.	Relativt unge programmer. Programmer er først i de seneste år begyndt at udgøre en stor del af indtægterne.
Rådgiversektoren	Stor opmærksomhed om programmer. Bidrager i betydelig grad også med henvisninger til Væksthuset.	Meget få relationer fra Væksthusenes start.
Markedsføring	Omfattende markedsføring af programmer – frem til i dag med fokus på mulighederne for at opnå tilskud.	Jævnlig tele-/marketingskampagner med fokus på Vækstkortlægning. Programmer markedsføres i mindre omfang.

Strukturforskellene betyder, at Væksthusene har en meget forskellig måde at få kunder på. Væksthus Midtjylland og Væksthus Nordjylland har en forholdsvis *reaktiv* rolle – forstået på den måde, at de kun i beskeden omfang selv laver opsøgende arbejde. En del af kunderne henvises af den lokale erhvervs-service eller af rådgivere, brancheorganisationer mv. Andre finder frem til Væksthusene via den generelle markedsføring eller via diverse informationsarrangementer.

Omvendt har de tre øvrige Væksthuse en mere *proaktiv* rolle. Der laves fx med jævne mellemrum tele-/marketingskampagner og kun et mindretal af kunderne henvises af andre aktører.

Begge systemer har både styrker og udfordringer. De vigtigste er kort opsummeret i tabel 1.4.

**Tabel 1.4. Styrker og udfordringer ved de to økosystemer**

Emne	Væksthus Midtjylland og Væksthus Nordjylland	Væksthus Hovedstadsregionen, Væksthus Sjælland og Væksthus Syddanmark
Styrker	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor andel af brugerne oplever positive resultater – på grund af konkret udbytte af programdeltagelse.</li> <li>• Mange af de brugere, der henvises til privat rådgivning, gør også brug af privat rådgivning. Store effekter på virksomhedernes brug af privat rådgivning.</li> <li>• Væksthusene har godt tag i etablerede virksomheder – primært pga. programmulighederne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere naturlig udfordringsrolle. Kunderne kommer, fordi de ønsker uvildig sparring – og ikke for at få en billet til programdeltagelse.</li> <li>• De programmer, der udbydes, er designede med afsæt i opbyggede erfaringer i Væksthusene.</li> </ul>
Udfordringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En vis <i>tilskudskultur</i> – betyder at virksomheder i visse tilfælde kan få støtte til aktiviteter, de ville have gennemført alligevel. Det gælder specielt i de områder, hvor man også før kommunalreformen udbød programmer.</li> <li>• Væksthusenes kompetencer udnyttes ikke optimalt i en del forløb. Der er et uudnyttet potentiale i forhold til at udfordre brugere på mål, strategi, forretningsmodel, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For svagt tag i vækstlaget (især Hovedstaden og Sjælland)</li> <li>• De fleste af de brugere, der henvises til privat rådgivning, gør <i>ikke</i> brug af privat rådgivning.</li> <li>• For meget tid bruges på vejledning, der har karakter af basal erhvervs-service (specielt i Hovedstaden og Sjælland).</li> </ul>

Der tegner sig overordnet et billede af;

- At Væksthusene i Hovedstaden og på Sjælland primært vejleder små og mindre virksomheder. Styrken er, at Væksthusene får rum til at iscenesætte deres kompetencer og at udfordre brugerne. Udfordringen er brugernes sammensætning (mange små virksomheder med begrænset vækstpotentiale), hvilket betyder, at der skabes få virkelige succeshistorier. Samtidig er der en form for "*dødens gab*" mellem sparring og rådgivning - for få virksomheder gør brug af privat rådgivning som opfølgning på vejledningen.
- At Væksthusene i Midtjylland og Nordjylland har stor succes som udbydere af programmer og som formidlere af privat rådgivning. 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 så meget i vejledningen. Der har endvidere udviklet sig en vis *tilskudskultur*, idet det ofte opfattes som et selvstændigt succeskriterium (blandt lokale erhvervsråd, rådgivere, politikere og væksthuskonsulenter), at en virksomhed kommer med i et pro-

gram – og får tilskud. Der skeles ikke altid til, hvor stort behovet er, og om virksomhederne ville have gennemført de samme aktiviteter uanset tilskuddet.

- At Væksthus Syddanmark har formået at skabe et rum, hvor deres primære ydelse er sparring/vækstkortlægning, og hvor de samtidig har god kontakt til etablerede virksomheder. Også her er der dog udfordringer med at bygge bro mellem vejledning og brug af privat rådgivning.

## 1.6. FUNGERER VÆKSTHUSENE I ROLLEN SOM REGIONALE KNUDEPUNKTER?

Væksthusenes rolle som knudepunkt er overordnet set blevet styrket. Alle Væksthuse har udviklet et tættere samarbejde med blandt andet nationale erhvervsfremmeaktører – ikke mindst Eksportrådet og Vækstfonden.

Det er indtrykket, at Væksthusene i stigende grad opfattes som en samlende aktør, og at der generelt er et udmærket, gensidigt kendskab til hinandens tilbud og ydelser blandt de vigtigste aktører i alle regionerne (fx lokal erhvervsservice, innovationsmiljøer, videntcentre, mv.). Der er dog fortsat betydelige regionale forskelle, og et styrket regionalt samarbejde bør også fremadrettet gives fokus i de regionale samarbejdsaftaler.

Væksthusene er generelt lykkedes at skabe stærkere og mere velfungerende relationer til det private rådgivermarked. Langt hovedparten af de private rådgivere giver udtryk for, at Væksthusene grundlæggende er med til at skabe et stærkere og mere gennemsigtigt marked for privat rådgivning til målgruppen. Væksthusets vejledning og de udbudte programmer har øget brugen af private rådgivere.

Den største udfordring vedrører indsatsen omkring fælles kompetenceudvikling i de regionale erhvervsservicesystemer. Det er et område, som alle Væksthuse har fokus på, men indsatsen er fortsat meget uensartet. Der er store forskelle i de økonomiske rammer for den fælles kompetenceudvikling. Samtidig er der forskelle i Væksthusenes prioritering af indsatsen og i engagementet fra kommuner og øvrige erhvervsserviceaktører. Indsatsen for den fælles kompetenceudvikling er et område, som bør gives betydeligt større bevågenhed fremadrettet.

Der er brug for, at Væksthusene, kommunerne og den lokale erhvervsservice samarbejder om ambitiøse kompetenceudviklingsprogrammer. Og at de nødvendige midler til denne indsats tilvejebringes i alle regioner.

Der er også brug for, at der sættes mere fokus på fælles information og tilbagemeldinger om vejlede virksomheder. Her udnyttes mulighederne i det fælles CRM-system langt fra tilstrækkeligt.



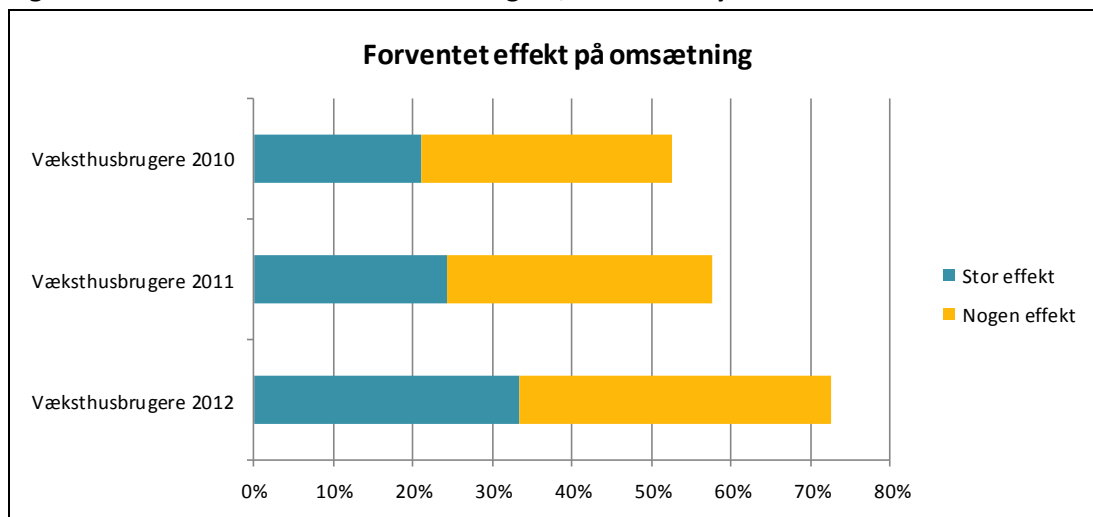
### 2.1. INDLEDNING

Der er generelt stor opmærksomhed i Væksthusenes ledelser om de i kapitel 1 skitserede udfordringer. Væksthusene er inde i en udviklingsproces, hvor de arbejder med at skærpe og målrette ydelserne.

Evalueringen viser også, at kompetenceniveauet i Væksthusene har været stigende. Samtidig har udbredelsen af *VækstHjulet* medvirket til at professionalisere vejledningen.

At Væksthusene er inde i en positiv udvikling afspejler sig i figur 2.1. Figuren viser, at hvor kun godt 50 procent af brugerne i 2010 oplevede effekter af vejledningen, var andelen 72 procent i 2012. Med andre ord ser det ud til, at Væksthusene bliver bedre til at levere værdi.

**Figur 2.1. Forventede effekter blandt brugere, der har benyttet Væksthusene i 2010-2012**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012.

Der er naturligvis variationer i de fem Væksthuses mål og udviklingsarbejde (se kapitel 8-9, der går i dybden med dette tema). Men fælles for alle Væksthuse er ambitioner om;

- At øge værdiskabelsen i vækstkortlægningen – især i forhold til virksomheder med meget højt vækstpotentiale.
- At styrke evnen til at screene og segmentere kunderne efter deres vækstpotentiale – samt at differentiere ydelserne.
- At styrke kvalitet og relevans af de programmer og projekter, som Væksthusene er operatører på.

På program- og projektsiden er flere af Væksthusene begyndt at designe tilbud til grupper af virksomheder, der vurderes at have et højt vækstpotentiale i de enkelte regioner. Fx udbyder *Væksthus Sjælland* programmet *Raketvækst*, der er et tredages seminar med fokus på strategi, afsætning og udarbejdelse af en handlingsplan for vækst. Væksthuset er også begyndt at definere vækstkontrakter med såkaldt "A-virksomheder", hvor man gensidigt forpligtiger hinanden, og hvor vejledningen skal gå dybere end tidligere med denne gruppe af virksomheder.

Det mest omfattende arbejde med at skabe stærkere og mere differentierede ydelser foregår pt. i regi af *Det midtjyske Vækstunivers*. Med afsæt i en samlet evaluering af de midtjyske vækstprogrammer er Region Midtjylland og de midtjyske kommuner – i samarbejde med erhvervsorganisationerne og regionens erhvervsserviceoperatører – ved at gennemføre en større reform af regionens indsats for at skabe flere vækstvirksomheder.

Det overordnede mål med det midtjyske reformarbejde er at gøre den samlede erhvervsserviceindsats mere målrettet og effektiv. Reformen tager hånd om de udfordringer, der frem til i dag har kendetegnet det midtjyske økosystemer, jf. kapitel 1. Samtidig er ambitionen at skabe et system, hvor en større del af midlerne prioriteres til virksomheder med stort vækstpotentiale og høje vækstambitioner.

Et princip i den midtjyske reform er, at de offentlige midler til vækstkortlægning og programmer skal ses som *en investering i virksomhedens vækst*. På den måde forsøger man i regionen at bevæge sig væk fra en kultur, hvor tilskud bliver betragtet som en ret til alle virksomheder, der opfylder bestemte væstkriterier. Også i *Væksthus Nordjylland* er man begyndt at italesætte investering frem for tilskud.

Endelig har *Væksthus Hovedstadsregionen* i sin strategi sat et mål om at udvikle en særlig servicepakke til de mest perspektivrige brugere ("top 50").

## 2.2. EN BEDRE VÆKSTMODEL

Hvis 2020-visionen om at skabe markant flere vækstvirksomheder i Danmark skal realiseres – med Væksthusene som en væsentlig faktor – er der brug for at sætte turbo på det reformarbejde, der er i gang i Væksthusene.

De fem regioner er på mange områder forskellige. Erhvervsstrukturen varierer. Programmidlerne er af forskellig størrelse. Væksthusenes rolle som operatør på Vækstforum-initiativer varierer fra region til region. Antallet af væksttalenter og højvækstvirksomheder er langt fra det samme i alle regioner. Derfor vil der også være forskelle i de løsninger, der skal udvikles.

På trods af disse forskelle kan der på baggrund af evalueringen opstilles nogle generelle *anbefalinger* til videreudviklingen af Væksthusenes kerneydelser og programtilbud.

Evalueringen giver grundlag for at tro på, at Væksthusene (i samspil med det øvrige erhvervsfremmesystem) *kan* blive en central brik i at realisere 2020-visionen. Men det kræver justeringer i alle regioner på nedenstående områder:

➤ **Anbefaling 1. Ydelserne bør differentieres mere**

Det er vigtigt, at der udvikles services og programtilbud til virksomheder med særligt højt vækstpotentiale. Som led heri bør Væksthusene arbejde med at blive bedre til at matche højvækstvirksomheder, der går ind i ekspansions- og internationaliseringsfasen. Væksthusene er i dag gode til at vejlede vækstvirksomheder i de tidlige faser, men vores interview indikerer, at der er brug for at skærpe sparringen og ydelserne i forhold til virksomheder, der står over for international ekspansion.

➤ **Anbefaling 2. Brug en større andel af ressourcerne på virksomheder med stort vækstpotentiale**

I forlængelse af anbefaling 1 bør ressourcerne prioriteres mere. Alle virksomheder med vækstambitioner bør have mulighed for vejledning og en indledende væstkortlægning. Men i næste trin bør der – som element i Vækstplanen – opstilles ambitiøse mål og milepæle, som skal indfries for yderligere træk på Væksthusenes ressourcer og programmer.

➤ **Anbefaling 3. Talentspotting**

Der bør i alle regioner udvikles metoder til tidligt at spotte og understøtte iværksættertalenter med stort vækstpotentiale. I dag er den opsøgende indsats sporadisk og præget af, at alle grundlæggende hjælpes på stort set samme måde – blot de opfylder relativt beskedne kriterier.

➤ **Anbefaling 4. Organiser flere fælles forløb**

Væksthusene har frem til i dag i for beskedent omfang udnyttet mulighederne for at lave fælles forløb og etablere netværk mellem virksomheder med ensartede udfordringer. I stedet for at gennemføre uafhængige, individuelle forløb, kunne flere forløb organiseres som camps eller kollektive forløb. Det giver mulighed for erfaringsudveksling og for at etablere relationer, som virksomhederne kan bygge videre på. Samtidig giver modellen mulighed for at veksle mellem ekspertoplæg, erfaringsudveksling og arbejde med egen vækstplan.

➤ **Anbefaling 5. Mindre linearitet i indsatsen**

Et betydeligt forbedringsområde knytter sig til den *linearitet*, der præger en del forløb. Et forløb kan fx bestå i, at virksomheden vejledes lokalt, derefter henvises til Væksthuset, der problemløser og henviser til en rådgiver, der til sidst står for ”problemløsningen”. Det betyder, at de enkelte aktørers kompetencer i nogen grad bringes i spil enkeltvis og i forlængelse af hinanden – selv om der naturligvis arbejdes for at maximere overførslen af viden mellem de enkelte aktører.

Vækstsparring kræver ofte mere tid og fordybelse end blot er par møder, hvor fokus er på at henvise virksomheden til privat rådgivning. Der er blandt andet risiko for, at sparringen for hurtigt kommer til at fokusere på et bestemt område, hvor det på kort sigt giver mening at købe

konsulentbistand. Der bør udvikles forløb med en større grad af vekselvirkning mellem sparring og rådgivning.

➤ **Anbefaling 6. Skab længerevarende relationer mellem erhvervsservicesystemet og virksomheder med højt vækstpotentiale**

Vækstafklaring og virksomhedsudvikling er en langsigtet proces. Relationen mellem Væksthuset og højvækstvirksomheder bør i højere grad ses som et partnerskab, hvor der løbende skal bygges på i takt med, at virksomhederne kommer ind i nye faser af den udvikling. Som led heri bør opfølgningsindsatsen i Væksthusene styrkes.

➤ **Anbefaling 7. Etabler udviklingsforløb til virksomheder med særligt højt vækstpotentiale**

Det bør overvejes at etablere særlige udviklingsforløb eller programmer til de 5-10 procent af vækstlaget, der har et særligt stort vækstpotentiale og blandt står over for international vækst og skalering. Det bør i den forbindelse overvejes at arbejde med mere branche- eller klyngefokuserede aktiviteter, hvor 1) de enkelte regioner fokuserer på områder, hvor de er specialiserede og har særlige forudsætninger, og 2) virksomheder fra andre regioner også kan få adgang til forløbene, hvis de ligger inden for den pågældende klynge/branche og lever op til kriterierne.

➤ **Anbefaling 8. Fortsæt udviklingen af programtilbuddene**

En af årsagerne til de forbedrede resultater i perioden 2010-2012 er, at programudbuddet er øget i Væksthusene i Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark. Evalueringen viser, at kerneydelsen (vækstkortlægning) har svært ved at stå alene, og at manglende programtilbud er en af årsagerne til, at en del virksomheder ikke kommer i mål med at professionalisere deres virksomhed.

➤ **Anbefaling 9. Styrk samarbejdet mellem Væksthusene på internationaliseringsområdet**

Vores interview viser, at vækstvirksomheder efterspørger sparring i forbindelse med overvejelser om etablering, partnerskaber, markedsføring mv. på konkrete vækstmarkeder (Kina, Indien, Mellemosten, Rusland, etc.). I den sammenhæng betyder væksthuskonsulenternes kendskab til de pågældende markeder og deres kulturer meget. Væksthusene bør overveje et tættere samarbejde, hvor 1) der samlet rekrutteres efter at dække de nye vækstmarkeder erfaringsmæssigt, 2) Væksthusene kan henvise til specialister i andre Væksthuse, 3) virksomheder i andre regioner kan få mulighed for at deltage i særlige projekter eller forløb rettet mod bestemte markeder.

➤ **Anbefaling 10. Lav skarpe kompetenceprofiler**

Evalueringen viser, at der både blandt virksomhederne og andre erhvervsfremmeaktører mangler indsigt i – og overblik over – Væksthusenes kompetencer. Samtidig er der stadig en del usikkerhed og forvirring omkring hvilke kompetencer, der skal være i Væksthusene (særligt hvad

angår generalistkompetencer versus specialistkompetencer – se kapitel 5). Der er brug for meget klarere at kommunikere (blandt andet på startvækst.dk), hvad Væksthusene har af både generelle og specifikke kompetencer, samt hvad de kan bruges til.

### Afrunding

Det skal understreges, at meget af udviklingsarbejdet på de nævnte områder med fordel kan ske som et *samarbejde mellem Væksthusene* (og med inddragelse af Væksthusenes interessenter). Væksthusene står over for et betydeligt reformarbejde. Dette bør gennemføres i et tæt samarbejde og med høj grad af erfaringsudveksling om de resultater, der opnås.

De ti anbefalinger afspejler, hvad der er de vigtigste udviklingsområder i Væksthusene de næste par år. Væksthusene står ved en skillevej. Hvis de ikke lever op til egne ambitioner – og således ikke leverer skarpere på opgaven med at udvikle flere vækstvirksomheder – giver det i længden ikke mening for kommunerne at operere med to typer af operatører på erhvervsservice.

Endelig er der behov for at stille større krav til de metoder og tilgange, der anvendes i evalueringer af de projekter og programmer, der udbydes af Væksthusene.

Det er evaluators vurdering, at tidligere evalueringer på området i lidt for begrænset omfang har fokuseret på additionalitet, værdiskabelse i Væksthusenes og på at identificere forbedringsområder i indsatsen. Det er vigtigt for udviklingen af Væksthusenes ydelser, at de løbende evalueringer kan bruges som et aktivt redskab. Og at de ikke blot indeholder generelle tilfredshedsmaal og analyser af projektresultater – uden stillingtagen til, om resultaterne kunne være opnået på anden vis.

## 2.3. MÅL OG INCITAMENTER

Væksthusene måles i dag på tre typer af mål, der opstilles i de årlige aftaler mellem Erhvervsstyrelsen og KL:

- **Aktivitetsmål:** Antallet af forløb (vækstkortlægninger) og andelen heraf, som resulterer i henvisninger til private eller offentlige tilbud.
- **Kvalitetsmål:** Brugernes tilfredshed med Væksthuset og med de anviste rådgivere samt samarbejdspartneres tilfredshed med Væksthuset.
- **Effektmål:** Brugernes vækst i omsætning, beskæftigelse og eksport i forhold til sammenlignelige ikke-brugere.

I princippet er der en god balance i målene. Væksthusene motiveres gennem aktivitetsmålene til at nå ud til mange virksomheder med vækstpotentiale samtidig med, at de øvrige mål burde motivere til et højt niveau i vejledningen.

Evalueringen viser imidlertid, at målene samlet set ikke helt har virket efter hensigten. Det virker som om, at det første aktivitetsmål (antallet af vejledte virksomheder) i nogen grad har domineret de øvrige mål i forhold til at påvirke adfærden i Væksthusene.

Det hænger sammen med, at aktivitetsmålene er de mest umiddelbare og direkte registrerbare for den enkelte konsulent. Samtidig er målet for det årlige antal vækstkortlægninger ambitiøst (2.650 kortlægninger i 2012). Ydermere er der i nogle regioner (Midtjylland og Nordjylland) opstillet endnu mere ambitiøse mål for antallet af vejledninger som led i udmøntningen af de regionale programmer.

Aktivitetsmålene har – utilsigtet – medvirket til at stimulere *en vis grad* af fluebenskultur i dele af konsulentkorpset. Der er en erkendelse i Væksthusene af, at man – i hvert fald periodevis – har haft for stor fokus på kvantitet og for lille fokus på fx den opfølgende indsats.

Om de øvrige mål kan vi kort konkludere følgende:

- **Effektmålene** har næppe stor indvirkning på den enkelte konsulents arbejde. Det er reelt et lidt indirekte mål, og det stimulerer nok snarere til at rekruttere virksomheder i vækst, end det – isoleret set – stimulerer til at bruge tid på at udfordre den enkelte virksomhed.
- **Brugertilfredshed** er et logisk mål for kvalitet. Dets betydning som adfærdsstimulerende mål skal dog ses i lyset af, at kunderne som nævnt i kapitel 1 kommer med forskellige mål og motiver. Eksempelvis giver det i Midt- og Nordjylland i mange tilfælde tilfredshed blot, at brugerne får adgang til et ønsket tilskud. Brugertilfredshed udtrykker ikke nødvendigvis, at brugerne er blevet udfordret på fx deres strategi og forretningskoncept.
- **Henvisning til private rådgivere.** Evalueringen viser, at der er meget store forskelle i specielt Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark på henvisninger og faktisk brug af rådgivning. Det er endvidere Væksthusene selv, der registrerer, hvornår der er tale om en henvisning. Det må konkluderes, at målet har ret beskeden værdi som indikator for væksthusbrugernes brug af rådgivning.

Vi anbefaler en revision af målene, så der fremadrettet fokuseres på lidt færre mål samtidig med, at kvalitetsmålene justeres, så der på dette område fokuseres på, hvordan vejledningen stimulerer adfærd, mål og ambitioner i den enkelte virksomhed.

Et fremtidigt målsystem kunne bestå af følgende mål;

- **Antal vejledte virksomheder.** Det er naturligt fortsat at måle på aktivitetsniveauet samt at skelne mellem kontakter og egentlige vejledninger, som det er gjort fra 2013. Vi foreslår, at målene fremadrettet fastlægges af Væksthusene i dialog med kommunekontaktrådene. Det skal give plads til, at de enkelte Væksthusene i samarbejde med kommuner, region og lokal erhvervsservice vurderer, hvor mange der skal vejledes hvert år under hensyn til det overordnede mål om at skabe mange vækstvirksomheder.

- **Effektmål.** Der bør fortsat måles på effekter som led i at sætte fokus på, at Væksthusene skal stimulere vækst og have fokus på virksomheder med stort vækstpotentiale. Det bør overvejes at supplere de nuværende mål med et mål om, at fx mindst 30 procent af kunderne (eller alternativt et bestemt antal virksomheder) skal være højvækstvirksomheder (kan fx defineres som mindst 60 procents omsætningsvækst over tre år). Herudover bør effekter måles over en to-årig periode, da det i mange tilfælde tager mere end et år at omsætte vejledning og rådgivning i højere vækst.
- **Kvalitetsmål.** De nuværende mål foreslås erstattet med et mål om, at vejledningen skal have effekt på ikke-erkendte potentialer, strategi og/eller vækstambitioner i fx mindst 70 procent af de vejledte virksomheder. Der skal i den forbindelse udvikles nye spørgsmål til brugerevalueringskemaet. Herudover bør målet om samarbejdspartneres tilfredshed med Væksthuset fastholdes for fortsat at sætte fokus på udviklingen af knudepunktsfunktionen.

# **Del II. Om Væksthusene – mål, målgruppe, kompetencer og redskaber**





## KAPITEL 3. BAGGRUND

### 3.1. GENERELLE FAKTA OM VÆKSTHUSENE

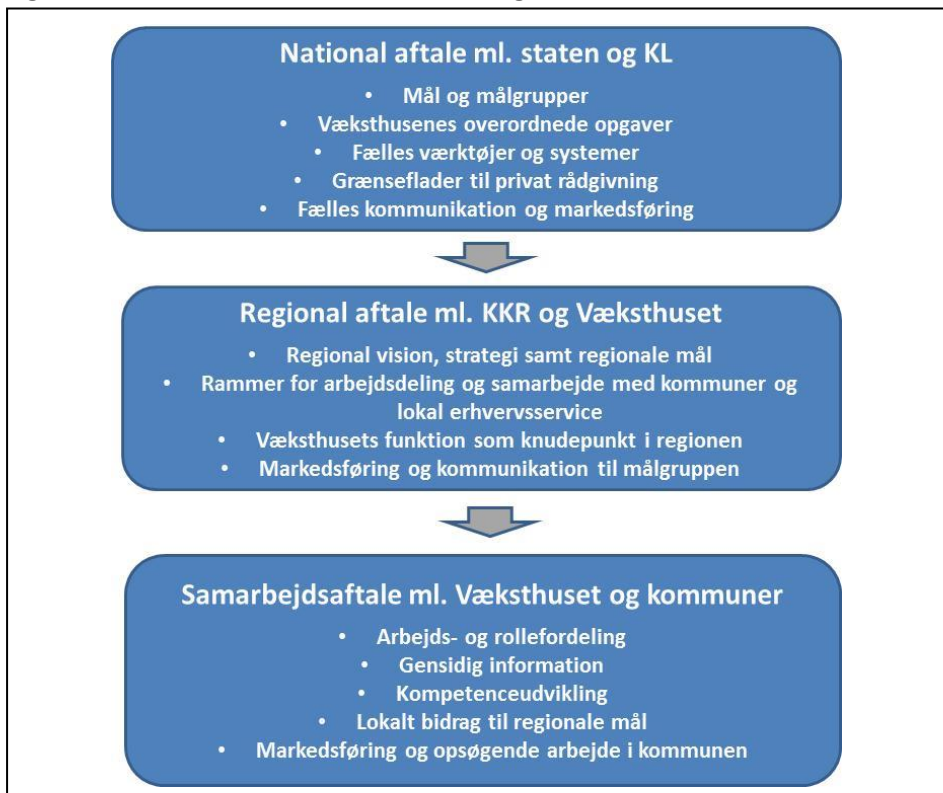
De fem Væksthuse blev etableret i 2007 som led i strukturreformen. De er organiseret som selvstændige, erhvervsdrivene fonde stiftet af kommunerne og forankret i Lov om Erhvervsfremme.

I forlængelse af strukturreformen blev aftalt en overgangsordning for perioden 2007-2010, hvor staten varetog den overordnede styring og finansiering. Fra 2011 overgik styringen til kommunerne, og den statslige medfinansiering blev udmøntet gennem en forhøjelse af bloktilskuddet.

Det indebærer, at kommunerne nu har ansvaret for både den basale erhvervsservice i kommunerne og den specialiserede erhvervsservice i Væksthuse. Der er således skabt grundlag for en koordineret styring af den samlede erhvervsservice med kommunerne som opdragsgivere.

Væksthuse er imidlertid igangsat som nationalt projekt og har fungeret som et nøgleinitiativ i både den nuværende og tidligere regerings strategier om at skabe flere vækstvirksomheder i Danmark. Derfor er der fortsat et tæt samarbejde mellem staten, kommunerne og Væksthuse om mål, virkemidler samt markedsføring og kommunikation.

**Figur 3.1. Aftaler om Væksthuses mål og indsats - et hierarki af aftaler**



De formelle aftalemæssige rammer for Væksthusene fremgår af ovenstående figur 3.1.

Der indgås hvert år en overordnet, *national aftale mellem regeringen og KL*. Denne aftale sætter rammerne for Væksthusenes virke ved at definere målgruppe, opgavetyper, mål (se afsnit 3.2) – samt de systemer og fælles værktøjer, Væksthusene skal benytte.

Med udgangspunkt i den nationale aftale indgår kommunekontaktrådene en et-årig *regional aftale med hvert enkelt Væksthus*. Udover de nationalt fastlagte mål kan den regionale aftale indeholde supplerende regionale mål. Samtidig kan aftalerne indeholde en vision/strategi for udviklingen af erhvervsservicesystemet i den enkelte region.

I forlængelse heraf sætter den regionale aftale rammerne for samarbejde og arbejdsdeling i forhold til kommuner og den lokale erhvervsservice, og den beskriver Væksthusenes overordnede funktion som knudepunkt i de enkelte regioner, jf. kapitel 10.

Endelig kan der i forlængelse af de regionale aftales indgås *samarbejdsaftaler mellem Væksthusene og de enkelte kommuner*. Disse aftaler uddyber arbejds- og rollefordeling mellem lokal og specialiseret erhvervsservice og beskriver gensidige forpligtelser omkring bl.a. markedsføring, gensidig information og kompetenceudvikling – samt de enkelte kommuners bidrag til at realisere de regionale mål i de regionale aftaler.

### Økonomi, finansiering og aktivitetsniveau

Væksthusenes samlede indtægter i 2012 udgjorde 326,8 mio. kr. (excl. egenfinansiering fra virksomheder). Heraf kom 94,9 mio. kr. fra det kommunale basistilskud, mens resten var program- og projektf finansiering fra stat, region og kommuner (incl. medfinansiering fra EU). Det samlede personaleforbrug var 201 årsværk. Tabel 3.1 viser, hvordan disse samlede tal fordeler sig på de enkelte Væksthuse.

**Tabel 3.1. Væksthusenes økonomi 2012**

	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland	I alt
Basistilskud fra kommunerne	28,6 mio. kr.	14,0 mio. kr.	20,7 mio. kr.	21,5 mio. kr.	10,1 mio. kr.	<b>94,9 mio. kr.</b>
Program- og projektmidler fra staten	9,5 mio. kr.	8,3 mio. kr.	15,1 mio. kr.	23,5 mio. kr.	1,2 mio. kr.	<b>57,6 mio. kr.</b>
Program- og projektmidler fra region og kommuner	15,4 mio. kr.	8,4 mio. kr.	4,5 mio. kr.	116,8 mio. kr.	29,2 mio. kr.	<b>174,3 mio. kr.</b>
Samlede indtægter	53,5 mio. kr.	30,7 mio. kr.	40,3 mio. kr.	161,8 mio. kr.	40,5 mio. kr.	<b>326,8 mio. kr.</b>
Antal fuldtidsårsværk	46	32	38	54	31	<b>201</b>

Kilde: Økonomidata indhentet fra de fem Væksthuse. Note: De opgjorte indtægter fra stat, regioner og kommuner er incl. EU-medfinansiering. Virksomheders egenfinansiering og deltagerbetaling til fx kurser er ikke omfattet af tallene.

Basistilskuddet fra kommunerne er fastlagt ud fra befolkningstallet i de enkelte regioner.

Herudover viser tabellen nogle betydelige forskelle i program- og projektfinsieringen. I Region Midtjylland og Region Nordjylland udgør basistilskuddet kun hhv. 13 procent og 25 procent af de samlede indtægter. I disse regioner kommer langt den største del af finansieringen fra regionale programmer iværksat af Vækstforum og rettet mod at yde tilskud til køb af privat rådgivning. Det vil sige, at en stor del af budgettet ikke vedrører drift af Væksthusene, men tilskudsmidler, der udbetales til programdeltagere.

I de øvrige regioner udgør basistilskuddet omkring 50 procent af de samlede indtægter.

### Fælles virkemidler og systemer

De årlige aftaler mellem staten og KL fokuserer også på udvikling og finansiering af fælles værktøjer og systemer. De nuværende fælles virkemidler og systemer er kort beskrevet i tabel 3.2.

**Tabel 3.2. Væksthusenes fælles infrastruktur**

Indsatsområde	Indhold
1. Udvikling af fælles CRM-system	Erhvervsstyrelsen har finansieret udviklingen af et fælles CRM-system, som stilles til rådighed for alle erhvervsserviceudbydere, og som kan benyttes til registrering og videndeling omkring kunder.
2. Startvækst.dk	Startvækst.dk er en fælles portal til vækstvirksomheder og drives i fællesskab af Erhvervsstyrelsen og Væksthusene. Formålet er at give brugerne en let indgang til Væksthusene samt adgang til bl.a. relevante værktøjer.
3. Vækstguiden.dk	Vækstguiden.dk er en digital indgang til alle statslige erhvervsfremmetilbud samt de vigtigste regionale og EU-tilbud.
4. Væksthjulet	VækstHjulet er et dialogværktøj udviklet af Growth Company, der kan benyttes til at kortlægge virksomheders potentialer for vækst gennem et "360° eftersyn". Erhvervsstyrelsen har finansieret udviklingen af dele af værktøjet og finansierer driften i form af licensbetaling.
5. Rådgiverbørsen.dk	Rådgiverbørsen er udviklet i et samarbejde mellem Erhvervsstyrelsen og Væksthusene. Den fungerer som et virtuelt mødested for private rådgivere og virksomheder. Formålet er at sikre Væksthusenes målgruppe et overblik over det private rådgivermarked.
6. CRM-drift	Væksthusene er ansvarlige for den daglige drift af CRM-systemet og for udrulning til udbydere af lokal erhvervsservice.
7. Brugerevaluering	Væksthusene indmelder CVR-numre på virksomheder fra afsluttede forløb til det fælles CRM-system. Med dette udgangspunkt gennemfører Erhvervsstyrelsen en brugerevaluering og en årlig effektmåling.
8. Fælles telefonnummer	Der er i hver region etableret et fælles telefonnummer til erhvervsservice.

I den nationale aftale er det forudsat, at staten finansierer punkt 1-5, mens Væksthusene finansierer punkt 6-8.

Formålet med den fælles infrastruktur er også at sikre Væksthusene en fælles identitet, således at den specialiserede erhvervsservice fremstår ensartet og let tilgængelig i alle regioner.

## 3.2. VÆKSTHUSENES MÅL OG MÅLGRUPPER

### 3.2.1. VÆKSTHUSENES VISION, OPGAVER OG MÅLGRUPPE

Staten og KL har opstillet en fælles vision om, at Danmark i 2020 skal være blandt de lande, der har flest nye vækstvirksomheder. Væksthusenes mission er derfor at skabe vækst hos nye og mindre virksomheder i hele landet. Det skal ske gennem en indsats på tre områder:

- Væksthusene skal yde gratis, uvildig vejledning af virksomheder med henblik på at kortlægge vækstpotentiale og at udarbejde en vækstplan – og i forlængelse heraf henvise til private og/eller offentlige tilbud, der kan medvirke til at realisere vækstpotentialet.
- Væksthusene skal være knudepunkter i et sammenhængende rådgivningssystem, hvor de skaber samarbejde mellem aktørerne i de enkelte regioner – og hvor de er dynamoer i udviklingen af initiativer, der styrker væstkulturen og væksten hos virksomhederne.
- Væksthusene skal være operatører på programmer og projekter, der skaber vækstmuligheder for brugerne, herunder projekter udbudt af kommuner, regioner og staten.

Væksthusenes målgruppe er ifølge de årlige aftaler mellem Erhvervsstyrelsen og KL *nye og mindre virksomheder med vækstambitioner og vækstpotentiale*. Det vil konkret sige;

- Personer med ambitioner om at etablere en vækstvirksomhed.
- Virksomheder med under fem ansatte, som har ambitioner om at nå mindst 10 ansatte eller en årlig omsætning på mindst 15 mio. kr. inden tre år.
- Virksomheder med fem ansatte eller flere, som har ambitioner om en årlig vækst på over 20 procent i omsætning eller antal ansatte i mindst tre år.

Inden for denne målgruppe, er det Væksthusenes opgave – i et samspil med den lokale erhvervsservice – at finde, opdyrke og motivere virksomheder til at udløse deres vækstpotentiale.

### 3.2.2. VÆKSTHUSENES KORTSIGTEDE MÅL

I de årlige nationale aftaler mellem KL og regeringen opstilles en række resultatmål. Målene kan fortolkes som en fælles forventning til, hvad Væksthusene skal levere på kort sigt på vejen til at realisere den samlede 2020-vision. Målene for 2012 fremgår af tabel 3.3, der også viser, hvorvidt målene er opfyldt for Væksthusene samlet set.

**Tabel 3.3. Væksthusenes resultatmål, 2012**

Type	Mål	Målopfyldelse
Aktivitetsmål	Væksthusene gennemfører i alt <b>2.650</b> vækstkortlægninger, der afsluttes med en vækstplan.	<b>2.771</b> vækstkortlægninger
Aktivitetsmål	<b>80 pct.</b> af virksomheder, der har fået vækstkortlægning, henvises til private rådgivere eller offentlige tilbud.	<b>87,7 pct.</b> henviste
Kvalitetsmål	Mindst <b>70 pct.</b> af virksomheder, der har fået vækstkortlægning, vil anbefale Væksthusene til andre.	<b>56,0 pct.</b>
Kvalitetsmål	Mindst <b>80 pct.</b> af de aktører, som Væksthusene henviser til, er tilfredse/meget tilfredse med Væksthuset og dets kompetencer.	<b>89,4 pct.</b>
Kvalitetsmål	Mindst <b>80 pct.</b> af kommuner, regioner og samarbejdspartnere er tilfredse/meget tilfredse med Væksthuset og dets rolle som knudepunkt.	<b>86,9 pct.</b>
Kvalitetsmål	Mindst <b>70 pct.</b> af virksomhederne, der er blevet henvist til rådgivning, vil anbefale rådgiveren til andre.	<b>35,5 pct.</b>
Effekt mål	Virksomheder, der har fået vækstkortlægning i 2011, øger beskæftigelsen med mindst <b>10 procentpoint</b> mere end sammenlignelige virksomheder.	Forskel: <b>4,4 pct.point</b>
Effekt mål	Virksomheder, der har fået vækstkortlægning i 2011, øger omsætningen med mindst <b>15 procentpoint</b> mere end sammenlignelige virksomheder.	Forskel: <b>4,2 pct.point</b>
Effekt mål	Virksomheder, der har fået vækstkortlægning i 2011, øger eksporten med mindst <b>10 procentpoint</b> mere end sammenlignelige virksomheder.	Forskel: <b>1,5 pct.point</b>

Kilde: Erhvervsstyrelsen og KL; "Væksthusenes præstationer i 2012"

Kort beskrevet illustrerer tabellen, at Væksthusenes vurderes på følgende forhold:

- **Aktivitetsniveau:** Antallet af forløb (vækstkortlægninger) og andelen heraf, som resulterer i henvisninger til private eller offentlige tilbud.
- **Kvalitet:** Brugernes tilfredshed med Væksthuset og med de anviste rådgivere samt samarbejdspartneres tilfredshed med Væksthuset.
- **Effekter:** Brugernes vækst i omsætning, beskæftigelse og eksport i forhold til sammenlignelige ikke-brugere.

Tabellens højre kolonne viser endvidere, at Væksthusene i 2012 – samlet set – opfyldte begge aktivitetsmål samt to ud af de fire kvalitetsmål.

Med hensyn til effektmålene lå væksten blandt brugere højere end i kontrolgruppen, men ikke højt nok til at opfylde de opstillede mål. Vi vender i kapitel 7 tilbage til spørgsmålet om effekten af Væksthusenes indsats.

## KAPITEL 4. KARAKTERISTIK AF VÆKSTHUSENES BRUGERE

### 4.1. PROFIL AF VEJLEDTE VIRKSOMHEDER

Dette kapitel fokuserer på, hvordan Væksthusenes brugergruppe er sammensat. Først kigger afsnit 4.1 på, hvordan de vejledte fordeler sig med hensyn til alder, størrelse og eksport. Derefter analyserer afsnit 4.2 de vejledte virksomheders vækst, herunder om danske højvækstvirksomheder rent faktisk bruger Væksthuse. Endelig gennemgår afsnit 4.3 kort årsager til ikke at bruge Væksthuse.

Tabel 4.1 viser antallet af vejledte virksomheder, og hvordan de fordeler sig på henholdsvis ny-startede virksomheder og etablerede virksomheder i de enkelte Væksthuse.

**Tabel 4.1. Væksthusenes brugerprofil 2012 – virksomhedernes alder**

	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland	I alt
Antal vejledte virksomheder 2012 <sup>1</sup>	839	404	595	645	288	<b>2771</b>
Andel vejledte etableret 2009-2012	41 %	30 %	22 %	42 %	31 %	<b>34 %</b>
Andel vejledte etableret 2005-2008	27 %	22 %	20 %	18 %	19 %	<b>21 %</b>
Andel vejledte etableret 2001-2004	14 %	25 %	23 %	11 %	13 %	<b>16 %</b>
Andel vejledte etableret før 2001	18 %	22 %	35 %	30 %	36 %	<b>28 %</b>

<sup>1</sup> Vedrører kun vejledte, der er tilmeldt til den fælles brugerevaluering. For nogle Væksthuse er antallet af vejledte højere. Kilde: Væksthusstatistikken.

Det fremgår, at Væksthuse vejleder et betydeligt antal virksomheder. I alt 2771 virksomheder blev registreret i det fælles brugerevalueringssystem i 2012.

Det fremgår også, at der er betydelige forskelle på aldersfordelingen. I Væksthus Hovedstadsregionen og Væksthus Midtjylland var godt 40 procent af brugerne under fire år gamle, mens dette kun gjaldt for 22 procent af de vejledte i Væksthus Syddanmark.

I Væksthus Hovedstadsregionen var kun 18 procent af virksomhederne etableret før 2001 (det vil sige ældre end 12 år), mens dette tal var 35 procent i Væksthus Syddanmark og 36 procent i Væksthus Nordjylland.

Gennemsnitligt set er brugerne yngst i Hovedstaden og ældst i Syddanmark.

Forskellene er også markante, når det gælder størrelsen af virksomhederne. Tabel 4.2 viser, hvordan brugerne fordeler sig med hensyn til *årsværk* på vejledningstidspunktet.

**Tabel 4.2. Væksthusenes brugerprofil 2012 – antal årsværk**

Årsværk	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland	I alt
Uoplyst	48 %	31 %	14 %	25 %	25 %	<b>29 %</b>
1-9 årsværk	45 %	48 %	55 %	43 %	42 %	<b>47 %</b>
10-19 årsværk	5 %	13 %	19 %	14 %	13 %	<b>13 %</b>
20-49 årsværk	2 %	8 %	9 %	13 %	16 %	<b>8 %</b>
Over 50 årsværk	0 %	0 %	4 %	5 %	4 %	<b>2 %</b>

Note: Opgørelsen omfatter kun virksomheder vejledt i første halvdel af 2012. Kilde: Væksthusstatistikken.

Som det fremgår af første række, mangler der oplysninger om årsværk blandt en stor del af brugerne – specielt i Hovedstaden. Gruppen af "uoplyste" består i langt overvejende grad består af små virksomheder uden andre ansatte end stifteren. Med andre ord viser tabellen, at langt hovedparten af brugerne (ca. 3 ud af 4) har under 10 ansatte. Og kun i Nordjylland, Midtjylland og Syddanmark findes brugere med over 50 ansatte.

Generelt skiller Væksthus Midtjylland og Væksthus Nordjylland sig ud som de Væksthuse, der har flest af de lidt større virksomheder (over 20 ansatte).

Mindst lige så markante er forskellene, når brugerne sammenlignes med hensyn til omsætning. Tabel 4.3 viser brugerne fordelt på omsætningen i første halvdel af 2012.

**Tabel 4.3. Væksthusenes brugerprofil 2012 – omsætning i første halvår 2012**

Omsætning 2012 (seks første måneder)	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland	I alt
Under 0,5 mio. kr.	65 %	49 %	26 %	35 %	37 %	<b>42 %</b>
0,5-1 mio. kr.	14 %	18 %	9 %	7 %	7 %	<b>11 %</b>
1-5 mio. kr.	17 %	25 %	38 %	30 %	30 %	<b>28 %</b>
5-10 mio. kr.	5 %	8 %	16 %	11 %	13 %	<b>11 %</b>
Over 10 mio. kr.	1 %	0 %	11 %	17 %	12 %	<b>9 %</b>

Kilde: Væksthusstatistikken.

Tabellen viser, at næsten 2/3 af de vejledte virksomheder i Hovedstadsregionen havde en omsætning, der svarer til under en million kroner på årsbasis. For Væksthus Sjælland var denne andel tæt på 50 procent.

Væksthusene i Syddanmark, Midtjylland og Nordjylland har flere større virksomheder blandt deres kunder – Væksthus Midtjylland skiller sig ud, idet 17 procent af Væksthusets brugere havde en omsætning på mere end 10 mio. kr. i de seks første måneder af 2012.

Forskellene i tabel 4.3 afspejler sig også i tallene for eksport. Her skiller Væksthus Hovedstadsregionen og Væksthus Sjælland sig ud med en lavere andel eksporterende virksomheder end de øvrige Væksthuse. Se tabel 4.4.

**Tabel 4.4. Væksthusenes brugerprofil 2012 – eksport**

	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland	I alt
Andel med brugere med eksport	40 %	40 %	55 %	54 %	52 %	<b>48 %</b>

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt Væksthusenes brugere 2010-2012.

## 4.2. VEJLEDTE VIRKSOMHEDERS VÆKST

Et væsentligt formål med evalueringen er at vurdere, hvor godt Væksthusene har tag i vækstvirksomheder i Danmark. Dette handler dels om, hvorvidt danske højvækstvirksomheder er kunder i Væksthusene og dels om, hvorvidt brugerne rent faktisk vækster og forventer at vækste.

Tabel 4.5 belyser det sidste af disse spørgsmål. De to første linjer i tabellen viser den gennemsnitlige beskæftigelses- og omsætningsvækst i perioden 2011-2012 blandt brugere, der er blevet vejledt i 2011. Det vil sige den samlede vækst blandt brugerne umiddelbart efter brugen af væksthuse.

Tredje linje er en indikator for brugernes egne vækstforventninger. Den udtrykker, hvor stor en andel af brugerne, der forventer en årlig vækst på mindst 20 procent efter brugen af Væksthuset.

**Tabel 4.5. Væksthusenes brugerprofil – vækst og vækstforventninger**

	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland	I alt
Gennemsnitlig vækst i omsætning 2011-2012 blandt Væksthuskunder i 2011	10,7 %	11,8 %	9,0 %	12,4 %	7,7 %	<b>10,1 %</b>
Gennemsnitlig vækst i beskæftigelse 2011-2012 blandt Væksthuskunder i 2011	5,1 %	7,7 %	6,7 %	7,6 %	3,7 %	<b>6,3 %</b>
Andel der forventer 20 % årlig vækst i omsætning over de næste tre år <sup>1</sup>	32 %	24 %	26 %	23 %	23 %	<b>26 %</b>

<sup>1</sup> Beregnet som gennemsnit af de tre sidste målinger. Kilder: Epinion; "Kendskabsmåling af Væksthusene" samt "Resultatopgørelse for Væksthusene 2012".

De to øverste linjer i tabellen viser, at den gennemsnitlige vækst i 2012 (blandt Væksthusenes 2011-brugere) var henholdsvis på 10,1 procent (omsætning) og 6,3 procent (beskæftigelse).



De væsentligste forskelle mellem Væksthusene består i, at Væksthus Nordjyllands brugere har lavere vækst end i de øvrige regioner, samt at Væksthus Hovedstadsregionen ligger højt på omsætningsvækst og lavt på beskæftigelsesvækst.

Tabellen viser endvidere, at ca. 1/4 af alle vejledte virksomheder har forventninger om høj vækst de næste tre år. Det vil sige, at de forventer en årlig vækst i omsætningen på mindst 20 procent.

Det er bemærkelsesværdigt, at kun en fjerdedel af virksomhederne har forventninger om at realisere en vækst, der svarer til den nationale definition af vækstvirksomheder (mindst 20 procents årlig vækst over en treårig periode). Tallene skal dog ses i lyset af den nuværende konjunktursituation.

De umiddelbart pæne vækstrater i tabel 4.5 skal ses i det lys, at mange brugere er små, jf. tabel 4.2 og 4.3.

Tabel 4.6 viser den absolutte udvikling i beskæftigelsen for en stor del af Væksthusenes brugere ifølge den årlige opgørelse af Væksthusenes præstationer.

**Tabel 4.6. Udviklingen i beskæftigelsen 2011-2012 blandt væksthuskunder i 2011**

	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland	I alt
Samlet beskæftigelse i 2011	2.081	1.817	6.441	5.713	4.244	<b>20.296</b>
Samlet beskæftigelse i 2012	2.188	1.956	6.874	6.147	4.401	<b>21.565</b>
Vækst i absolutte tal	107	139	433	434	157	<b>1.269</b>
Vækst i procent	5,1 %	7,7 %	6,7 %	7,6 %	3,7 %	<b>6,3 %</b>
<i>Antal virksomheder i beregningsgrundlaget</i>	333	229	474	375	200	<b>1.611</b>
<i>Antal vejledte i alt</i>	839	404	595	645	288	<b>2.771</b>

Kilde: Væksthusstatistikken.

Tabellen omfatter ca. 60 procent af de vejledte virksomheder. Den viser, at der i de 1.611 vejledte virksomheder netto blev skabt 1.269 nye job. Mere end 2/3 af jobbene blev skabt i Syddanmark og Midtjylland. Omvendt bliver der skabt klart færrest job pr. vejledt virksomhed i Hovedstadsregionen.

#### **Vækstvirksomhedernes brug af Væksthusene**

Det sidste bringer os videre til næste vigtige spørgsmål – nemlig om vækstvirksomhederne rent faktisk gør brug af Væksthusene.

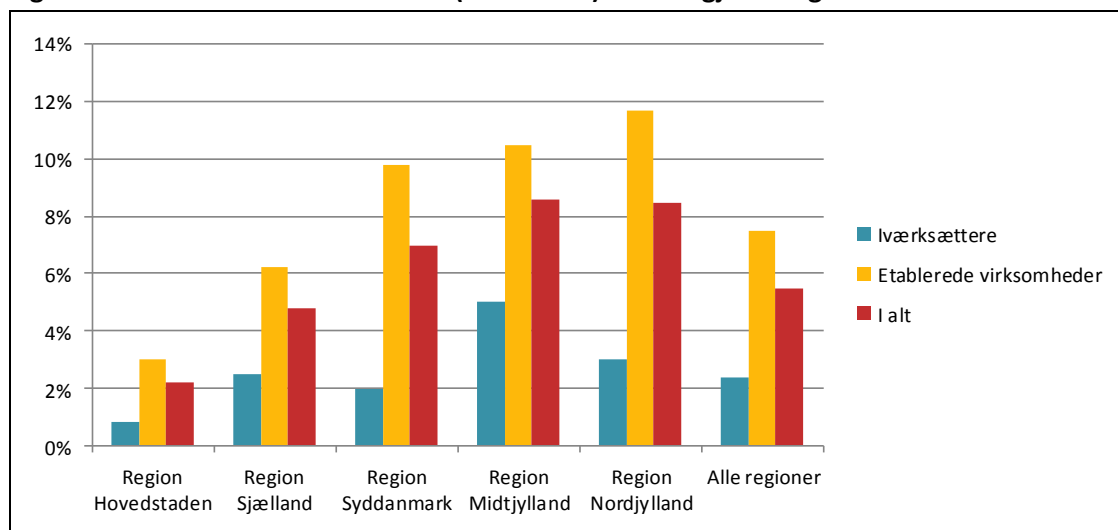
Vi har i denne analyse opgjort vækstlaget som virksomheder, der;

- I perioden 2009-2012 – i mindst to på hinanden følgende år – har haft en årlig vækst i omsætningen på 20 procent eller derover.

- I 2012 havde mindst 10 ansatte – det vil sige, at væksten har resulteret i, at der er beskæftiget 10 personer eller flere i virksomheden på sluttidspunktet for opgørelsen.

I alt 4.089 virksomheder opfylder dette kriterium. Figur 4.1 viser, hvor stor en andel af disse virksomheder, der på et eller andet tidspunkt i perioden 2008-2012 har fået individuel vejledning og sparring i Væksthusene.

**Figur 4.1. Andel vækstvirksomheder (2009-2012) der har gjort brug af Væksthusene**



Kilde: Væksthusenes brugerevalueringssystem, Danmarks Statistik og egne beregninger.

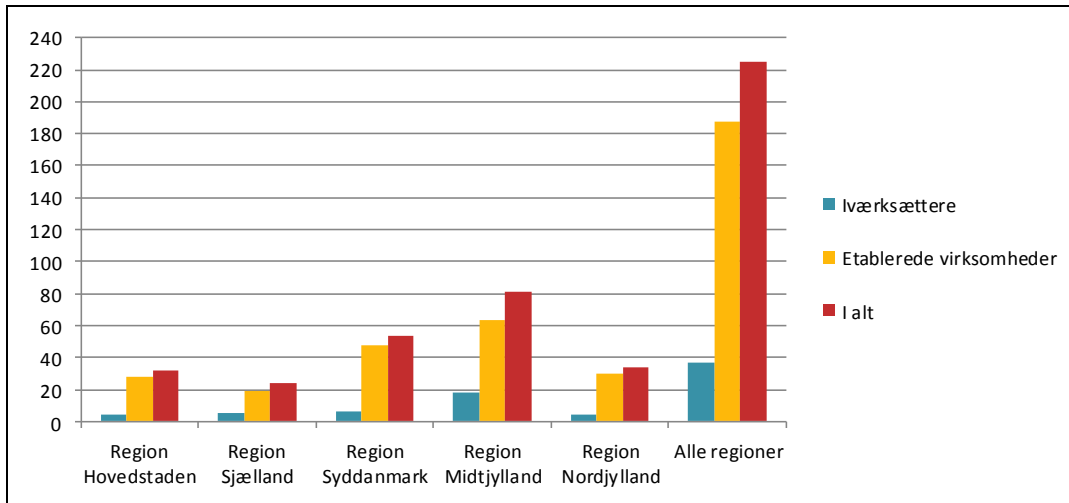
Figuren viser, at kun 6 procent af vækstvirksomhederne rent faktisk har gjort brug af et Væksthus før eller under vækstforløbet. For iværksættere (under tre år gamle) er andelen kun 2 procent, mens den er 8 procent for etablerede virksomheder.

I Region Hovedstaden er andelen meget lav, både når det gælder iværksættere og etablerede virksomheder. Væksthus Syddanmark, Væksthus Midtjylland og Væksthus Nordjylland klarer sig nogenlunde lige godt, når det gælder etablerede virksomheder. Mens Væksthus Midtjylland ligger bedst, hvad angår vækstiværksætteres brug af Væksthuset.

Det skal dog understreges, at de reelle andele sandsynligvis er lidt højere end vist i figuren. Det skyldes, at nogle vejledte virksomheder gennemgår omdannelser, og at en vækstvirksomhed derfor godt kan være vejledt tidligere, men under en anden ejerform. Denne gruppe fanges ikke i opgørelsen.

Figur 4.2 viser de absolutte tal. Det vil sige, hvor mange af de godt 4.089 vækstvirksomheder, der i hver region gjorde brug af Væksthusene på et tidspunkt i perioden 2008-2012.

**Figur 4.2. Antal vækstvirksomheder (2009-2012) der har gjort brug af Væksthusene**



Kilde: Væksthusenes brugerevalueringssystem, Danmarks Statistik og egne beregninger.

I alt 225 vækstvirksomheder har således gjort brug af Væksthusene. I lyset af at Væksthusene hvert år vejleder omkring 2.500 virksomheder virker dette tal meget lavt.

Der er således ikke noget, der tyder på, at Væksthusene (endnu) er blevet en aktør, som bredt fremstår som en naturlig sparrings- og udviklingspartner for vækstlaget i dansk erhvervsliv.

Specielt i Hovedstaden og Sjælland virker de samlede tal lave. I Region Hovedstaden har kun 32 ud af i alt 1.471 vækstvirksomheder fået vækstkortlægning i Væksthus Hovedstadsregionen ifølge beregningen. I Region Sjælland er tallet 24 ud 500 virksomheder.

Det skal dog samtidig understreges, at Væksthusene ikke alene arbejder med virksomheder, som er i et vækstforløb. Væksthusenes opgave er også at vejlede virksomheder, som har et *ikke-realiseret vækstpotentiale*. Det tager tid at realisere vækstpotentialer, og derfor kan resultaterne af Væksthusenes igangværende indsats først vurderes endeligt i løbet af nogle år.

Det gælder måske særligt i Hovedstaden, hvor de vejledte som tidligere nævnt gennemsnitligt set er betydeligt yngre og mindre end i de øvrige regioner.

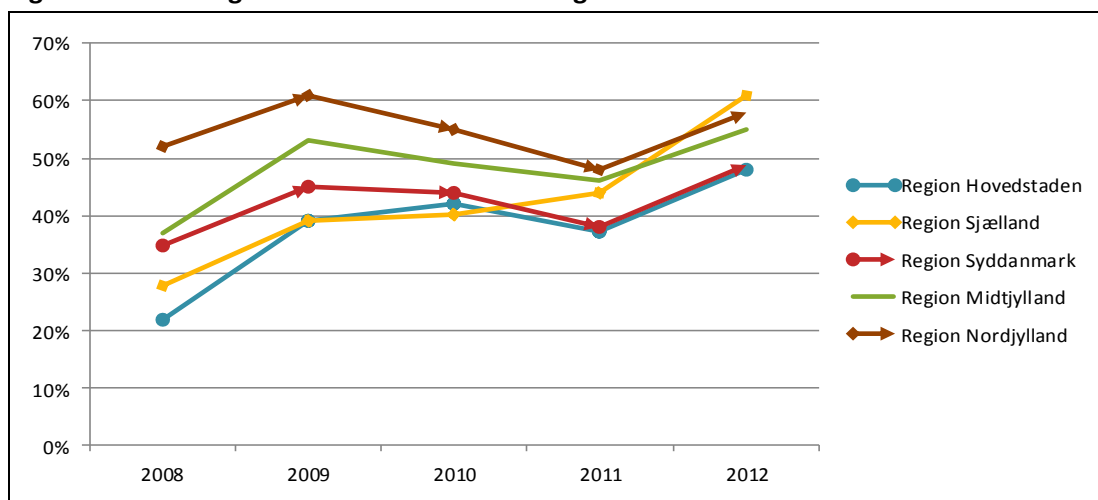
Omvendt bør det også være et succeskriterium, at eksisterende vækstvirksomheder ser Væksthusene som en relevant og attraktiv sparringspartner.

### 4.3. KENDSKABSGRAD OG IKKE-BRUGERE

Et sidste vigtigt perspektiv i analysen af Væksthusenes brugerprofil er at vurdere årsager til, at nogle vækstvirksomheder ikke bruger Væksthusene.

En årsag kan naturligvis være manglende kendskab. Figur 4.3 viser, hvor stor en andel af virksomhederne i de enkelte regioner, der kender til Væksthusenes eksistens.

**Figur 4.3. Udvikling i Væksthusenes kendskabsgrad**



Kilde: Epinion; "Kendskabsmåling af Væksthusene". Note: Tallene er opgjort som et gennemsnit for de målinger, der foretages hvert år.

Figuren viser, at den samlede kendskabsgrad er vokset siden 2008. I 2012 var der i gennemsnit 52 procent, der havde kendskab til Væksthusene – mod 35 procent i 2008. Væksthus Hovedstadsregionen og Væksthus Sjælland har oplevet den største fremgang i kendskabsgraden. Væksthus Nordjylland har set over hele perioden haft den højeste kendskabsgrad.

Samlet set er der stadig et betydeligt antal virksomheder, der ikke kender Væksthusene. Omvendt er kendskabsgraden på et niveau, der gør, at manglende kendskab i hvert fald ikke er den eneste forklaring på, at vækstlaget kun i begrænset omfang benytter Væksthusene.

Vi har i interviewene med Væksthusene og deres samarbejdspartnere forsøgt at danne os et indtryk af, om der er nogle mønstre i, hvem der *fravælger* Væksthusene.

Hverken Væksthusene eller deres samarbejdspartnere vurderer, at der i større omfang er brancher, der ikke gør brug af Væksthusene.

Et billede er dog, at forskningsbaserede virksomheder generelt ikke er så hyppige brugere som andre brancher. Dels fordi innovationsmiljøernes ydelser i nogen grad overlapper med Væksthusenes. Dels fordi forretningsmodellerne ofte (pga. lange og komplekse udviklingstider) adskiller sig markant fra andre erhverv og dermed fra Væksthusenes kernekompetencer. Det gælder ikke mindst inden for biotek- og sundhedsområdet.

Herudover peger nogle af Væksthusene på, at de har nogle udfordringer med at nå typer af virksomheder, der ikke er så dominerende i erhvervsstrukturen i de pågældende regioner, fx industri i Hovedstadsområdet og kreative erhverv i Midtjylland.

#### 4.4. AFRUNDING OG DISKUSSION

Kapitlet viser, at Væksthusenes typiske brugere er virksomheder med 1-9 ansatte med en årlig omsætningsvækst på 10 % og med en alder, der ikke overstiger 10 år. Kunderne kommer fra alle brancher, om end forskningsbaserede virksomheder ofte søger andre tilbud.

Omtrent en fjerdedel af brugerne har *forventninger* om at udvikle sig til højvækstvirksomheder. Det vil sige at opnå en årlig vækst på mere end 20 procent over de næste tre år.

I lyset af, at Væksthusenes målgruppe netop er defineret som virksomheder med en vækst på dette niveau (se afsnit 3.2), er dette tal ikke umiddelbart så imponerende. De afspejler i hvert fald, at Væksthusene vejleder en betydeligt bredere gruppe end de virksomheder, der lever op til vækstkriterierne.

Omvendt skal man også være opmærksom på, at det kan være vanskeligt på forhånd at spotte vækstvirksomhederne. Væksthusene må nødvendigvis vejlede et betydeligt antal virksomheder for at finde frem til væksttalenterne, selv om den lokale erhvervsservice i nogle regioner også spiller en væsentlig rolle i forhold til at screene virksomhederne efter vækstpotentiale.

Mere kritiske er resultaterne, når vi i stedet for at tage udgangspunkt i Væksthusenes brugere, tager udgangspunkt i vækstlaget.

Af 4089 vækstvirksomheder i perioden 2009-2012 benyttede kun 225 Væksthusene ifølge de gennemførte beregninger. Tallet er sandsynligvis lidt højere på grund af virksomhedsomdannelser. Men det ændrer ikke på billedet af, at vækstlaget i forholdsvis beskedent omfang har gjort brug af Væksthusene.

Der er dog forskelle på regionerne. Udfordringen ser ud til at være størst i Hovedstaden, efterfulgt af Region Sjælland.

Endelig viser kapitlet, at der i ca. 1.600 vejledte virksomheder netto blev skabt 1.200 job i 2012. Og at 2/3 af disse job blev skabt i Midtjylland og Syddanmark. Samlet set har brugerne således pæne vækstrater, mens den absolutte vækst er moderat. Det er igen et udtryk for, at mange brugere (endnu) er meget små, og illustrerer i høj grad hvorfor Væksthusene – samlet set – kun i beskedent omfang har haft kontakt til vækstlaget (opgjort som virksomheder der også har nået en vis størrelse).

## KAPITEL 5. VÆKSTHUSENES KOMPETENCER OG VÆRKTØJER

### 5.1. INDLEDNING

Væksthusenes evne til at løfte deres opgaver afhænger grundlæggende af fire forhold;

1. Væksthusmedarbejdernes kompetencer.
2. De værktøjer Væksthusene anvender og har til rådighed.
3. Kvaliteten af de rådgivere, programmer og erhvervsfremmetilbud, Væksthusene henviser til.
4. De rammer og mål, Væksthusene er underlagt, jf. kapitel 3.

Dette kapitel sætter fokus på de to første punkter, der til sammen danner ramme om de erkendelser, brugerne udvikler gennem mødet med Væksthuset. Kapitel 6 og kapitel 8-9 kommer nærmere ind på punkt 3.

### 5.2. VÆKSTHUSENES KOMPETENCER

#### 5.2.1. HVAD ER NØGLEKOMPETENCERNE I ET VÆKSTHUS?

Væksthusenes hovedopgave er som tidligere nævnt at yde uvildig sparring til virksomheder med et stort vækstpotentiale. Et væsentligt spørgsmål er naturligvis, hvad denne opgave kræver af kompetencer, og om Væksthusene besidder disse kompetencer?

Væksthusene har grundlæggende skullet løfte en ny opgave. Selv om der er fælles træk med opgaverne i det tidligere amtslige erhvervsfremmesystem, er både mål og målgruppe skærpet betydeligt i forhold til, hvad der tidligere kendetegnede den regionale erhvervsfremme.

Der lå ikke ved Væksthusenes etablering en "manual" for, hvad det kræver at yde uvildig sparring til unge virksomheder med et betydeligt vækstpotentiale. Det har i høj grad været op til Væksthusenes ledelser at definere og udvikle de rette kompetencer.

Interviewene afspejler, at der er en uensartet opfattelse af hvilke kompetencer, der skal være i et Væksthus. De forskellige interessenter lægger ikke vægt på de samme ting.

Specielt *unge* virksomheder, rådgivere og *mindre* lokale erhvervskontorer lægger vægt på, at Væksthusene skal besidde *generalistkompetencer*. Det vil sige kompetencer, som er relevante i forhold til mange typer af vækstvirksomheder og problemstillinger. Denne gruppe betoner, at de enkelte Væksthuskonsulenter skal kunne udfordre virksomhederne og være kompetente sparringspartnere på alle områder – fra strategi, over drift og processer, til salg og markedsføring.

De *større* lokale erhvervskontorer og de mere etablerede virksomheder lægger derimod større vægt på *specialistkompetencer*. Fx inden for områder som patentering, produktion/teknologi, finansiering og internationalisering.

Dette hænger for den lokale erhvervsservice' vedkommende sammen med, at de større enheder i nogle tilfælde forestår den indledende visitering og vejledning. De større erhvervskontorer ser derfor i nogle tilfælde Væksthuset som en ressource, der skal kunne trækkes ind i vejledningen, når der er brug for specialistviden. De vurderer Væksthusene på den merværdi, de kan tilføre i forhold til egne kompetencer, og her specialistkompetencer de mest synlige.

For etablerede virksomheder hænger efterspørgslen efter specialistkompetencer sammen med, at motivationen til at bruge Væksthusene ofte er et konkret problem, som netop kræver specialistviden.

De gennemførte *rådgiverinterview* illustrerer et lidt broget billede af ønskerne til Væksthusets kompetencer. Rådgiverne er på den ene side bevidste om, at Væksthusene udfylder en vigtig rolle i forhold til at modne potentielle vækstvirksomheder til at bruge rådgivning. Langt de fleste interviewede rådgivere giver udtryk for, at Væksthusene har medvirket til at øge vækstvirksomhedernes køb af privat rådgivning. Det bekræftes også i flere andre analyser<sup>2</sup>.

På den anden side er der blandede holdninger til, hvorvidt Væksthusenes funktion kræver specialistkompetencer. De fleste rådgivere giver udtryk for, at den enkelte Væksthuskonsulent primært skal have en generel forståelse for forretningsudvikling og have relevant erfaring fra en vækstvirksomhed. Som en rådgiver udtrykket det; *"Det er langt vigtigere, at Væksthuskonsulenterne kender alle hjørner i Væksthjulet, end at de er specialister. Når virksomhederne har behov for specialistkompetencer, skal de henvise til os rådgivere"*.

Omvendt viser nogle af de gennemførte brugerinterview, at det netop har været vigtigt i problemafklaringen, at der har været specialistkompetencer i Væksthuset. Evalueringen viser, at mere specifikke kompetencer inden for fx internationalisering kan være en vigtig del af den uvildige, neutrale sparring, der ligger før køb af viden på markedsvilkår.

Der er næppe tvivl om, at det kan være svært at trække den præcise grænse mellem Væksthus-sparring og henvisning til privat rådgivning. Dilemmaet er, at mange unge vækstvirksomheder ikke har midler/vilje til at købe privat rådgivning på markedsvilkår i større omfang – specielt ikke hvis der er en markedsmæssig eller teknologisk usikkerhed omkring idéen eller projektet.

Hvis køb af privat rådgivning således ikke kan medfinansieres via et program, *kan* der være behov for, at Væksthuset går en smule længere i vejledningen, end hvad de egentlig kan ud fra en striks fortolkning af kravet om, at vejledningen ikke må være konkurrenceforvridende.

---

<sup>2</sup> Se fx IRIS Group (2012); "Evaluering af midtjyske programmer for iværksætter og virksomhedsudvikling."

Det virker i de gennemførte rådgiverinterview som om, at der er en anerkendelse af denne problemstilling. Væksthusene har medvirket til at gøre markedet større, og på den baggrund skeler de fleste ikke meget nøje til, at grænsen mellem uvildig vejledning og privat rådgivning en gang imellem kan være svært at trække helt præcist.

I det lys skal dele af rådgiverbranchens skepsis over for specialistkompetencer i Væksthusene nok også tolkes som et ønske om at holde snor i, at vejledningen ikke går for langt, når nu en præcis grænse mellem vejledning og rådgivning ikke altid kan defineres.

Interviewene med andre erhvervsfremmeaktører peger også i retning af, at der på nogle områder er et behov for specialistkompetencer i Væksthusene. Fx peger Vækstfonden på, at Væksthusenes specialister inden for kapitalfremskaffelse spiller en vigtig rolle i forhold til at vejlede virksomhederne om relevante finansieringstilbud. Vækstfonden oplever bl.a., at Væksthusenes specialister på området har medvirket til at gøre efterspørgslen efter Vækstfondens ydelser mere kvalificeret, jf. boks 5.1.

#### **Boks 5.1. Samspil mellem Væksthusene og Vækstfonden**

*"Væksthusene fungerer både som filter og markedsføringskanal for vores ydelser. Væksthusene er med til at skærme Vækstfonden for de lidt løse henvendelser, og deres finansielle specialister gør et godt stykke arbejde i forhold til at vejlede virksomheder bedre om at søge finansiering.*

*Vi har et forbilledligt samarbejde omkring vores regionale informationsmøder. Vi har lige afholdt 11 regionale møder om blandt andet de nye vækstlån rundt omkring i landet. Væksthusenes specialister på området deltager og får på den måde selv større indsigt i Vækstfondens produkter."*

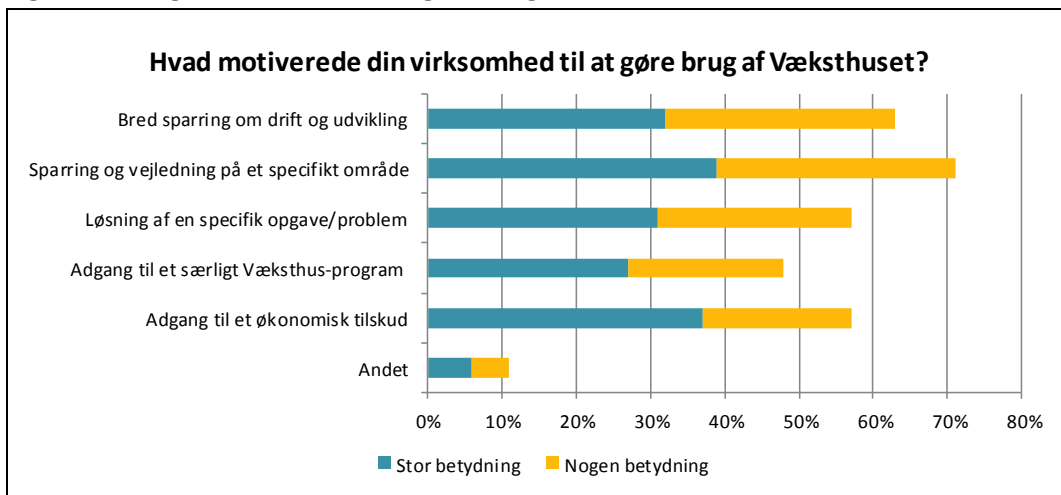
Rolf Kjærgaard, vicedirektør Vækstfonden

Bundlinjen synes at være, at Væksthusene skal besidde begge typer af kompetencer på et højt niveau. Men anvendelsen af specialistkompetencer bør løbende overvåges og evalueres i Væksthusenes ledelser og bestyrelser, således at de fortsat anvendes til problemafklaring frem for rådgivning.

Både brugerinterviewene og spørgeskemaundersøgelsen illustrerer behovet for begge typer af kompetencer. Virksomhedernes behov for uvildig vækstsparring spænder fra meget specifikke udfordringer relateret til fx internationalt salg til ønsker om et 360-graders eftersyn af hele virksomheden. Figur 5.1 viser, hvad brugerne har svaret på spørgsmålet om, hvad der motiverede dem til at gøre brug af Væksthuset.



**Figur 5.1. Brugernes motiver til at gøre brug af Væksthuset**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012

Det fremgår øverst i tabellen, at ca. en tredjedel har lagt *stor* vægt på en bred sparring om flere centrale dele af virksomhedens drift og udvikling. Godt 60 procent tillagde dette formål enten stor eller nogen betydning. Men næsten lige så mange peger på behovet på løsning af et specifikt problem som motiv for at rette henvendelse til Væksthuset.

### 5.2.2. KOMPETENCEMÆSSIGE GRÆNSEFLADER TIL DEN LOKALE ERVERVSSERVICE

Flere af de lokale erhvervsserviceenheder – specielt i Hovedstaden og i Syddanmark – gav på de gennemførte fokusgruppeinterview udtryk for, at der er store kompetencemæssige overlap mellem Væksthusene og den lokale erhvervsservice.

I Nord- og Midtjylland er denne form for kritik mindre udbredt. Men det hænger blandt andet sammen med, at de større lokale enheder i de to regioner i en vis grad ser Væksthusene som administratorer af programmer. Og at værdiskabelsen forbundet ved at henvise til Væksthuset således (ifølge den lokale erhvervsservice) ikke mindst ligger i at visitere virksomhederne til programmer.

Evaluators generelle konklusion er, at den meget forskelligartede udbygning af den lokale erhvervsservice reelt nødvendiggør et vist kompetencemæssigt overlap.

I dag er situationen, at nogle virksomheder i Væksthusenes målgruppe starter lokalt, mens andre henvender sig direkte til Væksthuset. Det sidste kan fx skyldes, at de lokale tilbud ikke er så veludbyggede, eller fordi man allerede har stærke relationer til Væksthuset (fx fra tidligere forløb). Her vil det være kunstigt at bede virksomhederne om at starte lokalt.

Udfordringen er særlig stor i Hovedstadsregionen. En opgørelse fra 2010 viste, at de samlede udgifter til lokal erhvervsservice pr. indbygger udgjorde 8 kr. i Hovedstadsregionen, mens tallet i de øvrige regioner svingede fra 19 kr. (Sjælland) til 29 kr. (Nordjylland).

Den forskelligartede udbygning af den lokale erhvervsservice betyder, at Væksthusene og de lokale enheder i realiteten skal kunne tilbyde nogle af de samme værktøjer og kompetencer. Det er således i dag en urealistisk ambition, at den lokale erhvervsservice skal kunne varetage den generelle problemafklaring for alle typer af virksomheder. Og at Væksthusene således blot skulle være en overbygning bemanded af specialister og programadministratorer.

Hertil kommer, at de lokale enheder har mange andre opgaver end vejledning og sparring - herunder tiltrækning af virksomheder, projekter, udvikling af generelle rammebetingelser, osv. Selv i de større lokale enheder er der mange steder kun 1-2 årsværk til vejledning. Ambitionen bør derfor være, at de lokale enheder bliver endnu bedre til at gøre brug af både generalist- og specialistkompetencer i Væksthusene.

Samtidig består opgaven for Væksthusene i at blive skarpere på at *tone* deres generalistkompetencer mod vækstvirksomheder og de udfordringer, der er knyttet til hurtig vækst.

En af udfordringerne er, at Væksthusene reelt bruger for mange ressourcer på virksomheder med begrænset vækstpotentiale (se kapitel 6). Det gør denne toning sværere/langsommere at realisere.

Det er imidlertid indtrykket fra flere af brugerinterviewene blandt virksomheder med store vækstambitioner, at de *generelt* oplever Væksthusene som værende kompetencemæssigt skarpere på generalistsiden end de lokale erhvervskontorer<sup>3</sup>. Den samme vurdering har vi mødt blandt en del af de interviewede rådgivere.

Det skal til sidst understreges, at en kompetent og velfungerende lokal erhvervsservice på mange måder er vigtig for, at Væksthusene kan udvikle deres profil. Dels fordi den lokale erhvervsservice er en vigtig kanal til at identificere og spotte væksttalenterne. Dels fordi en veludbygget lokal erhvervsservice netop kan skabe grundlag for, at Væksthusene kan fokusere på vækstlaget.

Evaluators finder det lidt problematisk, at der seks år efter Væksthusenes etablering generelt er så store forskelle blandt husenes samarbejdspartnere i opfattelsen af, hvad "specialiseret erhvervsservice" er – og især *hvad Væksthusenes ydelser kræver af kompetencer*. Det anbefales derfor, at evalueringen bruges som afsæt for, at kommunerne i samarbejde med Erhvervsstyrelsen beskriver hvilke forventninger, de har til kompetenceprofilerne i lokal og specialiseret erhvervsservice.

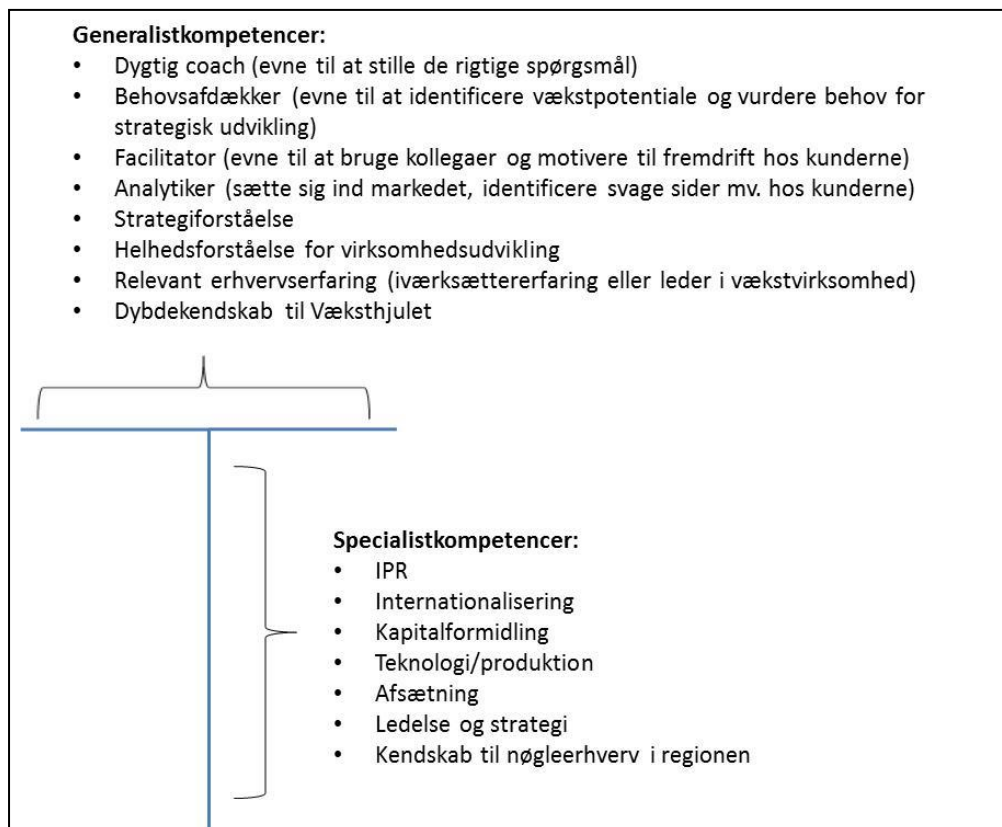
---

<sup>3</sup> Vores reference er naturligvis de virksomheder, der har modtaget vejledning begge steder. Det skal samtidig understreges, at brugerne oplever betydelige forskelle i kompetenceniveauet – både lokalt og i Væksthusene. Der er således tale om en gennemsnitsbetragtning.

### 5.2.3. VÆKSTHUSENES KOMPETENCEUDVIKLING

Figur 5.2 giver et overblik over en række af de specialist- og generalistkompetencer, som Væksthusene selv har lagt vægt på i deres rekruttering og kompetenceudvikling i de senere år.

**Figur 5.2. Centrale kompetencer i Væksthusene illustreret som en "T-profil"**



Alle Væksthusledelser giver udtryk for, at der siden opstarten i 2007 har været gjort en betydelig indsats for at opbygge og udvikle husenes kompetencer. Men typisk har vægtningen af de to typer af kompetencer været lidt forskellig mellem årene.

I Væksthus Hovedstadsregionen, Væksthus Midtjylland og Væksthus Nordjylland kom en del medarbejdere oprindeligt fra det tidligere amtslige erhvervsfremmesystem. I disse enheder har vægten i de første år især været på at udvikle *generalistkompetencer*. Der har her været stor fokus på coachrollen og på at udvikle en evne til at sparre med vækstvirksomheder om alle centrale områder af en virksomheds udvikling. Fx skal alle medarbejdere i Væksthus Hovedstadsregionen deltage i obligatoriske kurser i coaching og i anvendelse af Væksthjulet (se næste afsnit).

I Væksthus Sjælland og Væksthus Syddanmark blev de fleste medarbejdere fra starten ansat via nyrekruttering. Her havde ledelserne således tidligt mulighed for at anlægge en dobbeltsidet strategi om at rekruttere efter både fagspecifikke kompetencer og generalistkompetencer.

Også i de tre førstnævnte Væksthuse er der i de sidste par år sket en del nyrekruttering, og man har i disse Væksthuse haft større fokus på at løfte specialistkompetencerne siden 2010.

Alle væksthusledelser vurderer selv, at de i dag står med et stærkt konsulentkorps. Det kan sammenfattes i følgende punkter;

- At størstedelen af konsulenterne har erfaring som enten iværksættere eller ledere i private virksomheder.
- At mange af konsulenterne har erfaring/viden inden for forretningsudvikling.
- At medarbejderne generelt har et stort engagement og interesserer sig for at arbejde med målgruppen.
- At de enkelte huse er godt dækket ind ad specialistkompetencer i form af;
  - Ekspertkompetencer der er vigtige for de fleste typer af vækstvirksomheder – ledelse, finansiering, internationalisering, salg/kommercialisering og IPR.
  - Specialekspertise (herunder konkret ledelsesmæssig erfaring) inden for erhverv/brancher med stor regional vægt.

#### 5.2.4. SAMARBEJDSPARTNERES VURDERING AF VÆKSTHUSENES KOMPETENCER

At sammenfatte hvordan brugere, lokale erhvervsserviceenheder, private rådgivere, innovationsmiljøer, Eksportrådet, m.fl. vurderer Væksthusenes kompetencer er en umulig opgave.

Dels er erfaringerne forskellige og ofte afhængige af hvilke Væksthuskonsulenter, man har været i kontakt med (se kapitel 6). Dels er der som nævnt forskellige opfattelser af, hvad Væksthusene skal byde ind med.

Når det kommer til *specialistkompetencer*, er der dog en udbredt opfattelse af, at Væksthusene i stort omfang har rekrutteret personer med de kompetencer, der efterspørges. Der er få af de brugere og samarbejdspartnere, som lægger vægt på specialistkompetencer, som samtidig vurderer, at disse kompetencer ikke er til stede i det Væksthus, de har erfaringer med.

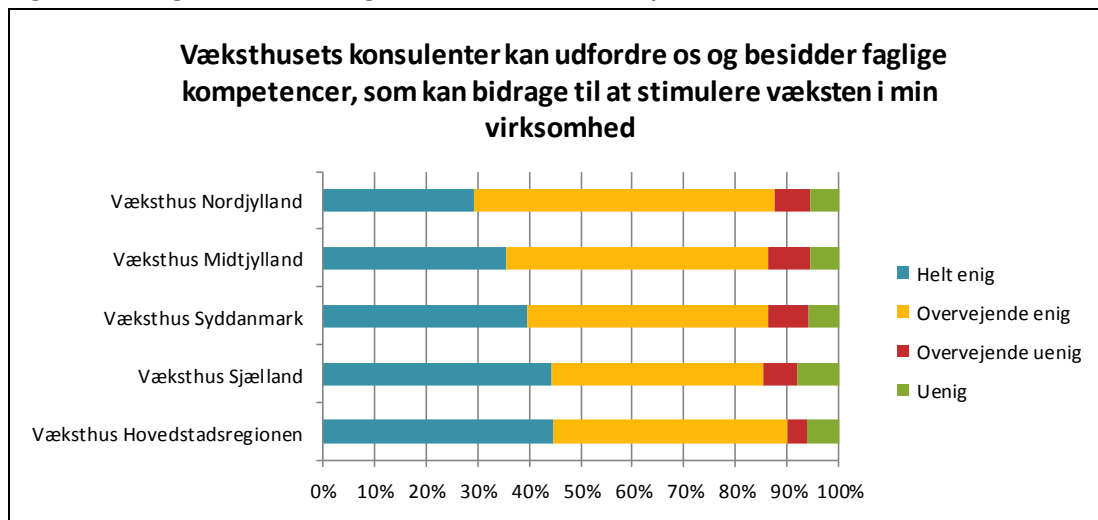
Eksportrådet og enkelte virksomheder peger dog på perspektiverne i at opbygge specialviden om konkrete vækstmarkeder som Kina, Brasilien, Rusland m.fl. Her er pointen, at det enkelte Væksthus ikke kan dække alle områder. Men at der kan være perspektiver i en arbejdsdeling mellem Væksthusene, hvor man samtidig kunne henvise til hinanden.

På *generalistsiden* er vandene er mere delte. Der er – som vi vender tilbage til i kapitel 6 – en udbredt opfattelse af, at der er et betydeligt spring fra de bedste til de mindre dygtige konsulen-

ter. Det gælder både, når man spørger blandt rådgivere, samarbejdspartnere (fx innovationsmiljøerne) og i den lokale erhvervsservice.

Figur 5.3 viser, hvad *brugerne* i spørgeskemaundersøgelsen svarer på et spørgsmål om, hvorvidt Væksthusene besidder kompetencer til at udfordre virksomhederne og stimulere væksten.

**Figur 5.3. Brugernes vurdering af Væksthusenes kompetencer**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012

Det fremgår, at langt hovedparten af brugerne forholder sig positivt til Væksthusenes kompetencer. Dog er der flere, der erklærer sig "overvejende enige" end "helt enige" i spørgsmålet. I de fleste Væksthuse er der knapt 15 procent, der er helt eller delvist uenige i spørgsmålet.

Det er især forretningsforståelse og analytisk indsigt, som i *brugerinterviewene* fremhæves som svage sider blandt de brugere, der ikke har været så tilfredse med Væksthusenes kompetencer.

### 5.3. VÆKSTHUSENES VÆRKTØJER

Væksthusenes konsulenter har en række forskellige værktøjer til deres rådighed. Nogle kan anvendes til bred problemafklaring, mens andre er mere specialiserede værktøjer (fx inden for miljø, forretningsmodeller, budgettering, etc.).

Siden 2010 er der sket en harmonisering af Væksthusenes tilbud om generel problemafklaring, idet "VækstHjulet" i alle huse er blevet anvendt som det centrale værktøj i vækstkortlægningen. VækstHjulet er endvidere blevet implementeret i mange lokale erhvervsserviceenheder, og der udbydes fælles kurser i anvendelsen for alle medarbejdere i erhvervsservicesystemet. I Midt- og Nordjylland finansieres de lokale udgifter ved at anvende VækstHjulet via de regionale programmer.

VækstHjulet er et 360-graders værktøj, der kan anvendes til at komme rundt i alle dele af virksomheden. Fra produkt og forretningskoncept, over salg og kunderelationer til drift samt organisation og processer.

Der er en fælles oplevelse i alle Væksthuse af, at Væksthjulet er det mest komplette værktøj, der hidtil har været anvendt. Det har været med til at professionalisere vejledningen og sparringen. Væksthjulet har givet et fælles sprog omkring de elementer og metodikker, der er vigtige for at gennemføre en bred problemafklaring i forhold til vækstvirksomheder. Det har også gjort det lettere at kommunikere om forløb på tværs af konsulenter – og dermed skabe hurtigere læring.

Det fremhæves dog også, at Væksthjulet ikke er et komplet værktøj i forhold til Væksthusenes opgave. Der blev i interviewene med Væksthusene og deres brugere peget på følgende opmærksomhedspunkter;

- VækstHjulet er ikke så stærkt i forhold til at se sammenhænge i virksomheden.
- VækstHjulet er stærkt i forhold til på operationelt niveau at komme rundt i alle hjørner af virksomheden. Men det mangler et helikopterperspektiv på virksomhedens strategi og forretningsmodel. Der mangler således et strategisk perspektiv.
- VækstHjulet er ikke et stærkt værktøj, når det gælder internationalisering og finansiering.

Væksthjulet kommer som nævnt rundt om hele virksomheden, men det giver primært et statisk billede. En vigtig del af sparringen med vækstvirksomheder handler også om at drøfte, hvad valg på ét område har af konsekvenser på andre områder i virksomheden. Her er Væksthjulet ikke så effektivt, og det er vigtigt, at Væksthuskonsulenterne klædes kompetencemæssigt på til at vejlede om en holistisk udvikling af virksomheden. Se boks 5.2.

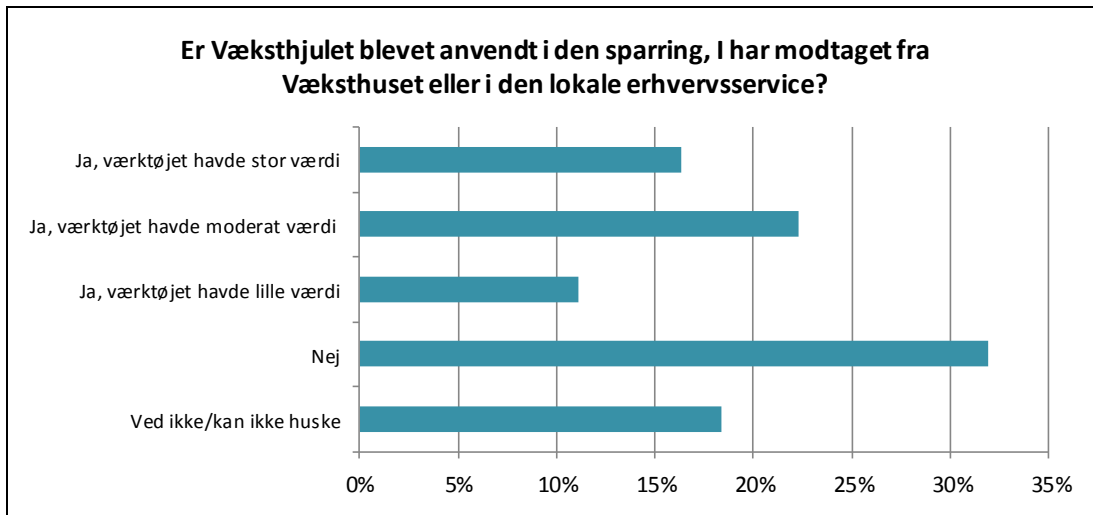
#### Boks 5.2. Om Væksthjulets begrænsninger

*”Væksthjulet er et udmærket værktøj, og jeg bruger det selv som tjekliste i forhold til vores advisory board, der mødes fire gange om året. Det fungerer godt som isoleret værktøj til at komme rundt i virksomheden, men det er ikke egnet til at se sammenhænge i virksomheden, fx mellem salg og marketing eller mellem produktsammensætning, salg, genkøb og positionering i markedet. Der er for lidt fokus i dette værktøj på flowet i virksomheden.”*

Bruger af Væksthus Sjælland

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at Væksthjulet er blevet anvendt i ca. halvdelen af alle vejledte virksomheder. Af disse tillægger ca. 1/3 af virksomhederne værktøjet stor værdi. Samlet er det således kun 17 procent af alle vejledte, der oplever, at Væksthjulet har været et stort aktiv i forløbet, jf. figur 5.4.

**Figur 5.4. Anvendelse af Væksthjulet og brugernes vurdering heraf**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012

En af udfordringerne med at anvende Væksthjulet er – som nævnt i afsnit 5.2 – at ikke alle brugere kommer med ønsker om bred sparring. Når ønskerne vedrører mere specifikke problemer – eller måske alene ønsker om at komme med i et konkret program – er det ofte sværere for konsulenterne at sætte Væksthjulet i spil.

I nogle af disse tilfælde vælger Væksthusene at anvende et ”hjørne” af Væksthjulet. Det vil sige et specifikt område i værktøjet. Men lige så ofte gennemføres vejledningen uden brug af værktøjer eller eventuelt ved hjælp af andre relevante specialværktøjer<sup>4</sup>.

I de gennemførte ledelsesinterview var det kun Væksthus Hovedstadsregionen, der gav udtryk for, at de frem til i dag systematisk har haft en ambition om at brede perspektivet ud, når vækstvirksomheder henvender sig med mere specifikke problemer. Sammenfattende har Væksthjulet bidraget til at skabe et mere ensartet tilbud i erhvervsservicesystemet samtidig med, at det har professionaliseret vejledningen og skabt bedre grundlag for kompetenceopbygning.

Men Væksthusenes kerneopgave er at stimulere vækst, og vækst er dynamisk. Væksthusene skal kunne sparre med virksomhederne om strategi, forretningsmodeller, internationalisering, implementering og sammenhænge mellem forskellige processer i en virksomhed. På disse områder kan Væksthjulet ofte ikke stå alene.

Derfor bør det overvejes enten at videreudvikle Væksthjulet eller at supplere det med et mere strategisk værktøj rettet mod at drøfte udviklingstiltag i unge vækstvirksomheder.

<sup>4</sup> Fx specialværktøjer inden for budgettering, ledelse, produktudvikling, miljø, etc.

# Del III. Væksthusenes resultater





## KAPITEL 6. VÆKSTHUSENES VÆRDISKABELSE

### 6.1. HVAD KOMMER DER UD AF VEJLEDNINGEN?

#### 6.1.1. INDLEDNING -

Kapitel 6 fokuserer på, hvad der kommer ud af Væksthusenes vejledning. Dette afsnit fokuserer på det konkrete outcome i form af blandt andet henvisning til privat rådgivning og programdeltagelse. Afsnit 6.2 går i dybden med forløbenes effekter på brugernes udvikling. Endelig foretages i afsnit 6.3 en analyse af, hvad der adskiller de succesfulde fra mindre succesfulde forløb.

På det overordnede niveau måles Væksthusene på, om de henviser til private eller offentlige tilbud, der kan bidrage til at realisere kundernes vækstpotentiale, jf. kapitel 3. Samtidig er der en forventning om, at Væksthuset sammen med brugerne udarbejder en vækstplan, der sætter mål for virksomhedens udvikling – og som beskriver tiltag, virksomheden skal tage initiativ til som opfølgning på vejledningen.

Endvidere er der naturligvis en forventning om, at brugerne gør brug af de programmer og projekter, som Væksthusene selv udbyder. Tabel 6.1 giver et overblik over omfanget af henvisninger og den faktiske brug af private rådgivere og erhvervsfremmetilbud i hver af regionerne.

**Tabel 6.1. Resultater af vejledningen**

Henviste i procent	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland	I alt
Andel henviste i alt	82 %	87 %	96 %	88 %	88 %	<b>88 %</b>
Andel henviste til privat rådgivning (2012)	70 %	62 %	73 %	79 %	55 %	<b>70 %</b>
Andel henviste til andre	13 %	25 %	23 %	9 %	33 %	<b>18 %</b>
<b>Faktisk brug</b>						
Andel der har brugt privat rådgivning henvist af Væksthuset (eller har planer herom)	24 %	26 %	29 %	66 %	56 %	<b>40 %</b>
Andel der har deltaget i programmer udbudt af Væksthuset (eller har planer herom)	28 %	46 %	39 %	61 %	74 %	<b>48 %</b>
Andel der har benyttet andre offentlige erhvervsfremmetilbud (eller har planer herom)	17 %	21 %	21 %	24 %	25 %	<b>21 %</b>
Andel der har fået udarbejdet en vækstplan eller handleplan	37%	36%	47%	41%	37%	<b>40%</b>

Kilde: Væksthusstatistikken og Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012.

De tre øverste rækker baserer sig på Væksthusenes egne indberetninger til det fælles CRM-system. Disse tal viser, at næsten 9 ud af 10 henvises som led i vækstkortlægningen. Ca. 70 procent henvises til privat rådgivning. 18 procent henvises til andre, hvilket typisk er offentlige tilbud (fx Eksportrådet) eller halvoffentlige tilbud som et teknologisk serviceinstitut.

Tabellens fire nederste rækker bygger på den gennemførte spørgeskemaundersøgelse. De viser andelen af brugerne, som faktisk har benyttet henvisningerne, samt andelen, der har fået udarbejdet en vækstplan.

I alt har 40 procent af brugerne benyttet privat rådgivning henvist af Væksthuset. Omtrent halvdelen af brugerne har deltaget i et program udbudt af Væksthusene. Endelig har 20 procent af brugerne benyttet andre erhvervsfremmetilbud som fx Eksportrådet.

Blandt samtlige brugere er der 40 procent, der oplyser, at de har udarbejdet en *Vækstplan* eller en konkret handleplan sammen med Væksthuset. Det skal her understreges, at *Vækstplanen* er et nyt værktøj, der blev implementeret i 2012, og at spørgeskemaundersøgelsen dækker brugere i perioden 2010-2012.

---

#### 6.1.2. HENVISNINGER CONTRA FAKTISK BRUG AF RÅDGIVNING

En af Væksthusenes vigtigste formål har fra starten været at stimulere vækstvirksomhederne til at bruge private rådgivere. Frem til i dag har Væksthusets indsats på området været målt på omfanget af *henvisninger*, jf. kapitel 3. På denne parameter har Væksthusene klaret sig flot, idet mere end to ud af tre henvises til privat rådgivning.

Tabel 6.1 viser imidlertid, at "andel henvisninger" langt fra giver et reelt billede af den faktiske brug af privat rådgivning. Tallet for faktisk brug af privat rådgivning er betydeligt lavere.

Der er samtidig store regionale forskelle på dette område. Blandt brugerne af Væksthus Hovedstadsregionen og Væksthus Sjælland benytter omkring en fjerdedel privat rådgivning som opfølgning på vejledningen. I Væksthus Nordjylland er andelen over 50 procent, og i Væksthus Midtjylland benytter ca. to ud af tre brugere privat rådgivning efter vejledningen.

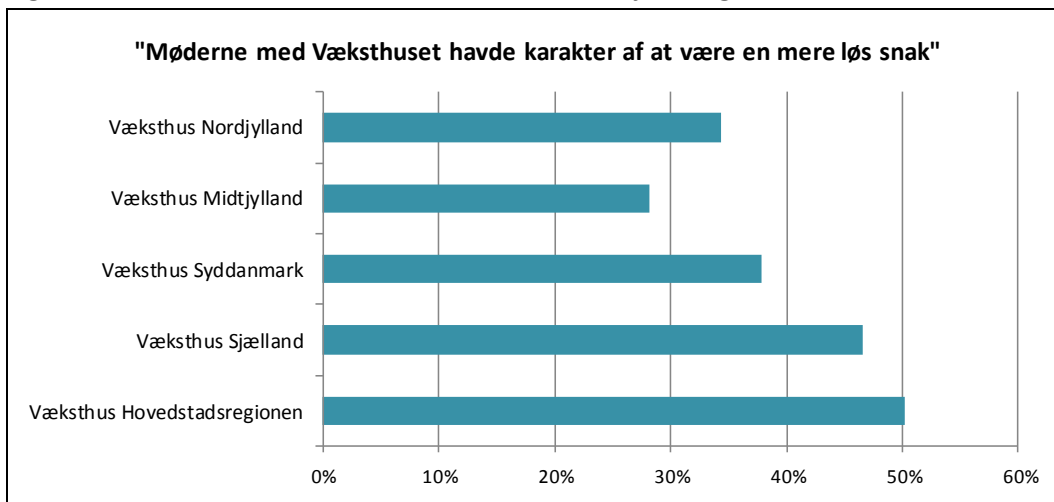
Evalueringen viser, at især to forhold forklarer de betydelige forskelle mellem antallet af henvisninger og den faktiske brug af rådgivning.

- **Karakteren af Væksthusenes sparring og vejledning.** Har forløbet med Væksthuset karakter af dybdegående sparring og vejledning, eller er der tale om en mere løs snak?
- **Forskelle i programtilbud.** Ydes tilskud til køb af privat rådgivning, eller skal opfølgningen ske på rent markedsmæssige vilkår?

#### **Karakteren af Væksthuset sparring og vejledning**

Vi har i spørgeskemaundersøgelsen bedt brugerne vurdere, hvad der kom ud af Væksthusenes vejledning. Et bemærkelsesværdigt resultat er, at hele 40 procent af virksomhederne angiver, at vejledningen havde karakter af at være en løs snak. Det fremgår af figur 6.1.

**Figur 6.1. Andel virksomheder der karakteriserer vejledningen som "løs snak"**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012

Der er nogen variation på tværs af Væksthusene. I Midtjylland angiver 28 procent, at der var tale om "en mere løs snak", mens tallet er 46 procent i Væksthus Sjælland og 50 procent i Væksthus Hovedstadsregionen.

"En løs snak" er ikke ensbetydende, at der ikke kom noget brugbart ud af dialogen. Knap 60 procent inden for denne gruppe angiver, at vejledningen er mundet ud i noget konkret (fx en vækstplan). Samtidig kan en løs snak også være et led i at afklare, hvorvidt virksomheden kan have behov for sparring, programdeltagelse, mv. Men det er naturligvis begrænset hvilken opfølgning, man kan forvente af en relativ "løs snak".

Tallene kan både afspejle, at møderne ikke har været godt nok forberedte, eller at samtalen opleves som for overfladisk eller ukonkret. Men de kan naturligvis også afspejle, at Væksthusene reelt ikke har prioriteret at bruge mange ressourcer på de pågældende virksomheder – fx fordi vækstpotentialet har været moderat.

Vores research kan ikke afgøre hvilke af de nævnte forhold, der har størst vægt. Men de gennemførte interview gav dog et par eksempler på vækstvirksomheder, hvor der havde været afholdt flere møder, og hvor virksomhederne netop oplevede møderne for ukonkrete.

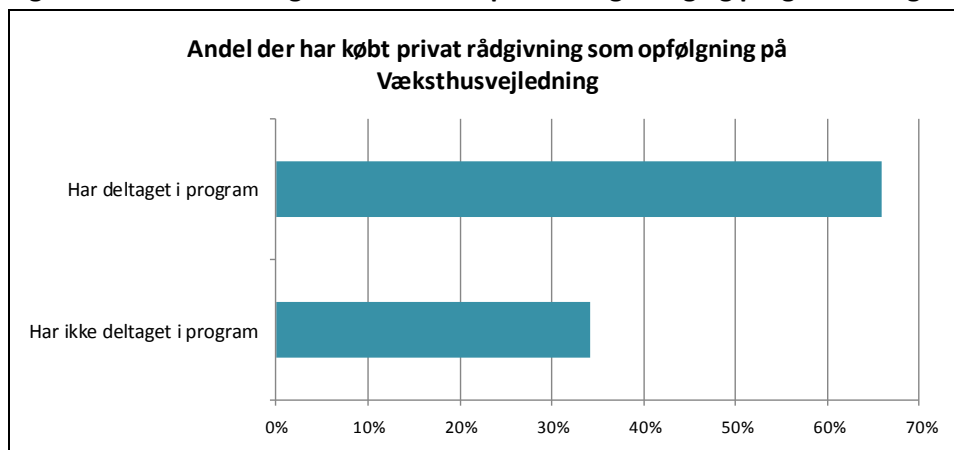
### **Adgang til programmer**

En anden væsentlig forklaring på de markante forskelle mellem henvisninger og faktisk brug af rådgivning er regionale forskelle i Væksthusenes programudbud. Væksthusene i Nord- og i Midtjylland har et stort udbud af programmer, der yder tilskud til køb af privat rådgivning. Brugere af de andre Væksthuse er ofte henvist til at købe privat rådgivning på markedsvilkår.

De regionale forskelle illustreres blandt andet ved, at det i Nordjylland er tre fjerdedele af Væksthuskunderne, der har deltaget i programmer udbudt af Væksthuset. Mens tallet kun er 28 procent i Væksthus Hovedstadsregionen (jf. tabel 6.1).

Der er en tæt sammenhæng mellem deltagelse i programmer og virksomhedernes faktiske brug af privat rådgivning, som det fremgår af figur 6.2.

**Figur 6.2. Sammenhæng mellem køb af privat rådgivning og programdeltagelse**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012

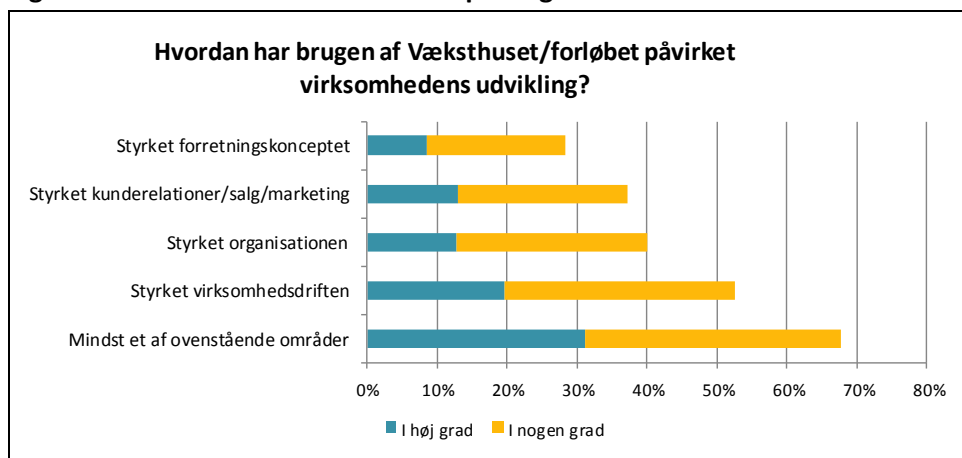
Figuren viser, at kun en tredjedel gør brug af privat rådgivning, hvis de ikke har adgang til et program.

## 6.2. HVORDAN PÅVIRKES VIRKSOMHEDERNES UDVIKLING?

Det er naturligvis ikke et mål i sig selv, at virksomhederne skal købe rådgivning, deltage i programmer eller benytte andre erhvervsfremmetilbud i halen på Væksthusenes vejledning. Det afgørende er, at forløbet bidrager til at skabe udvikling i virksomhederne.

Vi har i spørgeskemaet spurgt ind til, om vejledningen i kombination med eventuelle opfølgende aktiviteter har påvirket virksomheden på fire centrale områder, jf. figur 6.3.

**Figur 6.3. Resultater af Væksthusets sparring**

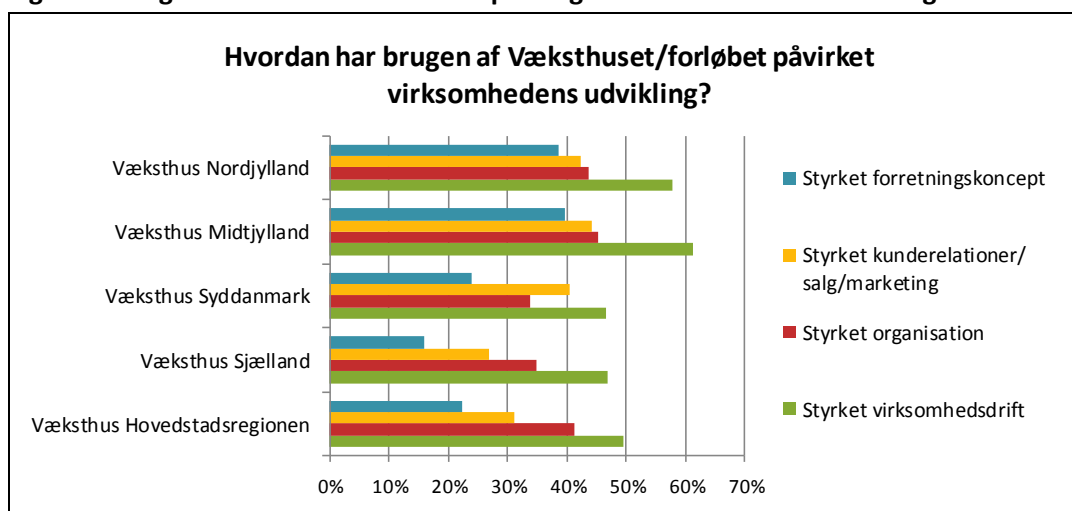


Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012

Hovedresultatet fremgår af nederste søjle i figuren. Den viser, at brugerne fordeler sig i tre lige store grupper. En tredjedel vurderer, at der i høj grad har været en positiv indvirkning på virksomhedens udvikling. En lige så stor andel angiver, at forløbet i nogen grad har påvirket udviklingen, mens den sidste tredjedel angiver, at der ikke været effekt på nogle af de fire områder. Går vi ned i detaljerne, er der flest, der oplever effekter på driften (mere end 50 procent). Knap 40 procent angiver, at forløbet har bidraget til at styrke virksomheden på kunde- og salgssiden. En lidt højere andel oplever effekter på virksomhedens organisation (og processer). Endelig vurderer knapt 30 procent, at forløbet har styrket virksomhedens forretningskoncept.

Også på dette område er der betydelige regionale forskelle. Figur 6.4 viser resultaterne fordelt på de fem Væksthuse.

**Figur 6.4. Regionale forskelle i effekten på brugervirksomhedernes udvikling**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012. Note: Figuren viser andelen, der svarer "I høj grad" eller "I nogen grad"

Effekterne er højst i Nord- og Midtjylland inden for alle fire områder. Blandt de øvrige Væksthuse ligger Væksthus Hovedstadsregionen bedst, når det gælder drift og organisation, mens Væksthus Syddanmark har flest resultater inden for forretningsudvikling, salg og afsætning.

Samlet er forskellene ikke så overraskende i lyset af, at netop Væksthus Nordjylland og Væksthus Midtjylland har det største udbud af programmer. Det større programudbud betyder i sig selv, at der investeres flere offentlige midler pr. virksomhed, ligesom flere virksomheder som vist i afsnit 6.1 selv investerer i privat rådgivning (når de deltager i programmer).

## 6.3. ANALYSE AF FORSKELLE I BRUGERNES UDBYTTE AF VÆKSTHUSENE

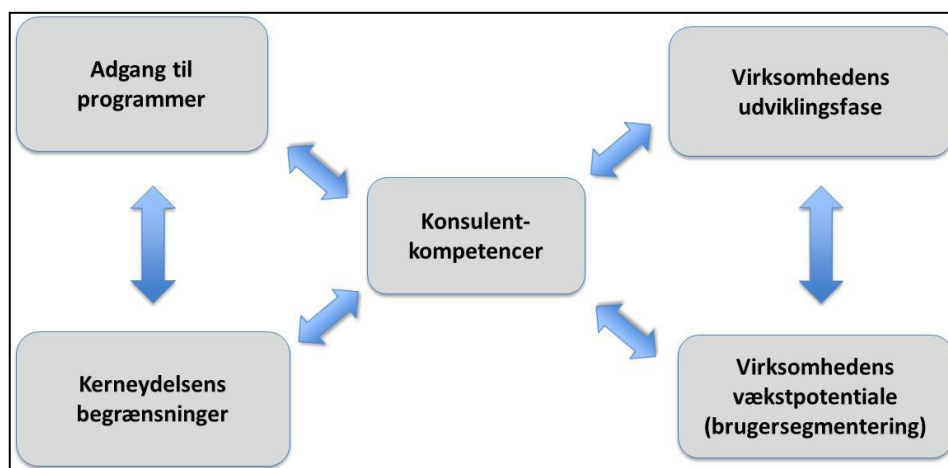
### 6.3.1. INDLEDNING

Resultaterne i afsnit 6.2 illustrerer stor variation i, hvad der kommer ud af at bruge Væksthuse-  
ne. Det er i udgangspunktet et udmærket resultat, at en tredjedel af alle virksomheder (svarende  
til ca. 900 virksomheder) oplever, at enten forretningskoncept, afsætning, drift eller organisation  
i høj grad er blevet påvirket positivt. Men analysen giver også det indtryk, at der kan være et  
uudnyttet potentiale blandt de 2/3 af virksomhederne, der ikke oplever store effekter.

Dette afsnit giver derfor – med udgangspunkt i primært de kvalitative interview – en mere dyb-  
degående analyse af de forhold, der bidrager til den store variation i forløbenes resultater.

Brugerinterviewene signalerer på samme måde som spørgeskemaundersøgelsen stor spredning i  
kvaliteten af vækstkortlægningen. Vi har foretaget en grundig analyse af, hvad der adskiller de  
succesfulde forløb fra de mindre succesfulde. Konklusionen er, at især fem faktorer forklarer den  
store spredning i virksomhedernes resultater, jf. figur 6.5.

**Figur 6.5. Faktorer af stor betydning for virksomhedernes udbytte af Væksthuse**



Figuren illustrerer, at de fem faktorer spiller tæt sammen. De kan kort sammenfattes på følgende måde:

- **Konsulentkompetencer:** Analysen viser, at kvaliteten af vejledningen svinger meget med konsulentens kompetencer og engagement.
- **Adgangen til programmer:** Relevante programtilbud har stor betydning som ramme for en systematisk og velstruktureret opfølgning på Væksthusenes vejledning.
- **Kerneydelsens begrænsninger:** Væksthussparringen udgør et relativt kort forløb bestående af typisk 2-3 møder inden for 1-2 måneder. Det er langt fra altid muligt at foretage

en dybdegående problemafklaring og mobilisere tilstrækkelig implementeringskraft hos virksomhederne via 2-3 møder.

- **Virksomhedens udviklingsfase:** Analysen viser, at sandsynligheden for et markant bidrag til virksomhedernes udvikling er størst i de tidlige faser.
- **Virksomhedernes vækstpotentiale (brugersegmentering):** Væksthusenes brugere har forskelligt vækstpotentiale. Interviewene viser, at virksomheder med stort vækstpotentiale ofte har mere komplekse udfordringer, som er mere udfordrende at adressere.

De følgende afsnit beskriver de fem faktorer mere indgående og giver eksempler på, hvordan de indvirker på resultaterne.

### 6.3.2. KONSULENTKOMPETENCER

Som indikeret i kapitel 5 er en af Væksthusenes udfordringer, at der er forskelle i kompetenceni-veauet blandt konsulenterne. Det betyder, at brugernes udbytte kommer til at afhænge af, hvilken konsulent man er heldig eller uheldig med at få tilknyttet.

Indtrykket fra interviewene med brugere, samarbejdspartere og interessenter er, at væksthuskonsulenternes kompetencer især adskiller sig på to punkter:

- **Evnen til at analysere og udfordre brugeren omkring dennes vækstudfordringer.** Der er forskelle på konsulenternes evne til at identificere og analysere brugernes vækstudfordringer - samt i den enkelte konsulents evne til/fokus på at udfordre virksomhederne.
- **Engagement, forberedelse og opfølgning.** Enkelte brugere giver udtryk for, at væksthuskonsulenten har været for dårligt forberedt, og at de har manglet engagement og fokus. Andre oplever stort engagement og ser "ild i øjnene" hos konsulenterne.

De gode forløb er kendetegnet ved, at virksomhederne har mødt en konsulent, der har formået at analysere virksomheden, sætte fingeren på de ømme punkter og motivere ledelsen til konkret handling. Boks 6.1 viser et par eksempler.

#### Boks 6.1. Eksempler på virksomheder, der udfordres og får sparring på højt niveau

*"Vi havde gennem en årrække været i vækst, da vi blev kontaktet af Væksthuset. Sammen brugte vi VækstHjulet til at kortlægge vores styrker og udfordringer. Konsulenten så bl.a. en udfordring i, at vores vækst var båret af et smalt forretningsområde. Allerede på næste møde var vi i gang med at identificere kompetencer i virksomheden, der kunne danne grundlag for udvikling af et nyt forretningsmæssigt ben.*

*Året efter gik luften nærmest fuldstændig ud af vores oprindelige forretningsområde, mens der til gengæld var god vækst inden for det nye område. Samarbejdet med Væksthuset har været afgørende for, at vi fik handlet i tide. I dag tegner det nye forretningsområde sig for 60 procent af omsætningen".*

Bruger af Væksthus Syddanmark

*"Efter et par år uden nævneværdig vækst kontaktede vi Væksthuset. Vi havde et par møder, hvor vi gennemgik virksomheden med brug af VækstHjulet og fik stillet skarpt på vores hovedudfordring, der var manglende salgskompetencer. Væksthuset gav sparring på, hvordan vi kunne øge salget ved fx at holde faglige oplæg for potentielle kunder. De hjalp os også med at få etableret et Advisory Board.*

*Vi har oplevet vækst og haft pænt overskud de seneste år. Vi er enige om, at det skal investeres i yderligere vækst. Derfor tog vi et par møder med Væksthuset om, hvordan vi kommer videre. Det resulterede i, at de henviste os til en konsulent, der selv tidligere har udviklet en it-virksomhed. Ham har vi hyret to dage om ugen til at hjælpe os med skalering af vores koncept og til at bistå med forretningsudvikling."*

Bruger af Væksthus Hovedstadsregionen

Omvendt viser gennemgangen af forløb med begrænset udbytte, at udfordringen – ifølge virksomhederne – netop ofte er konsulentens kompetencer og/eller engagement.

En udfordring er, at Væksthusenes adfærd tilsyneladende især er styret af de kvantitative aktivitetsmål (se kapitel 3). De har været med til at stimulere en vis "fluebenskultur", idet disse mål – isoleret set – giver bedre "resultater" af at hjælpe mange virksomheder en smule frem for at komme i dybden med den enkelte virksomhed. Flere af Væksthusenes samarbejdspartnere oplever en sådan fluebenskultur i dele af konsulentkorpset. Den samme oplevelse har vi mødt i et par af de interviewede virksomheder. Se eksempel i boks 6.2.

#### **Boks 6.2. Eksempel på kompetenceudfordringer i Væksthusene.**

*"Jeg vidste grundlæggende ingenting om at etablere en virksomhed. Min forventning til Væksthuset var derfor, at jeg kunne blive udfordret på en vifte af områder. Der blev holdt 3-4 møder med en væksthuskonsulent med et meget begrænset udbytte. Det var en overfladisk sparring, og jeg oplevede slet ikke at blive udfordret. Tilbage meldingen var hele tiden, at "det har du jo godt tjek på". Jeg savnede en analytisk tilgang, hvor konsulenten pegede på de røde lamper og hjalp med at identificere faldgruber."*

Bruger af Væksthus Sjælland

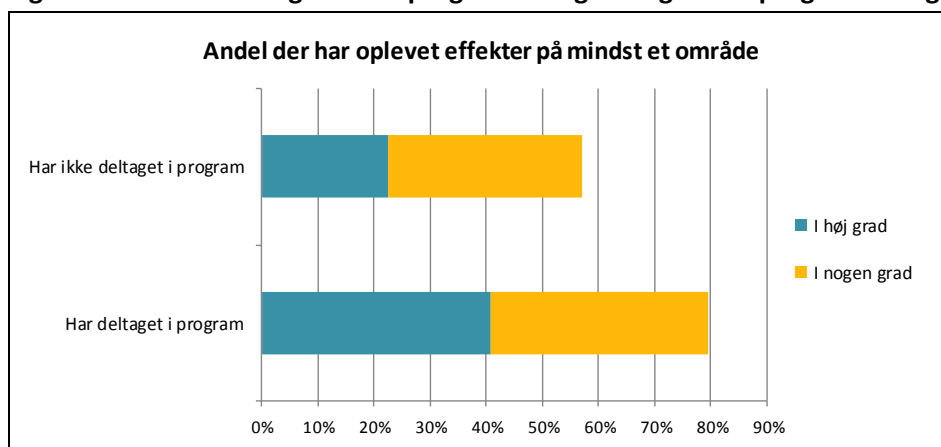
Det skal understreges, at vi på ingen måde i evalueringsarbejdet har oplevet manglende engagement som et *udbredt* problem. Men der er på anden side ikke tvivl om, at aktivitetsmålene i nogle tilfælde har medvirket til, at Væksthusene ikke i tilstrækkelig grad har prioriteret at investere ressourcer i den enkelte virksomhed og i at udfordre virksomheden på andre områder, end de virksomheden selv har haft fokus på. Det medvirker til, at forberedelse, opfølgning og analyse ikke altid bliver så dybdegående, som det kræves i forhold til at udfordre og flytte virksomheden.



### 6.3.3. ADGANG TIL PROGRAMMER (OG PROJEKTER)

Adgangen til relevante programmer øger i betydeligt omfang sandsynligheden for succes. Det fremgår af figur 6.6, der viser andelen af brugere, der oplever effekter fordelt efter, om de har deltaget i et program.

**Figur 6.6. Sammenhæng mellem programdeltagelse og effekt programdeltagelse**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012.

Figuren viser, at andelen af brugere med *høj effekt* er næsten dobbelt så stor blandt de virksomheder, der har benyttet et program (41 procent) sammenholdt med de brugere, der ikke har deltaget i et program (22 procent).

Interviewene viser, at den markant øgede sandsynlighed for effekt blandt programdeltagere især kan tilskrives tre forhold;

- Det er længerevarende forløb, hvor der er bedre tid til at arbejde i dybden med virksomhedens vækstudfordringer.
- Ofte indebærer programdeltagelsen et økonomisk incitament til at benytte en ekstern rådgivning, jf. afsnit 6.2. Det betyder, at der investeres flere ressourcer i forløbene.
- Programdeltagelsen betyder ofte mere strukturerede forløb, hvor der opstilles konkrete, forpligtende milepæle og krav om systematisk opfølgning.

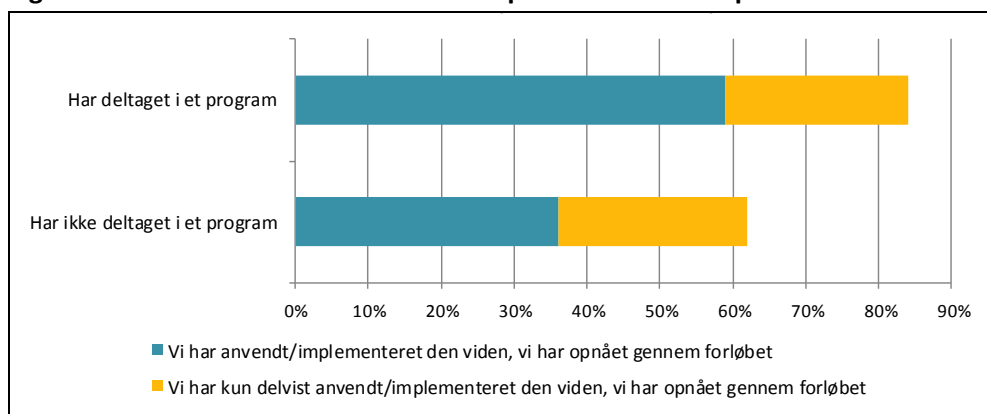
Programmerne kan dog også have en bagside. I Midt- og Nordjylland har programmerne så stor vægt og betydning for kommunernes, de to regioners og vækstforas vurdering af Væksthusene, at "salg" af programpakker kan komme til at skygge for behovet for vækstsparring. Det vender vi tilbage til i kapitel 8.

#### 6.3.4. KERNEYDELSENS BEGRÆNSNINGER

I tæt sammenhæng med programadgangen og Væksthusets kompetencer udgør begrænsninger i kerneydelsen en væsentlig forklaring på den store spredning i effekterne.

Interviewene illustrerer, at det kan være en udfordring at komme tilstrækkeligt i dybden med virksomhedernes vækstudfordringer på de 2-3 møder, der typisk afsættes til sparring. Det har også i nogle tilfælde været en udfordring at blive konkrete nok og bringe virksomheden derhen, hvor den er parat til at investere i rådgivning. Problemstillingen underbygges i figur 6.7, der viser, om virksomhederne rent faktisk har implementeret den viden og de resultater, de har opnået.

**Figur 6.7. Andel virksomheder der har implementeret den opnåede viden**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012.

Det fremgår af figuren, at implementeringsgraden er betydeligt højere, hvis virksomhederne – udover 1-1 vejledningen – også har deltaget i et program. Kun en tredjedel blandt ikke-programdeltagerne har opnået viden, som de efterfølgende i fuldt omfang har implementeret.

Det kræver ofte både længere tid og dybdegående sparring at problemafklare og modne komplekse, strategiske beslutninger hos brugerne. Også flere af Væksthusenes samarbejdspartnere peger på, at kerneydelsen har svært ved at stå alene, jf. boks 6.4.

#### **Boks 6.4. Samarbejdspartnere vurderer, at kerneydelsen ofte har svært ved at stå alene**

*"Vores erfaring er, at det løbende tager op mod et fjerdedel årsværk at yde fyldestgørende vækstsparring til iværksættere med stort forretningspotentiale. Det kræver både tid og oftest domæneviden at komme virkelig ned i materien. Det er svært at håndtere for alle aktører i det innovative system, herunder også Væksthusene, der både er underlagt mål om at hjælpe et stort antal vækstvirksomheder – og samtidig skal være påpasselige i forhold til ikke at overskride grænsen, hvor der bliver tale om at yde egentlig rådgivning. Væksthusene yder en fin indsats indenfor de muligheder de har."*

Klaus Holmsberg, Syddansk Teknologisk Innovation

Potentielt rummer de korte sparringsforløb en vis risiko for, at vejledningen kommer til at fokusere på at høste lavthængende frugter. Det vil sige områder, hvor der er erkendte behov eller behov, der er lette at afdække. I andre tilfælde er konsekvensen, at punkter i vækstplanen ikke bliver ført ud i livet., jf. boks 6.5.

#### **Boks 6.5. Fra vækstkortlægning til implementering - risiko for "missing link"**

*"Vi havde et par meget inspirerende møder med en meget kompetent væksthuskonsulent, der virkelig forstod at se muligheder og inspirere. Han fik bl.a. sat fokus på, at vi havde et stort potentiale for at opdyrke en række kundesegmenter, som vi i virksomheden hidtil ikke har haft fokus på.*

*Jeg var virkelig optændt af den hellige ild i ugerne efter. Derfor var det også en noget kold klud i ansigtet, da han ringede og spurgte, om han måtte sende et evalueringsskema. Jeg synes jo kun lige, vi var kommet i gang. Resultatet blev, at jeg selv på egen hånd skulle forberede beslutningsmateriale til bestyrelsen, men det blev langt fra så gennearbejdet, som jeg godt kunne have ønsket og bestyrelsen besluttede at vende tommelfingeren nedad."*

Bruger af Væksthus Syddanmark

#### **6.3.5. VIRKSOMHEDENS UDVIKLINGSFASE**

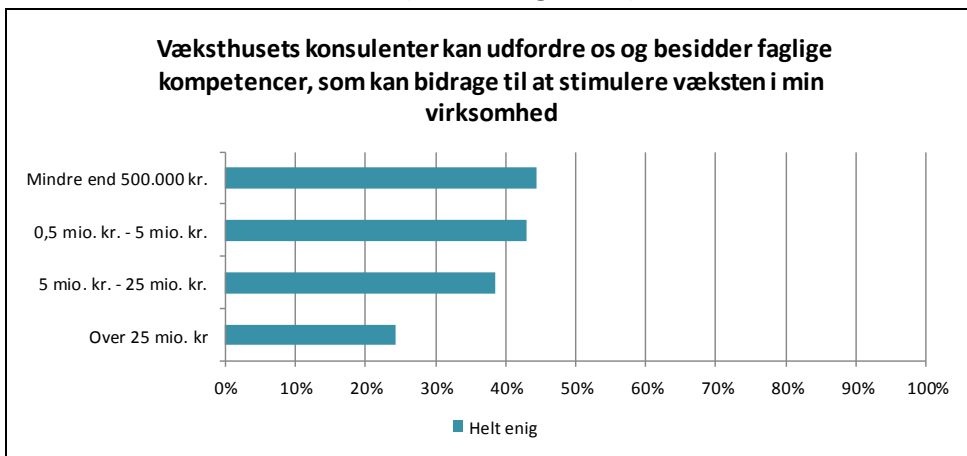
Billedet fra brugerinterviewene er, at Væksthusene generelt er stærkt rustede til at hjælpe målgruppen med de udfordringer, som melder sig i etablerings- og opstartsfasen. Til gengæld er der større variation, når det gælder evnen til at vejlede i ekspansions- og internationaliseringsfasen.

Denne udfordring handler naturligvis om, hvad væksthuskonsulenterne har af kompetencer i bagagen.

Men udfordringen hænger også sammen med nogle af de førnævnte udfordringer. Ofte er udfordringerne lidt mere komplekse og tidskrævende, når virksomhederne kommer længere i deres udvikling. Det betyder, at Væksthusene ofte mangler tid og ressourcer til at give en stærk sparring til etablerede virksomheder. Med Væksthusenes ramme in mente, bliver løsningen nogle gange at fokusere på simple udfordringer, hvor der måske kan søges midler via et program.

Figur 6.8 viser, hvorvidt brugere på forskellige størrelsesniveauer erklærer sig enige i, at Væksthusene har de kompetencer, der skal til for at yde kvalificeret vækstsparring.

**Figur 6.8. Væksthusenes evne til at udfordre virksomhederne og stimulere væksten – fordelt efter virksomhedernes størrelse (omsætning i 2012)**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthuse 2010-2012. Note: Virksomhederne har haft svarmulighederne helt enig, delvist enig, delvist uenig og helt uenig.

Det fremgår, at større virksomheder i langt mindre grad end mindre virksomheder erklærer sig helt enige i udsagnet.

De gennemførte brugerinterview peger i samme retning. Vi har mødt flere virksomheder, som har haft god gavn af Væksthuset i deres opstart, men som er mere kritiske over for, hvad Væksthuse kan bidrage med i senere faser. Se eksempel i boks 6.6.

**Boks 6.6. Værdifuld Væksthus-sparring i de tidlige vækstfaser, men mere beskedne værdiskabelse i internationaliseringsfasen.**

En virksomhed etableret i 2010 har udviklet en ny it-plattform til transportbranchen. Ambitionen er at sælge til hele det europæiske marked og at vokse fra de nuværende fem ansatte til i 2016 at have 30-35 mand i Danmark samt kontorer i flere europæiske lande.

Virksomheden fik i opstartsfasen god sparring fra Væksthuset omkring forretningsgrundlag, budgetter, økonomi og produktbeskyttelse.

Det primære ønske/behov har dog været hjælp til internationaliseringsprocessen, hvor virksomheden indtil i dag har holdt tre møder med en internationaliseringsekspert i Væksthuset. Udbyttet har været meget begrænset, og virksomheden har en oplevelse af, at ydelse og kompetencer ikke matcher virksomheden på dens nuværende udviklingsstadium;

- Virksomheden har haft en forventning om at blive udfordret på dens strategi, prismodel, organisation, sourcingtilgang, mv. Det er imidlertid ikke sket.
- Virksomheden oplever, at der har været for meget overordnet snak, og at møderne har været lidt for dårligt forberedte.

*Bruger af Væksthus Sjælland*

### 6.3.6. VIRKSOMHEDENS VÆKSTPOTENTIALE (BRUGERSEGMENTERING)

Den sidste kritiske faktor handler om "brugersegmentering". Den er udtryk for, at virksomheder med vækstpotentiale er meget forskellige størrelser, og at succesfuld sparring derfor er knyttet til evnen til at forholde sig til forskellige typer af brugere.

Væksthusenes ledelser er i gang med at udvikle metoder til at segmentere brugerne. Ambitionen er i flere af Væksthusene at designe servicepakker til virksomheder med forskelligt vækstpotentiale, som det fremgår af kapitel 8.

Men frem til i dag afspejler spredningen i resultaterne, at nogle forløb har matchet perfekt til virksomhederne, mens andre har matchet mindre godt.

Generelt set har der frem til 2012 været en beskeden differentiering. Det betyder, at Væksthusene har haft udfordringer ved at matche virksomheder med stort vækstpotentiale og komplekse udfordringer.

I Hovedstaden og Sjælland er udfordringen blandt, at kunderne er meget små, og at der langt mellem kunder med stort vækstpotentiale. Hvis disse kunder deles relativt jævnt ud over konsulenterne, kommer man *nogle gange* ud i situationer, hvor konsulenterne har for få erfaringer med højvækstvirksomheder til at kunne byde ind med sparring på højt niveau.

I Midt- og Nordjylland er udfordringen, at højvækstvirksomhederne nok i større omfang søger mod Væksthusene. Men ofte er det mere for at hente tilskud til udviklingsprojekter, end det er for at modtage vækstsparring. Vi har således i interviewene mødt et par eksempler på vækstvirksomheder, der godt nok har benyttet Væksthusene, men inspirationen til de virkelige vækststudier er hentet andetsteds. Se eksempel i boks 6.7.

#### **Boks 6.7. Nordjysk vækstvirksomhed bruger Væksthuset, men ikke til vækstsparring**

En virksomhed fra Nordjylland udvikler trapper og gelændersystemer, der sælges gennem europæiske byggemarkeder. Virksomheden har 100 medarbejdere i Danmark og har ambitioner om fortsat omsætningsvækst samt fastholdelse af beskæftigelsen i Danmark.

Virksomheden har brugt Væksthuset en del, men har kun orienteret sig mod Væksthuset, når man har villet afsøge tilskudsmuligheder til nye aktiviteter. Den har benyttet flere af Væksthusets programmer.

Væksthuset er en blandt mange aktører, som virksomheden bruger til kompetenceudvikling. Oplevelsen af Væksthuset er, at de primært fungerer som programadministratorer.

Virksomheden kunne imidlertid godt se Væksthuset i en rolle, hvor de i højere grad bidrog til inspiration og udvikling af virksomheden. En rolle kunne fx bestå i at facilitere netværk med deltagelse af forskere samt virksomheder på samme niveau med ambitioner om fx at styrke innovationsindsatsen og udvikle nye forretningsmodeller.

*Bruger af Væksthus Nordjylland*

## 6.4. OPSUMMERING

Kapitlet viser først og fremmest, at der er stor spredning i Væksthusenes resultater og værdiskabelse. En tredjedel – eller ca. 900 virksomheder – oplever i høj grad effekter på mindst et centralt område i virksomheden. En anden tredjedel oplever højest moderate effekter, mens den sidste tredjedel oplever beskedne resultater – og i varierende omfang udtrykker kritik af Væksthusenes kompetencer og ydelser.

Det er umuligt at skabe store resultater hos alle brugere – specielt for et system, der i 2012 vejledte næsten 3.000 virksomheder. Og ses der bort fra højvækstvirksomhedernes svage repræsentation (jf. kapitel 4), er resultatet umiddelbart tilfredsstillende.

Men analysen indikerer også, at der er grundlag for at øge værdiskabelsen.

Kapitlet viser, at de største udfordringer knytter sig til følgende forhold;

- Forskelle i Væksthuskonsulenternes kompetencer, hvilket betyder, at effekterne bliver afhængige af, hvilken konsulent virksomhederne bruger.
- Det varierede programudbud, idet sandsynlighed for store effekter er betydeligt større, når virksomhederne også får mulighed for at deltage i et program.
- At kerneydelsen i nogle tilfælde ikke er tilstrækkelig til at komme i dybden med de virkelige vækstudfordringer- og til at modne virksomheden til at investere i rådgivning.
- At Væksthusene – generelt set – har et bedre tilbud (kompetencer, der matcher), når det gælder de tidlige faser i en vækstvirksomheds udvikling, end når det gælder de senere faser.
- At Væksthusene frem til 2012 har manglet specialiserede tilbud til virksomheder med et meget højt vækstpotentiale, der ofte har specielle og mere komplekse behov.

### 7.1. INDLEDNING

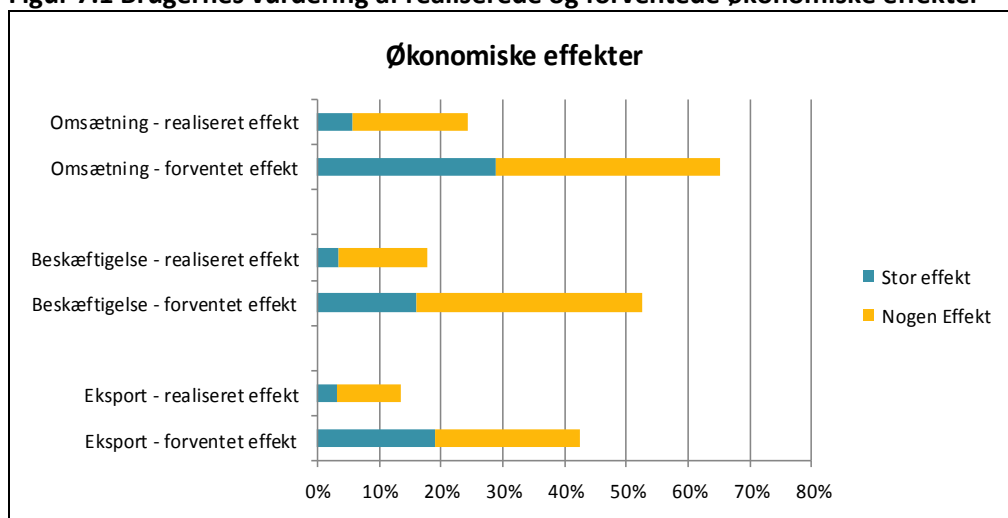
Dette kapitel giver en samlet vurdering af de økonomiske effekter af Væksthusenes indsats. For det første kortlægges effekterne på brugernes omsætning og beskæftigelse. For det andet foretages en vurdering af det samfundsøkonomiske afkast af de investeringer, som staten, kommunerne og regionerne foretager i Væksthusene.

Først ser afsnit 7.2 på brugernes egne vurderinger af de økonomiske effekter (spørgeskemaundersøgelsen). Dernæst gennemføres i afsnit 7.3-7.4 en effektmåling, hvor udviklingen i omsætning og beskæftigelse hos brugerne sammenlignes med kontrolgrupper af ikke-brugere. Afsnit 7.5 opgør på denne baggrund Væksthusenes direkte effekt på omsætning og beskæftigelse blandt brugervirksomhederne. Dette afsnit giver også et samlet estimat af det samfundsøkonomiske afkast af at investere i Væksthusene.

### 7.2. BRUGERNES VURDERING AF DE ØKONOMISKE EFFEKTER

Vi har i spørgeskemaundersøgelsen bedt virksomhederne vurdere, hvorvidt brugen af Væksthuset (i kombination med opfølgende aktiviteter) har effekt på deres omsætning, beskæftigelse og eksport. Resultatet fremgår af figur 7.1.

**Figur 7.1 Brugernes vurdering af realiserede og forventede økonomiske effekter**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012

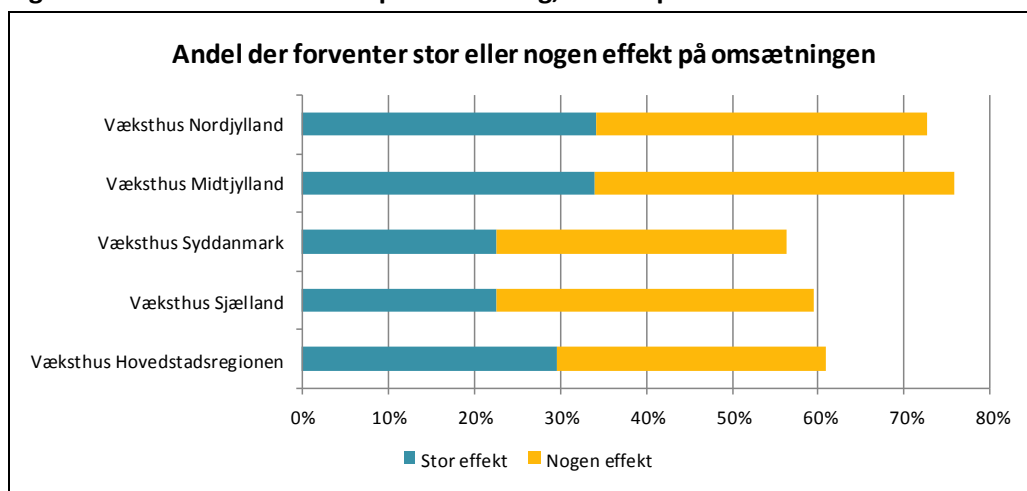
Figuren viser det samme overordnede billede som analysen af resultaterne på virksomhedernes drift, organisation mv. i kapitel 6. Brugere falder i tre nogenlunde lige store grupper. Knap en ud af tre brugere forventer store effekter på omsætningen, mens lidt flere forventer nogen effekt. Resten forventer ingen eller ubetydelige effekter.

Effekterne er lidt mindre, når der kigges på beskæftigelse og eksport. På disse områder forventer omkring 20 procent store effekter.

Det fremgår endvidere, at der er stor forskel på antallet af brugere, der har *realiseret* effekt, og antallet af brugere, der *forventer* effekt. De tydelige forskelle er et udtryk for, at det tager tid at omsætte nye erkendelser, øgede ambitioner, nye planer mv. i konkret handling og mersalg.

Figur 7.2 viser, hvordan resultaterne fordeler sig på regioner. For overskuelighedens skyld har vi valgt kun at se på den forventede effekt.

**Figur 7.2. Forventede effekter på omsætning, fordelt på Væksthuse**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012

Generelt er der ikke meget store forskelle på tværs af Væksthusene på de forventede effekter. Dog skiller brugerne af Væksthus Nordjylland og Væksthus Midtjylland sig ud, idet omkring 75 procent af brugerne i disse to regioner forventer stor eller nogen effekt, mens andelen kun er omkring 60 procent for de øvrige Væksthuse. Endelig er andelen, der forventer stor effekt, størst i Nordjylland, Midtjylland og Hovedstadsregionen.

### 7.3. REGISTERBASERET EFFEKTMÅLING

Et centralt evalueringsspørgsmål er, om der kan registreres en positiv og signifikant mervækst i omsætning og beskæftigelse blandt de virksomheder, der har benyttet Væksthusene.

Dette afsnit viser resultaterne af effektmåling, der viser, hvor meget væksthusebrugerne vokser i forhold til sammenlignelige virksomheder, der ikke har benyttet sig af Væksthusene.



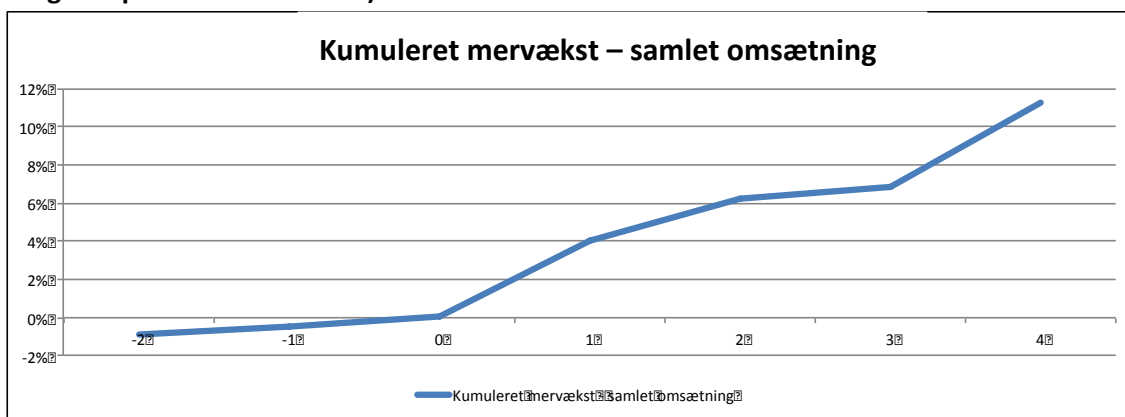
Effektmålingen går i korthed ud på at danne en kontrolgruppe, der ligner væksthusebrugere mest muligt på en række karakteristika – herunder størrelse, branche, alder, ejerforhold, geografisk beliggenhed og historisk vækst. Derefter sammenlignes udviklingen i omsætning og beskæftigelse<sup>5</sup> i henholdsvis bruger- og kontrolgruppen. Metoden er nærmere beskrevet i boks 7.1.

<b>Boks 7.1. Om effektmålingen</b>								
<p>Effektmålingen fokuserer på de virksomheder, der har benyttet Væksthuse i perioden fra første halvår 2008 til første halvår 2011. Kravet er endvidere, at virksomheden skal kunne genfindes i Danmarks Statistiks registre med oplysninger om omsætning og beskæftigede i hele måleperioden – det vil sige fra tre halvår før brugen af Væksthuset til fire halvår efter brugen af Væksthuset. En del virksomheder opfylder ikke dette krav og har derfor måtte udelades af analysen. Tabellen neden for viser antallet af virksomheder, som indgår i effektmålingen fordelt på halvåret for deres brug af Væksthuset.</p>								
<b>Antal brugervirksomheder som indgår i effektmålingen fordelt på halvår</b>								
	<b>Årgang 2008H1</b>	<b>Årgang 2008H2</b>	<b>Årgang 2009H1</b>	<b>Årgang 2009H2</b>	<b>Årgang 2010H1</b>	<b>Årgang 2010H2</b>	<b>Årgang 2011H1</b>	<b>I alt</b>
<b>Antal brugere</b>	241	614	279	462	462	424	479	2961
<p>Den registerbaserede effektmåling er gennemført i to. Først er dannet sammenlignelige kontrolgrupper, som ligner brugerne mest muligt mht. alder, størrelse, branche, ejerform og historisk vækst (tre halvår før brugen af Væksthuset) ved brug af metoden kaldet "indirekte matchning". Dernæst er væksten i hhv. omsætning og beskæftigelse for de to grupper beregnet over en periode på fire halvår efter brugen af Væksthuset.</p>								

Figur 7.3 viser den kumulerede mervækst i omsætningen i brugergruppen i forhold til kontrolgruppen for en periode på i alt fire halvår efter brugen af Væksthuset (samt to halvår før brugen af Væksthuset).

<sup>5</sup> Det kunne også være relevant at se på væksten i virksomhedernes eksport, men da der ikke er sammenlignelige eksportdata tilgængelige i perioden før 2011, har dette ikke været muligt. Vi fanger dog indirekte eksportudviklingen, idet eksport er en del af den samlede omsætning.

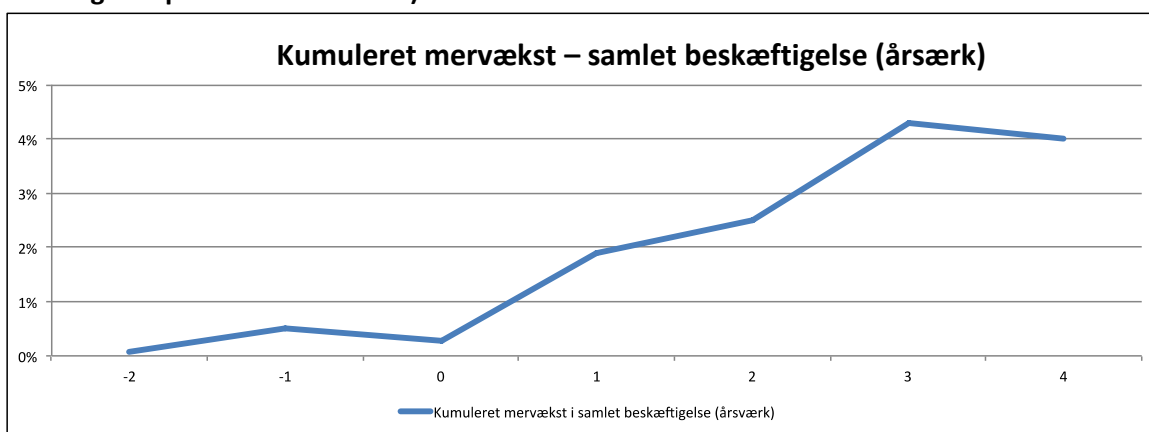
**Figur 7.3. Kumuleret mervækst i omsætningen fire halvår efter brug af Væksthuset (Væksthusbrugere i perioden 2008-2011)**



Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger. Beregningen omfatter Væksthusbrugere i perioden 2008-2011. Note: I tabellen svarer perioden 0 til det tidspunkt, hvor Væksthuset blev benyttet.

Figuren viser, at brugergruppen oplever en mervækst i forhold til kontrolgruppen i samtlige fire halvår efter brugen af Væksthuset. Den kumulerede mervækst er ca. elleve procent efter to år. Det vil sige, at brugerne gennemsnitligt set har en mervækst i omsætningen i forhold til kontrolgruppen på elleve procent efter to år<sup>6</sup>. Vi har på samme måde beregnet den kumulerede mervækst i det samlede antal beskæftigede i brugergruppen i forhold til kontrolgruppen, jf. figur 7.4.

**Figur 7.4. Kumuleret mervækst i beskæftigelsen fire halvår efter brug af Væksthuset (Væksthusbrugere i perioden 2008-2011)**



Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger

<sup>6</sup> Der er gennemført en robusthedsanalyse mhp. at sikre, at resultaterne ikke skyldes, at nogle få, større virksomheder vokser meget. Der er blandt andet gennemført en analyse, hvor vi i stedet har taget udgangspunkt i den gennemsnitlige vækst i de enkelte virksomheder (hvor både store og små virksomheder vægter lige meget). Denne analyse viser stort set samme udvikling i mervæksten.

Figuren viser, at der også er sket en mervækst målt på antal ansatte i brugergruppen i perioden efter brug af Væksthuset. Den kumulerede mervækst i beskæftigelsen er efter fire halvår på fire procent.

Den opgjorte mervækst i beskæftigelsen er altså noget lavere end for omsætningen, hvilket stemmer godt overens med virksomhedernes egne vurderinger, jf. afsnit 7.2.

Forskellene kan blandt andet tilskrives en vis tidsforskydning mellem vækst i omsætning og beskæftigelse. Mange virksomheder ønsker typisk at registrere en vækst i omsætningen, før de begynder at ansætte flere medarbejdere. Hertil kommer, at en del virksomheder også i spørgekemaundersøgelsen angiver en effekt på produktiviteten, hvilket netop indebærer, at omsætningen stiger hurtigere end beskæftigelsen.

### **Test af statistisk signifikans**

Der er gennemført en test af, om forskellene i væksten mellem brugergruppen og kontrolgruppen er statistisk signifikante.

Resultatet er, at brugergruppen med mere end 99,9 procents sikkerhed har klaret sig bedre end kontrolgruppen – både når det gælder omsætningsudvikling og beskæftigelsesudvikling. Der er altså tale om stærkt signifikante forskelle. Boks 7.2 gennemgår signifikanstesten i detaljer.

#### **Boks 7.2. Om signifikanstesten**

For at teste resultaternes statistiske signifikans har vi anvendt en metode bestående af tre trin, som er udviklet af Danmarks Statistik til effektevaluering af erhvervsfremmeinitiativer.

Først fastlægges et kriterium for, hvornår et vækstforløb fortolkes som succesfuldt. Dernæst undersøges det, om der er flere succesfulde forløb i brugergruppen end i kontrolgruppen. Og endelig testes det, om andelen af virksomheder med succesfulde vækstforløb i brugergruppen er signifikant højere end i kontrolgruppen.

Vi har valgt et relativt blødt succeskriterium, hvor kravet for at tælle som succes er, at virksomheden har realiseret en positiv vækst over perioden på fire halvår efter brug af Væksthuset. Når vi ikke stiller skrapper succeskriterium skyldes det, at vi ser på perioden fra år 2008-2012, som har været præget af økonomisk afmatning.

Dernæst har vi undersøgt, om andelen af succeser er signifikant højere i brugergruppen (end i kontrolgruppen) for hver enkelt brugerårgang – både målt på vækst i hhv. omsætning og beskæftigelse.

Endelig har vi foretaget en samlet analyse og signifikanstest, hvor alle brugerårgangene og deres respektive kontrolgrupper betragtes som én samlet population. Andelen af succeser er således opgjort for den samlede brugergruppe og for den samlede kontrolgruppe. Den samlede analyse baserer sig på samtlige 2.961 brugerforløb i perioden 2008H1 til 2011H1 (se boks 7.1).

Resultatet af den samlede analyse og signifikanstest fremgår af nedenstående tabel.

### Hovedresultater af signifikanstest

	Indeks	Andel succeser i brugergruppen	Andel succeser i kontrolgruppen	p-værdi
Succesfulde vækstforløb målt på omsætning	112	60,3	53,5	4,9513E-09
Succesfulde vækstforløb målt på beskæftigelse	122	49,0	40,0	4,32987E-14

Tabellen viser i første kolonne en indeksværdi, der udtrykker forholdet mellem succeser i hhv. bruger- og kontrolgruppe. En værdi over 100 er udtryk for, at andelen af succeser er højere i brugergruppen.

Den sidste kolonne viser p-værdien, der udtrykker sandsynligheden for, at forskellene skyldes tilfældig variation. Den meget lille p-værdi kan fortolkes som udtryk for, at brugergruppen med mere end 99,9 procents sikkerhed har klaret sig bedre end kontrolgruppen. Der er altså tale om signifikante forskelle.

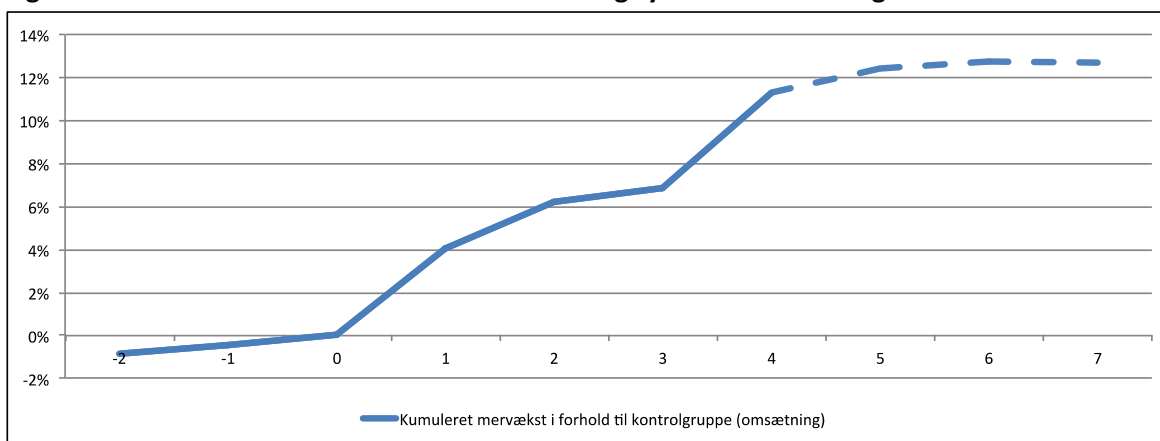
Metoden er dokumenteret i metodenotatet "Effektevaluering af erhvervsfremmeinitiativer", Danmarks Statistik, 2012.

### Effekter udover den to-årige periode

Et interessant spørgsmål er, om effekterne fortsætter efter den to-årige periode. Som det fremgik i afsnit 7.2, er de forventede effekter betydeligt større end de realiserede effekter blandt de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet. Det kunne tyde på, at effekterne fortsætter.

Vi har set nærmere på, hvordan mervæksten i forhold til kontrolgruppen udvikler sig blandt de første brugerårgange af Væksthusene. Resultatet er vist i figur 7.5.

**Figur 7.5. Kumuleret mervækst i samlet omsætning syv halvår efter brug af Væksthuset**



Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger

Det fremgår af figuren, at der også er en mervækst i de efterfølgende halvår, men at mervæksten flader ud. Da det kun er muligt at opgøre disse tal for de tidligste brugerårgange (2008 og

2009), er resultaterne behæftet med en vis usikkerhed, hvilket er grunden til, at linjen er optegnet stilet. Men tallene giver dog en indikation af, at effekten fortsætter efter to år. Det vil sige, at brugerne fastholder den meromsætning, som de har opnået på grund af væksthushforløbet.

#### 7.4. KORREKTION FOR SELEKTIONSBIAS

Selv om det med stor sikkerhed kan fastslås, at Væksthushets brugere klarer sig bedre end kontrolgruppen, er det ikke givet, at de bedre præstationer alene skyldes Væksthushenes indsats.

Væksthushene er – som nævnt i kapitlets indledning – netop et tilbud, der henvender sig til virksomheder med vækstpotentiale og ambitioner om at skabe vækst. Det betyder, at der (fx i den lokale erhvervsservice) sker en screening af virksomhederne *inden*, de får en vækstkortlægning.

Samtidig søger virksomheder netop mod Væksthushene, fordi de har intentioner om vækst, eller måske fordi de ønsker at finde programmer, der kan finansiere planlagte vækstaktiviteter.

Selvom der i den kvantitative effektvurdering er gjort en betydelig indsats for at konstruere kontrolgrupper, der ligner brugerne mest muligt, er det kun muligt at tage højde for observerbare, historiske forhold. Det må forventes, at der i gruppen af brugere – trods de sammenlignelige historiske data – er flere virksomheder med vækstambitioner, vækstplaner mv. end i kontrolgrupper (i statistiske fagtermer kaldet *selektionsbias*)<sup>7</sup>.

Med andre ord må det forventes, at analysen i afsnit 7.3 i nogen grad *overvurderer* den isolerede effekt af Væksthushenes indsats.

Det er muligt at danne sig et indtryk af problemets omfang ved at sammenstille resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og resultaterne af den kvantitative effektvurdering.

Spørgeskemaundersøgelsen viser således, hvorvidt *virksomhederne selv vurderer*, at Væksthushforløbene har effekt. I de tilfælde, hvor virksomhederne ikke selv oplever effekt og værdi af Væksthushet, må en eventuel mervækst i forhold til kontrolgruppen tilskrives egne vækstambitioner og egne initiativer – og ikke Væksthushets sparring.

Vi har inddelt virksomhederne i følgende tre grupper:

- *Gruppe 1 (ingen additionalitet):* Virksomheder, som angiver, at brugen af Væksthushet ingen effekt har haft på virksomhedens udvikling. I denne gruppe kan en eventuel mervækst ikke tilskrives brugen af Væksthushet.
- *Gruppe 2 (moderat additionalitet):* Virksomheder, som angiver effekter af Væksthushets indsats, men hvor Væksthushet højst i moderat omfang har påvirket virksomhedens stra-

---

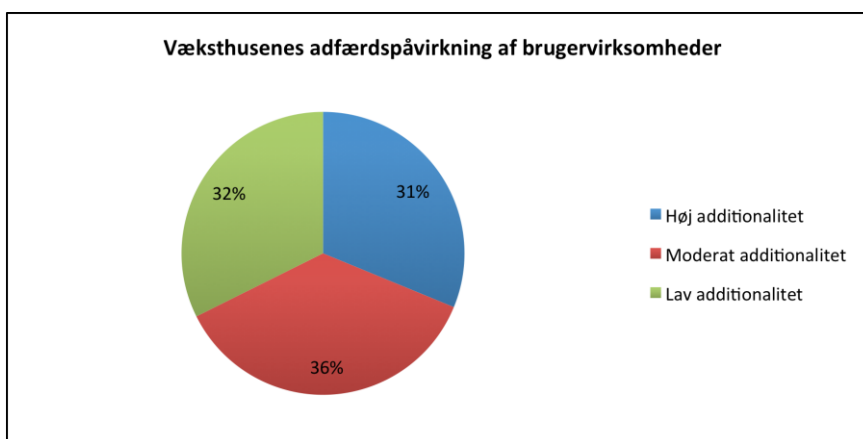
<sup>7</sup> Det er en faktor, som der ikke er taget højde for i flere nyere analyser af erhvervsfremmeinitiativer.

tegi, vækstambitioner og erkendelse af potentialer. I denne gruppe stimulerer Væksthuset virksomhedens udvikling, men det må forventes, at en del af en eventuel mervækst også ville være realiseret uden Væksthuset.

- *Gruppe 3 (høj additionalitet):* Virksomheder, som angiver effekter af Væksthusets indsats, og hvor Væksthuset i stort omfang har påvirket enten strategi, vækstambitioner og erkendelse af potentialer. I denne gruppe må det forventes, at størstedelen af en eventuel mervækst netop skyldes brugen af Væksthuset.

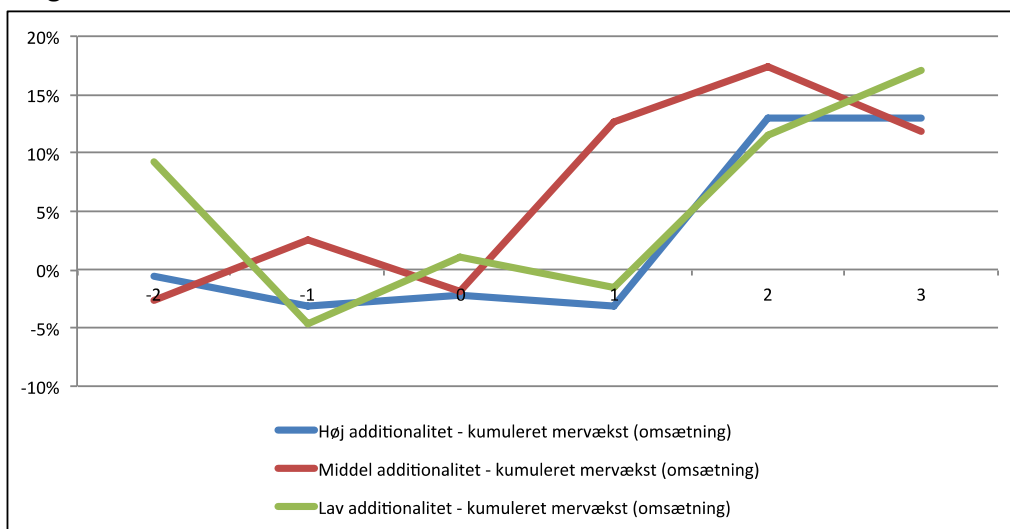
Figur 7.6 viser antallet af brugere i de tre grupper.

**Figur 7.6. Fordeling af brugerne efter Væksthusenes adfærdspåvirkning og resultatskabelse**



Vi har gennemført en effektmåling for hver af disse tre brugergrupper efter samme fremgangsmåde som beskrevet i afsnit 7.3. Det vil sige, at der er dannet kontrolgrupper for hver brugergruppe og beregnet en mervækst hvert halvår efter brugen af væksthuset. Se figur 7.7.

**Figur 7.7. Kumuleret mervækst i samlet omsætning for de tre brugergrupper i tre halvår efter brugen af Væksthuset**



Det fremgår, at alle tre brugergrupper realiserer en betydelig mervækst i forhold til deres kontrolgrupper i perioden efter brugen af Væksthuset<sup>8</sup>.

Dermed kan det slås fast, at den observerede mervækst i omsætning og beskæftigelse i afsnit 7.3 ikke alene skyldes brugen af Væksthuset. Også brugere med ingen eller begrænset udbytte af Væksthuset vokser stærkere end deres kontrolgruppe – og den kumulerede vækst i gruppen med lav adfærdspåvirkning er endda lige så stor som i de øvrige grupper.

Figuren 7.6 indikerer, at der er *interessante forskelle i vækstforløbene* for brugere med henholdsvis høj og moderat adfærdspåvirkning (additionalitet).

Gruppen med høj additionalitet har et vækstforløb, der afspejler en slags læringskurve. Mervæksten viser sig ikke umiddelbart, men indtræder først omkring et år efter brugen af Væksthuset.

Det stemmer godt overens med, at virksomheder i denne gruppe får nye erkendelser og øgede vækstambitioner via væksthusforløbet. Forløbet kunne derfor afspejle, at det tager tid at omsætte disse input til konkrete handlinger, der bidrager til øget vækst.

Anderledes ser det ud for gruppen med *moderat adfærdspåvirkning*. Her viser der sig en mervækst umiddelbart efter brugen af Væksthuset. Det indikerer, at virksomheder i denne gruppe allerede selv har gjort sig en række forberedelser og i højere grad befinder sig på et vækstspor allerede inden brugen af Væksthuset. De får kun i mere begrænset omfang nye erkendelser, ambitioner og strategier, som skal implementeres for at skabe værdi. Til gengæld kan de hurtigere komme i gang med at vækste.

Beregningerne i figur 7.7 er ikke udtryk for, at Væksthusene ikke har effekt. De indikerer derimod, at Væksthusene er et tilbud til virksomheder med vækst, og at nogle vækstvirksomheder – trods begrænset udbytte – alligevel formår at skabe vækst.

Samtidig viser beregningerne, at man skal være meget varsom med at anvende traditionelle effektmålingsmetoder (som i afsnit 7.3) som det eneste grundlag for at fastlægge effekter af erhvervsfremmeinitiativer.

---

<sup>8</sup> Datamæssige begrænsninger for de virksomheder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, betyder, at det kun er muligt at se udviklingen over en periode på tre halvår efter brug af væksthuset. De tre grupper består af relativt få brugere (mellem 49-81 virksomheder i hver gruppe). Det betyder, at resultaterne er behæftet med en vis usikkerhed og derfor skal fortolkes varsomt. At grupperne er små skyldes, at virksomheden dels skal have besvaret spørgeskemaundersøgelsen og dels skal kunne genfindes i Danmarks Statistik over en periode på mindst tre halvår efter brug af væksthuset. Spørgeskemaundersøgelsen dækker brugere i perioden 2010-2012, og det er kun brugere fra 2010 og første halvår af 2011, som indgår i analysen. Vi har dog undersøgt de enkelte grupper for problemer med outliers og sikret at resultaterne ikke alene hviler på nogle få, ekstreme observationer.

## 7.5. VÆKSTHUSENES SAMFUNDSØKONOMISKE AFKAST

Dette afsnit har fokus på at beregne det samfundsøkonomiske afkast af at investere i Væksthusene. Afsnit 7.5.1 beregner et estimat for de umiddelbare effekter på brugervirksomhedernes omsætning og beskæftigelse. Afsnit 7.5.2 beregner det samfundsøkonomiske afkast ved blandt andet at tage hensyn til afledte effekter på andre virksomheder i økonomien.

### 7.5.1. DE DIREKTE EFFEKTER PÅ BRUGERNES OMSÆTNING OG BESKÆFTIGELSE

Første skridt i beregningen af det samfundsøkonomiske afkast består i at opgøre den direkte økonomiske værdi af Væksthusenes indsats. Det vil sige et skøn over den samlede årlige effekt på omsætning og beskæftigelse blandt Væksthusenes brugere.

#### Direkte effekter på omsætningen

Med afsæt i analyserne i afsnit 7.3 og 7.4 har vi udarbejdet et estimat over, hvilken effekt Væksthusene har skabt hos en årgang af væksthusebrugere to år efter brugen af Væksthusene.

Beregningerne af omsætningseffekten fremgår af tabel 7.1, der viser, at den samlede effekt ligger i intervallet 937 mio. kr. til 1.294 mio. kr. i år 2 efter brugen af Væksthusene.

**Tabel 7.1. Estimatet over Væksthusenes effekt på brugernes omsætning**

Post	Værdi
Estimeret omsætning for alle Væksthusebrugere (baseret på 2011-tal)	24.788 mio. kr.
Meromsætning i år 2 efter brug af Væksthuset i forhold til kontrolgruppe	2.231 mio. kr.
Andel af mervækst der kan tilskrives Væksthuseforløb (nedre grænse)	42 %
Andel af mervækst der kan tilskrives Væksthuseforløb (øvre grænse)	58 %
Væksthuseffekt (år 2 efter brugen af Væksthusene)	937 mio. kr. – 1.294 mio. kr.

Som det fremgår, er den samlede årlige meromsætning for en væksthuseårgang (i forhold til kontrolgruppen) opgjort til godt 2,2 mia. kr. to år efter brugen af Væksthusene.

På baggrund af analysen af selektionsbias (afsnit 7.4) har vi beregnet en øvre og en nedre grænse for Væksthusenes bidrag til denne mervækst. Det giver en maksimal effekt i år 2 efter brugen af Væksthusene på 1.294 mio. kr.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> De nærmere beregninger og antagelser bag beregningerne fremgår af appendiks 1.



## Direkte effekter på beskæftigelsen

I tabel 7.2 er der på tilsvarende vis beregnet den kumulerede effekt på beskæftigelsen efter to år for en Væksthusårgang.

**Tabel 7.2. Estimatet over Væksthusenes effekt på brugernes beskæftigelse**

Post	Værdi
Estimeret beskæftigelse i en årgang Væksthusbrugere (2012)	32.595 årsværk
Merbeskæftigelse i år 2 i forhold til kontrolgruppen (4 procent)	1.336 årsværk
Andel af mervækst der kan tilskrives Væksthusforløb (nedre grænse)	42 %
Andel af mervækst der kan tilskrives Væksthusforløb (øvre grænse)	58 %
Væksthuseffekt	561-771 årsværk

Den kumulerede merbeskæftigelse blandt brugerne i forhold til kontrolgruppen er opgjort til 1.336 årsværk efter to år. Tabellen viser, at Væksthusenes bidrag til denne mervækst kan beregnes til at ligge i intervallet 561-771 årsværk.

### 7.5.2. SAMFUNDSØKONOMISK AFKAST

Formålet med dette afsnit er at opgøre det samfundsøkonomiske afkast af de investeringer, som hvert år gøres i Væksthusene.

Vi beregner først den samfundsøkonomiske værdi af den mervækst, som skabes via Væksthusene. En beregning af den samfundsøkonomiske værdi skal både tage højde for, at en del af mervæksten i brugervirksomhederne indebærer fortrængning af økonomisk aktivitet andre steder i økonomien (fx hos konkurrenter der sælger til de samme indenlandske kunder). Samtidig skal der tages højde for, at den øgede omsætning hos brugerne også har en række positive, afledte effekter på resten af økonomien (fx hos underleverandører eller i form af øget forbrug hos de medarbejdere, der ansættes).

Vores beregninger viser, at den samfundsøkonomiske værdi af de nuværende investeringer i Væksthusene, over en toårig periode, skønsmæssigt kan opgøres til 656 mio. kr.

Sammenholdes dette med de årlige offentlige investeringer, som gøres i Væksthusene, giver det et samlet afkast på cirka 2,6. Det vil sige, at én offentlig krone investeret i Væksthusene fører til, at der over en to-årig periode skabes samfundsøkonomisk værdi for 2,6 kroner.

Tabel 7.3 viser beregningerne, der ligger til grund for resultatet. I boks 7.1 har vi kort redegjort for de antagelser, der ligger til grund for beregningerne.

**Tabel 7.3. Estimation af Væksthusenes samfundsøkonomiske værdiskabelse over en toårig periode**

Post	År 1	År 2	Samlet
Øget værditilvækst i vejledte virksomheder (36 % af omsætning)	223 mio. kr.	402 mio. kr.	625 mio. kr.
Fortrængning (30 %)	- 67 mio. kr.	- 120 mio. kr.	- 187 mio. kr.
Nettoværditilvækst	156 mio. kr.	281 mio. kr.	437 mio. kr.
Multiplikatoreffekt (50 %)	78 mio. kr.	141 mio. kr.	219 mio. kr.
Samlet værdiskabelse	234 mio. kr.	422 mio. kr.	656 mio. kr.
Samlet beskæftigelseseffekt	366 årsværk	659 årsværk	659 årsværk

Note 1: For at holde beregningerne så enkle som muligt beregnes den samfundsøkonomiske effekt med udgangspunkt i en meromsætning, der svarer til gennemsnittet af det øvre og nedre estimat for Væksthusbidraget til brugervirksomhedernes meromsætning, jf. tabel 7.1.

Det fremgår af den øverste linje i tabel 7.3, at en gennemsnitlig brugerårgang opnår en samlet merværditilvækst svarende til 625 mio. kr. i de første to år efter brug af Væksthuset.

En del af den øgede værditilvækst sker på bekostning af aktiviteter i andre virksomheder. Vi antager, at fortrængningseffekten udgør 30 procent af den samlede værditilvækst. Det fremgår af række to i tabel 7.3, at fortrængningseffekten svarer til 187 mio. kr.

Den ekstra værditilvækst, som skabes, har imidlertid også en række positive, afledte effekter på resten af økonomien. Vi antager, at der er en multiplikatoreffekt på 50 procent (jf. boks 7.1). Det giver afledte effekter svarende til 219 mio. kr.

Det fremgår af den næstsidste række i tabel 7.3, at den beregnede samfundsøkonomiske effekt – når der både tages højde for fortrængning og afledte effekter – er 656 mio. kr. over de første to år.

I den nederste række i tabel 7.3 er beregnet en effekt på beskæftigelsen<sup>10</sup>. Det fremgår, at effekten i år to svarer til, at der i alt skabes en merbeskæftigelse på 659 årsværk.

<sup>10</sup> Der tages udgangspunkt i en gennemsnitlig bruttoværditilvækst pr. årsværk på 640.000 kr., jf. Danmarks Statistik, Generel firmastatistik 2012.

### Boks 7.1. Om antagelserne, der ligger til grund for beregningerne af den samfundsøkonomiske effekt

#### Omregning af meromsætning til værditilvækst

Vi har omregnet den opnåede meromsætning i brugervirksomhederne til værditilvækst. Omregningen er foretaget med udgangspunkt i Danmarks Statistiks opgørelse over værditilvækst i forhold til omsætning, fordelt på brancher (jf. generel erhvervsstatistik 2010)<sup>11</sup>.

På baggrund af oplysninger om væksthushbrugernes fordeling på brancher har vi beregnet en omregningsfaktor for den gennemsnitlige væksthushbruger svarende til, at merværditilvæksten udgør 36 procent af den samlede meromsætning.

#### Antagelser om fortrængnings- og multiplikatoreffekter

Vi har gennemgået en række danske og internationale studier af samfundsøkonomiske effektvurderinger for at finde relevante estimater for hhv. fortrængningseffekter og afledte effekter.

Et af de mest indgående studier er fra UK, hvor man i forbindelse med effektvurderinger af de tidligere Regional Development Agencies udviklede retningslinjer for samfundsøkonomisk effektvurdering af forskellige typer af erhvervsfremmeinitiativer. For initiativer beslægtede med Væksthusene har man opgjort følgende retningslinjer:

- *Fortrængning* estimeres til at udgøre ca. 30 procent af den øgede værdiskabelse,
- *Afledte effekter* estimeres til at have en multiplikatoreffekt svarende til 50 procent af værdiskabelsen.

Det fremgår af beregninger i tabel 7.3, at der med disse antagelser opnås en samlet effekt (fortrængnings- og multiplikatoreffekt) på 1,05. Det svarer til at sætte den samlede effekt på 656 mio. kr. i forhold til den direkte effekt i brugervirksomhederne på 627 mio. kr.

For at sikre, at dette også er et retvisende estimat for fortrængnings- og multiplikatoreffekter i en lille åben økonomi som den danske, har vi i samarbejde med Danmarks Statistik foretaget en simulation i ADAM-modellen. Der er gennemført et eksperiment, hvor det offentlige varekøb øges med 1 procent. Det giver en samlet effekt (fortrængnings- og multiplikatoreffekt) målt på bruttoværditilvæksten på 1,14.

De to estimater ligger meget tæt på hinanden, og vi anser derfor estimaterne fra UK for at udgøre et rimeligt grundlag for beregningen af det samfundsøkonomiske effekter af Væksthusene, selv om de samlede effekter muligvis undervurderes en smule.

For en uddybning af den anvendte metode henvises til "Impact of RDA spending, Department for Business Enterprise & Regulatory Reform" (2009) og "Knowledge Transfer Partnerships - Strategic Review, Regeneris Consulting" (2010) samt ADAM –en model af Dansk Økonomi, Danmarks Statistik 2012.

---

<sup>11</sup> Se Nyt fra Danmarks Statistik (427), 2012.

For at tegne et samlet billede af det afkast, som investeringerne i Væksthusene skaber, skal de samfundsøkonomiske effekter holdes op mod de årlige udgifter til Væksthusene.

Det fremgik af kapitel 3, at budgettet for Væksthusene i 2012 var på 327 mio. kr. (excl. virksomheders egenfinansiering). Det samlede budget dækker imidlertid også over udgifter til aktiviteter og projekter, som ikke er direkte knyttet til indsatsen for at skabe øget vækst i de virksomheder, som modtager vækstkortlægning. Det gælder fx programmer som Early Warning, generelle informationskampagner etc.<sup>12</sup>

Vi har derfor valgt at fratække disse udgifter i det samlede budget. De samlede udgifter til den del af Væksthusenes indsats, som direkte har fokus på at generere øget vækst i brugervirksomhederne, anslås til at udgøre 250 mio. kr. årligt.

### **Beregning af samfundsmæssigt afkast**

Ud fra ovenstående antagelser, kan der beregnes et samfundsmæssigt afkast. De årlige investeringer på ca. 250 mio. kr. genererer således over den toårige periode i alt 656 mio. kr. i beregnet afkast. Det svarer til et afkast af størrelsesforholdet 1:2,6.

Der er således – efter to år – et positivt samfundsøkonomisk afkast af de investeringer, der gøres i Væksthusene.

Afkastet af investeringerne i Væksthusene kan også sættes i forhold til antallet af årsværk. Det kan opgøres, at den årlige investering på 250 mio. kr. resulterer i en merbeskæftigelse på 659 årsværk (jf. tabel 7.3). Sættes de årlige investeringer i forhold til den opnåede merbeskæftigelse, svarer det til en offentlig investering på rundt regnet 380.000 kr. pr. årsværk.

Afslutningsvis kan man stille spørgsmålet, om det beregnede afkast på værditilvækst og beskæftigelse er tilfredsstillende.

Der findes desværre ikke et solidt referencegrundlag for lignende initiativer, som afkastet kan vurderes i forhold til. Erhvervsstyrelsen gennemførte i 2012 en effektvurdering af det nordjyske initiativ "Flere Virksomheder i Vækst". Her var resultatet, at der blev investeret rundt regnet 310.000 kr. pr. årsværk<sup>13</sup>. Umiddelbart er altså tale om et resultat i nogenlunde samme størrelsesorden.

Afkastet skal også holdes op imod, at virksomhederne selv investerer betydelige ressourcer i Væksthusforløbene – både i form af egne timer og køb af rådgivning. Disse udgifter er formentlig

---

<sup>12</sup> Væksthusene vejleder flere virksomheder, end de er forpligtet til i forhold til resultatkontrakten, og som indgår i indberetningerne til Brugerevaluering. Effekten på disse virksomheder indgår ikke i værdiskabelsen. Reduktionen i det samlede budget dækker bl.a. også over udgifter forbundet med denne vejledning.

<sup>13</sup> Det skal bemærkes, at effektvurderingen af "Flere Virksomheder i Vækst" baserede sig på et relativt lille antal virksomheder, hvorfor resultaterne er derfor behæftet med en vis usikkerhed. Se "Effektevaluering af Flere Virksomheder i Vækst", Erhvervsstyrelsen 2012.

mindst på niveau med den offentlige investering og indgår ikke i beregningen af det samfundsøkonomiske afkast.

Omvendt opgøres effekterne kun for en toårig periode. Det fremgik af afsnit 7.2 og 7.3, at der formentlig også er betydelige effekter, som rækker udover de første to år. Der er betydelig usikkerhed omkring størrelsen af disse effekter, men i det omfang, at der tale om mere vedvarende effekter, så kan afkastet af investeringerne i Væksthusene vise sig betydeligt større.

Med andre ord afhænger den samlede vurdering af afkastet af de hidtidige investeringer i høj grad af, om effekterne også på længere sigt er positive.

## 7.6. AFRUNDING

Effektvurderingen dokumenterer, at brugerne af Væksthusene opnår en mervækst i omsætningen på ca. elleve procent to år efter brugen af Væksthuset – sammenlignet med en kontrolgruppe af lignende virksomheder. Signifikanstesten viser, at brugerne af Væksthusene – samlet set – med 99,9 procents sikkerhed er bedre til at skabe vækst end virksomhederne i en kontrolgruppe. I alt opnår en gennemsnitlig årgang af brugervirksomheder en beregnet mervækst i omsætningen svarende til 2.231 mio. kr. i år 2 efter deres brug af Væksthuset

De opnåede effekter blandt brugervirksomhederne er dog ikke udelukkede Væksthusenes for tjeneste. En betydelig del af den opnåede mervækst skyldes såkaldt selektionsbias. Det er et resultat af, at Væksthusene netop henvender sig til virksomheder med vækstpotentiale og ambitioner om øget vækst, og at det ikke umiddelbart er muligt at tage højde for dette i designet af kontrolgruppen.

Vi har på baggrund af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse korrigeret for denne selektionsbias. Dermed bliver det muligt at give et mere præcist estimat for Væksthusenes effekt på brugervirksomhederne. Det fremgår, at Væksthusene bidrager til en meromsætning blandt brugere i størrelsesordenen 900-1300 mio. kr. i år 2 efter brug af Væksthuset.

Omsat til samfundsøkonomisk afkast svarer det til, at en investering på én krone i Væksthusene genererer samfundsøkonomisk værdi svarende til 2,6 kroner over en toårig periode.

Der er tale om et positivt afkast. Det skal dog tages med i betragtningen, at virksomhedernes egne udgifter i de projekter, som fører til mervæksten ikke er indregnet. Omvendt er der heller ikke taget højde for, at der kan være betydelige effekter, som rækker udover den toårige periode. I det omfang, der er tale om længerevarende effekter i virksomhederne, kan det samfundsøkonomiske afkast af investeringerne i Væksthusene være betydeligt højere.

# Del IV. Væksthusene i et fremtidsperspektiv – udfordringer og potentialer



## KAPITEL 8. VÆKSTHUSENES MÅL OG UDFORDRINGER

### 8.1. VÆKSTHUSENES MÅL OG STRATEGIER

#### 8.1.1. INDLEDNING

Kapitel 8-9 fokuserer på Væksthusenes udviklingsmuligheder. Først tegner dette kapitel et billede af Væksthusenes mål og strategier samt de specifikke udfordringer, der knytter sig til de meget forskellige erhvervsservicemodeller i de enkelte regioner. Derefter diskuterer kapitel 9, hvordan værdiskabelse kan øges yderligere i de kommende år.

Et naturligt første skridt i evalueringen af Væksthusenes udviklingsmuligheder er at beskrive Væksthusenes egne mål og strategier.

De gennemførte interview med Væksthusenes ledelser viste, at alle Væksthuse er inde i en udviklingsproces, hvor de arbejder med at skærpe og målrette deres ydelser. Der er betydelig opmærksomhed om de fleste af de udfordringer, vi beskrev i kapitel 6.

Der er naturligvis variationer i Væksthusenes mål og strategiarbejde. Men tre centrale ambitioner går igen;

- Ambitionen om at *øge værdiskabelsen* i vækstkortlægningen.
- Ambitionen om i højere grad at *segmentere kunderne* efter deres vækstpotentiale.
- Ambitionen om at styrke kvalitet og relevans af de programmer og projekter, som Væksthusene er operatører på.

#### 8.1.2. ØGET VÆRDISKABELSE

Der er i både Væksthusene og blandt mange af Væksthusenes samarbejdspartnere enighed om, at Væksthusene i lidt for stort omfang har fokuseret på *kvantitet*.

Selv om væksthuskonsulenterne naturligvis altid har som ambition at *gøre en forskel*, har de nuværende aktivitetsmål – som berørt i kapitel 6 – medvirket til en vis fluebenskultur i Væksthusene. Det skal forstås på den måde, at en del forløb fokuserer på lavthængende frugter. Fx i form af at hjælpe virksomhederne til et program, der kan bidrage til at løse et umiddelbart problem – frem for at bruge lejligheden til også at tilbyde virksomheden et bredere "eftersyn".

Samtidig har Væksthusene kun i beskedent omfang haft fokus på en faglig opfølgning. Virksomhederne kontaktes sjældent i forhold til at spørge til implementering af de aftalte vækstplaner eller som opfølgning på fx programdeltagelse. Der er en fælles erkendelse i Væksthusene af, at opfølgningsindsatsen ikke har været prioriteret.

Den seneste aftale mellem KL og Erhvervsstyrelsen indebærer en betydelig reduktion i måltallet for vækstkortlægninger – fra 2.650 vækstkortlægninger i 2012 til 2.000 kortlægninger i 2013. Det er vurderingen i Væksthusene, at denne reduktion vil medvirke til at sætte øget fokus på indhold, kvalitet og implementering. Og at reduktionen vil medvirke til, at der i højere grad vil blive brugt ressourcer på at udfordre også de brugere, der kommer med mere specifikke ønsker.

Flere Væksthuse er begyndt at arbejde struktureret med denne problemstilling. Fx har Væksthus Syddanmark udviklet særlige værktøjer til at coache forskellige typer af kunder. Væksthuset har udviklet værktøjer til at gå i dialog med fx selvrådende brugere og kritiske ikke-brugere. Værktøjerne bygger på sociologiske og antropologiske principper.

Væksthus Nordjylland er i gang med et internt strategiforløb, hvor en af hovedmålsætninger er at blive bedre til at skubbe til virksomhederne.

Det skal også understreges, at den kvantitative tilgang også præger en del kommuners vurdering af Væksthusene. Specielt i Hovedstadens kommuner er der stor fokus på, hvad en vækstkortlægning i gennemsnit koster. Det er naturligvis kun fornuftigt at drøfte, hvad kommunerne får ud af deres investering. Men da kvalitetsdimensionen er vanskelig at opgøre, kommer dialogen specielt i Hovedstadsregionen til at dreje sig om kvantitet.

I Midt- og Nordjylland er der meget stor opmærksomhed på, at alle kommuner får deres andel af de programmer, Væksthusene er operatører på. Dette afspejler sig i de resultatkontrakter, der indgås mellem Væksthusene, de enkelte kommuner og de lokale erhvervsserviceoperatører. I disse kontrakter er opstillet *lokale* mål for hvor mange virksomheder, der årligt skal have vækstkortlægning og deltage i de forskellige programmer.

Det er evaluators indtryk, at der i Væksthusene i dag er stor opmærksomhed om denne problematik. Man ønsker større fokus på værdiskabelse og opfølgning. Og et par af Væksthusene er selv gået i gang med at udvikle redskaber til at måle den merværdi, de skaber hos deres brugere.

---

### 8.1.3. ØGET SEGMENTERING

Interviewene med Væksthusledelserne viser, at de alle har påbegyndt en proces, hvor man i højere grad vil segmentere brugerne. Det sker ud fra følgende overvejelser;

- Virksomheder med forskelligt vækstpotentiale har forskellige udfordringer.
- De offentlige investeringer i Væksthusene (og relaterede programmer) giver større afkast, hvis flere ressourcer fokuseres på brugere med et stort vækstpotentiale.
- Der er brug for i højere grad at matche konsulenter og virksomheder. Virksomheder med store vækstambitioner og stort potentiale står over for mere komplekse udfordringer, som kræver kompetencer på et niveau, som ikke alle væksthuskonsulenter besidder.

Både Væksthus Syddanmark, Væksthus Sjælland og Væksthus Hovedstadsregionen er begyndt at operere med A/B/C-brugere, hvor A-virksomheder er dem med størst vækstpotentiale. I Midtjyl-



land samarbejder kommuner, region og Væksthuset om et større udviklingsprojekt "Det midtjyske vækstunivers", der også opererer med en sådan inddeling.

Differentieringen er dog endnu i sin vorden. Eksempelvis har Væksthus Hovedstadsregionen i sin strategi et mål om at udvikle et mix af tilbud til de mest perspektivrige brugere ("top 50"), hvor man indtil videre har overvejelser om, at en servicepakke kunne omfatte:

- Netværk/ERFA gruppe.
- Præbestyrelsessparring.
- Strategi- og vækstcheck.
- Finansiell/økonomisk analyse.
- Personligt ledelsesprogram, herunder fx mentorordning.
- Årlig konference for målgruppen.

Væksthus Sjælland har – finansieret af Region Sjælland – udviklet et såkaldt "Raketvækst" program for virksomheder med betydelige vækstambitioner. Det er et tre-dages seminar med fokus på strategi, afsætning og udarbejdelse af handlingsplaner. På seminaret kombineres ekspertoplæg fra både væksthuskonsulenter og private rådgivere med individuel sparring og netværksdannelse på tværs af virksomhederne. Målet er en konkret handlingsplan, der kan realisere deltagernes vækstambitioner.

Både Væksthus Sjælland og interviewede rådgivere giver udtryk for, at Raketvækst udgør en væsentlig styrkelse af tilbuddene til ambitiøse vækstvirksomheder.

### **Bedre screening**

I naturlig forlængelse af øget segmentering ligger ambitionen om stærkere screening af virksomhederne for vækstpotentiale. Alle væksthusedelser giver udtryk for, at Væksthusene er blevet bedre til denne opgave. Indsatsen er dog langt fra systematisk endnu, og Væksthusene er på dette område også udfordret af snitflader til den lokale erhvervsservice.

I nogle dele af landet ligger en stor del af visiteringen i den lokale erhvervsservice, og her har man kun i beskedent omfang opbygget en systematik i forhold til at screene virksomheder efter størrelsen af deres vækstpotentiale. Samtidig kan det naturligvis være svært og virke kunstigt at foretage en omfattende visitering i Væksthuset, når en kunde først er visiteret lokalt. I andre dele af landet er den lokale erhvervsservice svagt udbygget. Det gælder specielt i Hovedstaden, hvor Væksthuset ifølge ledelsen står med den udfordring, at der i flere tilfælde ikke er et lokalt alternativ at henvise til.

---

#### **8.1.4. BEDRE UDBUD AF PROGRAMMER OG PROJEKTER**

Som vist i kapitel 6-7 har adgangen til programmer stor betydning for det udbytte, brugerne får af mødet med Væksthuset. Af samme årsag har alle Væksthuse stor fokus på dette område,

selvom programudbuddet naturligvis primært bestemmes af staten, vækstfora og kommunerne – og deres valg af operatører.

Væksthusledelserne giver generelt udtryk for, at programudbuddet fremadrettet kan trimmes. I flere regioner pågår der en dialog om dette mellem region, kommuner og Væksthuse. Udfordringer og synspunkter varierer lidt mellem regionerne, men de væsentligste synspunkter kan sammenfattes i følgende punkter;

- Der har i nogle regioner været udbudt lidt for mange små, midlertidige programmer med et snævert sigte. Det fører ofte til for meget salg af programmer – og nogle gange forsøg på at "twiste" projekter, så de passer ind i bestemte programkriterierne. Samtidig medvirker mange programmer til at gøre tilbuddene mere uoverskuelige – og nogle gange overlappende. I Midt- og Nordjylland er det ambitionen at reformere indsatsen ved at udbyde få, brede programmer, der kan rumme vækstvirksomhedernes udviklingsbehov i alle faser (fra etablering til global afsætning).
- Der er brug at designe programudbuddet, så midlerne i højere grad prioriteres til de perspektivrige virksomheder. I Region Syddanmark har man valgt at prioritere efter, om virksomhederne ligger inden for klynger, der prioriteres i den regionale erhvervsudviklingsstrategi. I Region Midtjylland pågår et udviklingsarbejde, hvor programmidler i højere grad skal differentieres efter vækstambitioner og vækstpotentiale (se også kapitel 9).

Sammenfattende er der stor fokus i Væksthusene på at udvikle ydelserne og skabe mere værdi for brugerne. Men gennemgangen afspejler, at der også er en række betydelige udfordringer forbundet med at skabe et system, der kan realisere visionen bag Væksthusene.

## 8.2. DE REGIONALE ØKOSYSTEMER FOR VIRKSOMHEDSUDVIKLING

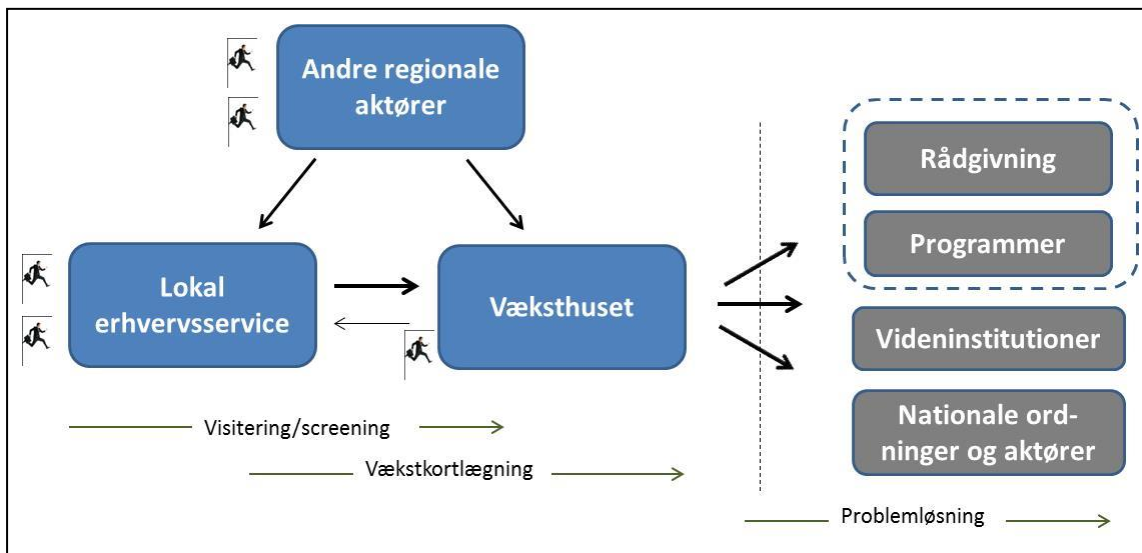
### 8.2.1. INDLEDNING

Strukturreformen har givet kommunerne et entydigt ansvar for erhvervsserviceindsatsen. Målet hermed var at skabe klare snitflader og overgange mellem den basale erhvervsservice i kommunerne og den specialiserede erhvervsservice i Væksthusene.

Samtidig har sigtet med Væksthusene – som nævnt i kapitel 3 – været at skabe et knudepunkt for erhvervsfremme, hvorfra vækstvirksomheder har let adgang til både regionale og nationale tilbud rettet mod de enkelte virksomheders behov.

Det er forsøgt illustreret i figur 8.1.

Figur 8.1. Den generelle erhvervsfremmemodel



Kilde: IRIS Group

Figuren illustrerer tanken om et flow, hvor mange virksomheder visiteres lokalt, og hvor virksomheder med vækstpotentiale henvises videre til vækstkortlægning i Væksthuset. Væksthuset kan så igen henviser til privat rådgivning, relevante programmer eller andre erhvervsfremmetilbud (fx Eksportrådet). Den stiplede linje omkring rådgivning og programmer illustrerer, at rådgivningen i nogle regioner ofte gennemføres som led i deltagelse i et program.

I modellen er også indbygget et *no wrong door* princip. Det indebærer, at virksomhederne skal henvises til den rette aktør og den rette vejledning, uanset hvor de starter.

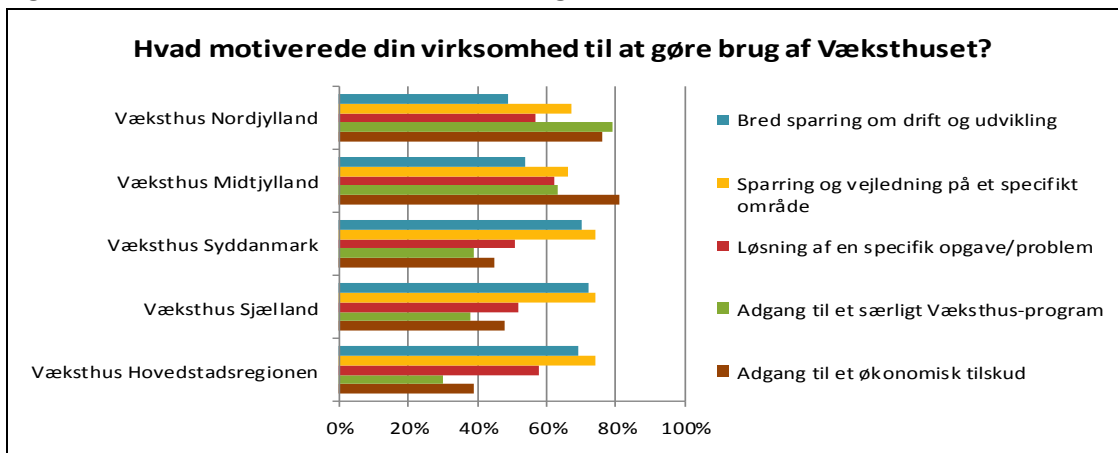
Endelig er ambitionen naturligvis et *behovsdrevet system*. Det vil sige et system, hvor virksomhederne 1) har adgang til uvildig sparring og problemaflaring på et højt kompetenceniveau, 2) bliver henvist til det eller de tilbud, der bedst matcher deres behov og udfordringer.

### 8.2.2. INDIKATIONER AF REGIONALE FORSKELLE

Evalueringen peger i lighed med tidligere analyser<sup>14</sup> på betydelige regionale forskelle i den måde, systemerne fungerer på. Det afspejler sig ikke mindst i virksomhedernes motiver til at bruge Væksthusene. Det er langt fra alle de virksomheder, der kommer til Væksthusene, der møder Væksthusene med en ambition om vækstsparring. Figur 8.2 sammenligner virksomhedernes motiver for at bruge Væksthusene i de fem regioner.

<sup>14</sup> Se IRIS Group (2010); Fremtidens lokale erhvervs politik og erhvervsservice. Mod visionære kommunale erhvervsstrategier og sammenhængende erhvervsservice. Udarbejdet for Erhvervsstyrelsen og KL.

**Figur 8.2. Virksomhedernes motiver til at bruge Væksthusene**

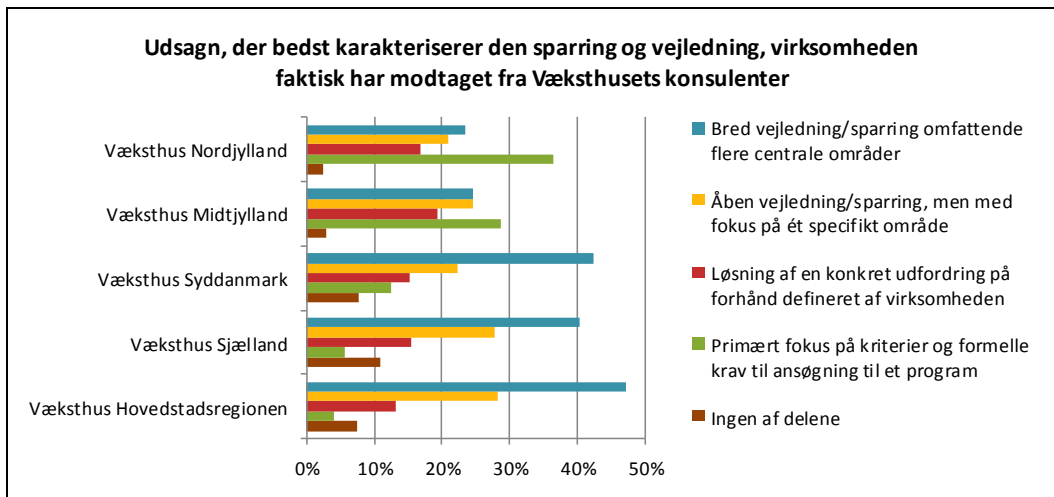


Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012. Note: Søjlerne viser, hvor stor en andel af virksomhederne der angiver, at de pågældende forhold har stor eller nogen betydning.

Figuren viser, at ønsket om bred sparring er langt mere udbredt i Hovedstadsregionen, Sjælland og Syddanmark end i Midt- og Nordjylland. Omvendt kommer flere virksomheder i Midt- og Nordjylland med motivet om at få løst et på forhånd defineret problem eller om at få adgang til programmer med virksomhedstilskud. Tilskuddet er det dominerende motiv i Midtjylland.

Væksthusene deler sig i de samme to grupper, når virksomhederne skal karakterisere *det faktiske indhold* af vejledningen. Se figur 8.3.

**Figur 8.3. Det faktiske indhold af Væksthusets vejledning**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012.

Figuren viser, at bred, uvildig sparring om virksomhedernes vækstudfordringer bedst beskriver indholdet af møderne med Væksthusene i Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark. Oftest er der tale om en sparring med fokus på flere centrale områder i virksomhederne, men i en del tilfælde har fokus været på et specifikt område som fx internationalisering eller patentering.

I Nordjylland og Midtjylland kan indholdet af vejledningen i mere end halvdelen af tilfældene bedst beskrives som møder med fokus på at deltage i et program eller på at drøfte et problem, virksomheden på forhånd har defineret. Med andre ord er værdiskabelsen i Nord- og Midtjylland i langt højere grad knyttet an på at hjælpe virksomhederne ind i et program.

Forskellene skyldes naturligvis, at programudbuddet er større i Midt- og Nordjylland. Virksomheder og rådgivere orienterer sig i større grad mod mulighederne for at få tilskud til projekter.

Men det skyldes også et anderledes historisk udgangspunkt. Også Væksthusene i Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark udbyder programmer, jf. kapitel 3. Men det er relativt nyt, og disse Væksthuse har fra etableringen primært skulle håndtere at udbyde vækstkortlægning som den primære ydelse. Omvendt har Nord- og Midtjylland i mange år haft en stor programaktivitet med mange selvstændige, ambitiøse mål. Disse forskelle har naturligvis haft stor indflydelse på markedsføring, kommunikation og omverdenens tilgang til at bruge Væksthusene.

Tallene i figur 8.2-8.3 giver sammenfattende et billede af to meget forskellige typer af *økosystemer*. Et billede, der underbygges i de gennemførte interview. De følgende to afsnit gennemgår kort de to systemer og beskriver deres styrker og udfordringer.

### 8.3. DE MIDT- OG NORDJYSKE ØKOSYSTEMER

Økosystemerne i Midt- og Nordjylland har flere ting til fælles, der kan sammenfattes i følgende punkter;

- Der er en relativt veludbygget lokal erhvervsservice med en bred virksomhedskontakt. En del af Væksthusenes brugere (ca. 25 procent) henvises via den lokale erhvervsservice.
- Specielt de lidt større lokale erhvervsservicekontorer vejleder selv virksomheder med vækstpotentiale – blandt andet gennem brug af VækstHjulet.
- Programaktiviteten er stor med en lang historie. Viborg, Ringkøbing og Nordjyllands amter udbød også programmer, der indebærer mulighed for tilskud til køb af privat rådgivning.
- Programmernes størrelse betyder, at der også i rådgiversektoren er stor bevidsthed om programmerne. En del virksomheder henvises til Væksthusene af netop rådgivere.
- Der foregår en omfattende markedsføring af programmerne, og denne markedsføring har frem til i dag især fokuseret på mulighederne for tilskud.
- Til programmerne er knyttet ambitiøse mål om antallet af brugere.

De seks punkter betyder til sammen, at Væksthusene har en forholdsvis *reaktiv* rolle – forstået på den måde, at de kun i beskedent omfang selv laver opsøgende arbejde. Kunderne henvises blandt andet af lokal erhvervsservice, rådgivere, brancheorganisationer, mv. Samtidig indebærer markedsføringen, at en del virksomheder henvender sig direkte til Væksthuset.

Strukturen indebærer, at der i nogle tilfælde gøres et forarbejde i enten den lokale erhvervs-vice eller hos den rådgiver, virksomheden er i dialog med. Virksomhederne har måske allerede indgået i en eller anden form for dialog om deres behov. Derfor kan det i nogle tilfælde være en udfordring for Væksthusene at opfordre brugerne til en bredere vækstsparring.

### Styrker

De midt- og nordjyske økosystemer har flere styrker. Først og fremmest oplever mange virksomheder positive resultater, jf. kapitel 6-7. Kombinationen af privat rådgivning og den forpligtelse, der i programmerne ligger i forhold til at opfylde planer og milepæle, skaber ifølge mange af programmernes brugere gode resultater. Se eksempel i boks 8.1.

<b>Boks 8.1. Programdeltagelse øger produktivitet og konkurrenceevne</b>
<p>En virksomhed i Frederikshavn udvikler og sælger gearkasser til store marinefartøjer over hele verden. Virksomheden befinder sig på et konkurrencepræget og presset marked. Men ambitionen er at øge omsætningen fra de nuværende 38 mio. kr. til 55-60 mio. kr. i løbet af et par år.</p> <p>Erhvervshus Nord (i Frederikshavn) kontaktede virksomheden i 2010, hvor virksomheden fortalte om sine udviklingsplaner og blev introduceret til de nordjyske programmuligheder. Virksomheden har siden 2010 været igennem en længere udviklingsproces bestående af tre forløb, der alle er finansieret af nordjyske programmer. Det største projekt var et organisationsudviklingsprojekt med fokus på samarbejdskultur, fælles værdier og individuelle kompetenceudviklingsplaner.</p> <p>Målet med projekterne er at gøre virksomheden konkurrencedygtig. Den samlede effekt er ifølge virksomhedens ledelse en stigning i produktiviteten i produktionen på 20-30 procent opnået gennem lean og øget medarbejderengagement. Samtidig er udgifterne til fejl og reklamationer faldet til en tredjedel.</p> <p>Programmerne har haft stor betydning for udviklingen, fordi virksomhedens økonomi ikke har tilladt selvfinansiering af konsulentbistand. Samtidig har programmerne bidraget til et meget målrettet forløb.</p>

Samtidig viste kapitel 6, at det i programmerne indbyggede tilskud betyder, at en langt større andel af de henviste virksomheder i disse regioner rent faktisk også gør brug af privat rådgivning.

Programmerne indebærer også, at de to Væksthuse har et forholdsvist godt tag i etablerede virksomheder, jf. kapitel 4. Denne gruppe er ofte mindre orienterede mod at søge uvildig sparring i et offentligt finansieret erhvervsfremmesystem. Programmerne er det attraktive element og dermed ofte den faktor, der gør dem til brugere af Væksthusene.

### Udfordringer

Evalueringen viser, at de midt- og nordjyske økosystemer har to typer af udfordringer.

Den vigtigste udfordring er, at der har udviklet sig en vis *tilskudskultur*. Det opfattes i en del tilfælde som et selvstændigt succeskriterium, at en virksomhed kommer med i et program – og får tilskud. Der skeles ikke altid til, hvor stort behovet er, og om virksomhederne ville have gennemført de samme aktiviteter uanset tilskuddet. Det hænger bl.a. sammen med, at der til programmerne er knyttet meget ambitiøse mål for antal deltagere, og at Væksthusene i høj grad måles

på, om de indfrier disse mål. Også lokale politikere lægger ofte vægt på, at mange lokale virksomheder deltager i programmerne.

For de lokale erhvervsråd vægter det endvidere ofte højt, at man kan hjælpe virksomheder ind i programmerne. Det er med til at legitimere erhvervsrådenes funktion og opleves som et udtryk for værdiskabelse i forhold til medlemmerne.

Endelig kan der også blandt virksomheder og rådgivere være en lidt ukritisk stillingtagen til, om tilskud og programdeltagelse gør en forskel for virksomheden.

Med andre ord har der over årene udviklet sig en accept af, at virksomhederne kan få adgang til programmer og tilskud – også selv om virksomheden måske ikke har behov for tilskud til at gennemføre udviklingsprojekter, og selv om de måske ikke efterspørger Væksthusenes uvildige sparring. Denne tendens er formentlig mest udtalt de steder i regionen, hvor man også udbød programmer før kommunalreformen (Nordjylland, Viborg og Ringkøbing amter).

I de fleste tilfælde gør programmerne en forskel og skaber værdi i virksomhederne, jf. kapitel 6. Men tilskudskulturen har også medført et mindre *dødvægtstab*, hvor der ydes offentlige tilskud til aktiviteter og projekter, der ville blive gennemført uanset programdeltagelsen<sup>15</sup>.

Den spirende tilskudskultur har i nogle tilfælde også været med til at nedtone ambitionen om at udfordre virksomhederne. I nogle forløb er der lagt for lille vægt på, om systemet kan hjælpe virksomhederne til at identificere ikke-erkendte potentiale mv.

Interviewene giver flere eksempler på, hvordan tilskudskultur kan være lidt uheldig. Den kommer bl.a. til udtryk ved, at virksomheder, der ikke passer ind i programmerne, ikke altid får den sparring, de har brug for. Og at virksomheder får tilskud til aktiviteter, de ville have gennemført alligevel, eller som ligger på kanten af deres behov. Se eksempler i boks 8.2.

---

<sup>15</sup> Se også IRIS Group (2012); "Evaluering af de midtjyske programmer for iværksætteri og virksomhedsudvikling"

### Boks 8.2. Eksempler på uhensigtsmæssigheder i tilskudskulturen

En virksomhed udvikler automatiseringsløsninger til miljø- og energisektoren. Virksomheden blev i 2009 kontaktet af det lokale erhvervsservicekontor. Virksomheden var på dette tidspunkt i gang med at forberede et udviklingsprojekt sammen med en maskinbygger.

Det lokale erhvervskontor kontaktede sammen med virksomheden Væksthuset mhp. at få støtte til projektet via programmet KLYNGEmidt – på trods af, at virksomheden allerede selv havde planlagt at finansiere projektet.

Vejledningen handlede alene om, hvorvidt virksomheden kunne få støtte til projektet. Da virksomheden ikke var indstillet på at rekruttere ekstern konsulentbistand til projektet, passede de imidlertid ikke til kriterierne. Til sidst nåede man frem til et projekt, hvor virksomheden fik støtte til den efterfølgende markedsføring (på et tidspunkt hvor man endnu ikke var gået i gang med projektet).

*Bruger af Væksthus Midtjylland*

En it-virksomhed i Aalborg udvikler trådløse og indlejrede softwaresystemer til mobil-, velfærds- og energisektoren. Virksomheden har holdt fire møder med væksthuskonsulenter om individuelle problemstillinger. Indtrykket af møderne er imidlertid, at de meget hurtigt er kommet til at dreje sig om, hvad Væksthuset kan tilbyde af programmer – ”man skal passe ind i de kasser, som programmerne udgør”. Oplevelsen er, at man ikke er kommet i dybden på nogen områder.

Virksomheden står med nogle potentialer og udfordringer, både når det gælder forretningsudvikling og internationalisering. Virksomheden har stor interesse i uvildig sparring og matchmaking med andre virksomheder på disse områder. Vurderingen er imidlertid, at Væksthuset ikke har kunnet byde ind, fordi virksomheden ikke havde brug for et programtilbud, men for et sparringsforløb.

*Bruger af Væksthus Nordjylland*

En anden udfordring er, at der efter evaluators vurdering kan gøres bedre brug af Væksthusenes kompetencer. Programmerne har så stor vægt, at det primære fokus nogle gang bliver, om virksomheden har et ønske, der passer ind i et program – frem for en bred, uvildig vækstkortlægning.

Herudover kommer cirka en fjerdedel af virksomhederne via henvisninger fra den lokale erhvervsservice. Det er en styrke, at de lokale enheder tager del i vejledningen, men omvendt også en udfordring, at Væksthusene kan komme til at fremstå som et ekspeditionskontor for programmer, når virksomhederne først er vejledt lokalt.

#### **Evalueringer af programmer i de to regioner**

De midt- og nordjyske programmer er blevet evalueret af flere omgange.

Når det gælder styrkerne, har evalueringer – lige som denne rapport – dokumenteret betydelige effekter af programindsatsen i begge regioner. Samtidig er det dokumenteret, at programdelta-



gelsen har en stærk positiv betydning for virksomhedernes køb af privat rådgivning – også efter programdeltagelsen (det vil sige på markedsvilkår)<sup>16</sup>.

Udfordringerne omkring tilskudskultur og Væksthusets sparring blev i *Midtjylland* afdækket i en større evaluering i 2012. Væksthus Midtjylland er nu i gang med en større reformproces (i samarbejde med kommuner og region), der fremadrettet skal øge værdiskabelsen i vejledningen og gøre op med den spirende tilskudskultur. Det sidste indebærer blandt andet, at programmidler fremover skal udmøntes som en regional ”investering”, der indebærer et vækstpartnerskab med virksomheden, jf. kapitel 9.

Også i *Nordjylland* er Væksthuset over for virksomhederne begyndt at italesætte ordet ”investering” frem for tilskud i deres programtilbud.

En udfordring i Nordjylland er dog efter evaluators vurdering, at de eksisterende evalueringer ikke har sat tilstrækkelig fokus på udfordringerne. De store nordjyske programmer er i de seneste evalueringer alene evalueret ud fra analyser af 1) brugernes tilfredshed med Væksthuset og med programdeltagelsen og 2) de resultater, som brugerne giver udtryk for, at der skabes i projekter.

Dette er efter vores vurdering en utilstrækkelig evalueringsmetode. Der kontrolleres således kun i meget begrænset omfang for, om projekterne helt eller delvist ville blive gennemført uanset programmerne.

Samtidig mangler der i evalueringerne en vurdering af den værdiskabelse, der ligger i mødet med Væksthuset. Det vil sige, at det fx ikke evalueres, om Væksthuset rent faktisk bidrager til de mål og erkendelser, der udgør grundlaget for projekterne.

Endelig er generelle tilfredshedsmaal en meget svag indikator for programsucces, når det gælder virksomhedsrettede tilskudsordninger, idet fx udbetaling af tilskud til en allerede planlagt aktivitet ofte vil resultere i en høj tilfredshed.

Samlet er de nuværende nordjyske evalueringer formentlig med til at overvurdere effekterne af programmerne, ligesom Væksthusets rolle som uvildig sparringspartner ikke er i fokus. Det indebærer en risiko for, at kommuner, region, Vækstforum og Væksthus ikke ser med tilstrækkeligt kritiske øjne på, om der er forhold i programindsatsen – og i Væksthusets vejledning – der kan forbedres<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Se IRIS Group (2012); ”Evaluering af de midtjyske programmer for iværksætter og virksomhedsudvikling.”

<sup>17</sup> I evalueringstermer forholder evalueringerne i Nordjylland sig kun i meget begrænset omfang til spørgsmålet om additionalitet.

#### 8.4. DE ØST- OG SYDDANSKE ØKOSYSTEMER

De fælles træk ved økosystemerne i Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark kan sammenfattes i følgende punkter;

- Den lokale erhvervsservice er meget uensartet udbygget, og der bruges *generelt*<sup>18</sup> betydeligt færre midler pr. indbygger på lokal erhvervsservice end i Nord- og Midtjylland. Det betyder, at henvisningsaktiviteten fra den lokale erhvervsservice er betydeligt mindre.
- Program- og projektaktiviteten er relativt ung og er først begyndt at udgøre en stor del af Væksthusenes indtægter i de seneste par år.
- Samarbejdet mellem Væksthusene og den lokale erhvervsservice har skullet bygges op fra bunden, idet der ikke på samme måde som i Midt- og Nordjylland var eksisterende samarbejdsstrukturer at bygge på. Det samme gælder i vid udstrækning også opbygning af relationer til det private rådgivermarked.

De skitserede forhold betyder, at de tre Væksthuse har haft en *proaktiv* rolle. Alle Væksthuse gennemfører med jævne mellemrum tele-/marketingskampagner, hvor man gennem statistiske kortlægninger forsøger at identificere potentielle kunder – og derefter kontakter dem telefonisk.

##### **Styrker**

De tre systemers største fælles styrke er først og fremmest, at Væksthusene har en naturlig udfordringsrolle i forhold til brugerne. Kunderne kommer, fordi de ønsker sparring, og de vurderer Væksthusene på kvaliteten af denne sparring. Det er ikke programmerne, der trækker virksomhederne til Væksthusene.

Herudover kan det betragtes som en styrke, at man har haft mulighed for at bruge erfaringerne fra de første års vækstkortlægninger til at designe de programmer, der udbydes. Mange af de regionale programmer i de tre regioner er således designet med afsæt i erfaringer om, hvor der er behov for en overbygning til den generelle vækstkortlægning.

##### **Udfordringer**

Økosystemernes hovedudfordring (specielt i Hovedstaden og Sjælland) er, at de har svagt fat i det etablerede vækstlag som vist i kapitel 4.

Samtidig må det på baggrund af analysen i kapitel 6 konkluderes, at der er en form for "dødens gab" mellem vejledning og rådgivning. Alt for få af de henviste virksomheder gør rent faktisk brug af privat rådgivning. Det illustrerer, at Væksthusene har svært ved at bringe virksomhederne derhen, hvor de er klar til at købe rådgivning.

---

<sup>18</sup> Der er betydelige lokale variationer på dette område.

En anden udfordring er – som diskuteret i kapitel 6 – at for meget af Væksthusenes indsats har fået karakter af basal erhvervsservice. Det gælder specielt i Hovedstaden og Sjælland. I Hovedstaden hænger dette ifølge Væksthusets ledelse blandt andet sammen med, at den lokale erhvervsservice i nogle kommuner er beskedent udbygget.

Men der er også blandt Hovedstadens lokale erhvervsserviceudbydere en opfattelse af, at Væksthuset i en vis grad har manglet kompetencer og ydelser (relevante programmer) i forhold til at matche etablerede vækstvirksomheder. Nogle har den opfattelse, at dette i en vis grad har betydet, at Væksthuset har rekrutteret virksomheder med for lille vækstpotentiale.

I Region Sjælland har etableringen af et betydeligt antal ”vækstfabrikker” medvirket til at sætte overliggeren lidt for lavt. Der er blandt en del af Væksthusets samarbejdspartnere en vurdering af, at potentialet i mange af fabrikkerne virksomheder er forholdsvist beskedent. Og at Væksthusets operatøransvar for fabrikkerne betyder, at de overinvesterer ressourcer i virksomhederne. Se eksempel i boks 8.3.

#### **Boks 8.3. Mange ressourcer brugt på virksomhed med beskedne vækstambitioner**

En af vækstfabrikkerne på Sjælland huser en rådgivningsvirksomhed, der udbyder services inden for byggeri, energi og geoteknik. Virksomheden blev etableret i 2011 og består kun af ejeren. Ejerens ambition er at vokse til 4-5 mand i løbet af 4-5 år og at nå en omsætning på 3-4 mio. kr. Han har ikke eksportambitioner.

Indtil videre har iværksætteren holdt otte møder med tre forskellige vækstkonsulenter. Væksthuset har hjulpet med bl.a. kundekontakter, personlig fremtræden, strategi, hjemmesideudvikling/digital markedsføring og regnskab. Iværksætteren har også deltaget i et salgskursus afholdt af Væksthus Sjælland.

Herudover har virksomheden fået tildelt en mentor, der bl.a. har hjulpet med at forberede kontakten til en ny kundegruppe.

Iværksætteren giver endvidere udtryk for, at man endnu ikke har benyttet Væksthjulet i samarbejdet mellem virksomheden og Væksthuset. Men at dette er planen, når han begynder at få ansatte.

*Bruger af Væksthus Sjælland*

## **8.5. GENERELLE UDFORDRINGER**

Ud over de udfordringer, der er tæt knyttet til de enkelte regionale økosystemer, har vi i evalueringssamarbejdet også afdækket et par generelle udfordringer.

### **Vækstmodellen fungerer i praksis for lineært**

Den største generelle udfordring er efter evaluators vurdering den *linearitet*, som præger en del forløb. Et forløb kan fx bestå i, at virksomheden vejledes lokalt, derefter henvises til Væksthuset, der problemafklarer og henviser til en rådgiver, der til sidst står for ”problemløsningen”. Det betyder, at de enkelte aktørers kompetencer i nogen grad bringes i spil enkeltvis og i forlængelse

af hinanden – selv om der naturligvis arbejdes for at maximere overførslen af viden mellem de enkelte aktører.

**Figur 8.4. Et muligt forløb**



I det skitserede forløb i figur 8.4 kommer den lokale erhvervskonsulents tætte kendskab til virksomheden i spil først. Med afsæt heri coacher væksthuskonsulenten efterfølgende virksomheden og gennemfører en vækstkortlægning. Til sidst gennemføres et konkret projekt, hvor virksomheden samarbejder med en privat rådgiver (med afsæt i konklusionerne i vækstkortlægningen).

Der er mange forløb, hvor denne model fungerer fint, og hvor virksomhederne får løst deres udfordringer.

Men vurderingen fra en del virksomheder og interessenter er også, at vækstkortlægningen kræver tid og fordybelse – og med fordel kan tage længere tid og overlape med fx købet af privat rådgivning. Den lineære tilgang og målet om henvisning til privat rådgivning betyder nogle gange, at Væksthusets sparring meget hurtigt kommer til at fokusere på et specifikt område, hvor det giver mening at købe konsulentbistand.

Samtidig kan vækstkortlægningen have den udfordring, at væksthuskonsulenterne kun kommer ind kortvarigt, og at de har et begrænset kendskab til virksomhederne på forhånd. Det gør det svært at komme i dybden på måske 2-3 møder.

Den lineære tilgang kommer også til udtryk på den måde, at forløbene er individuelle. Systemet udnytter i beskedent omfang mulighederne for at lave fælles/parallelle forløb med virksomheder, der står over for ensartede udfordringer.

Vi har blandt andet interviewet et par virksomheder, der udtrykker sig lidt kritisk over for værdien af den individuelle vækstkortlægning. Men som til gengæld via Væksthuset har fået muligheder for at deltage i netværksgrupper, hvor sparring, videndeling og input fra eksperter er blevet kombineret. Disse forløb har ifølge de pågældende virksomheder haft meget stor værdi.

Herudover har den lineære/sekventielle tilgang affødt eller forstærket en række af de udfordringer, vi har afdækket i rapporten, herunder;

- At lokale erhvervsråd kan have en modvilje mod at "afgive" de interessante virksomheder.

- At for mange henviste virksomheder ikke gør brug af privat rådgivning.
- At der ikke følges op på vækstplan, henvisning og programdeltagelse fra Væksthusets side.
- At Væksthusets kompetencer og erfaring kun i begrænset omfang kommer i spil i kommuner, der selv forinden har foretaget vejledning – fx ved hjælp af Væksthjulet.
- At Væksthusenes kompetencer og udviklingen heri ikke er så synlige for andre aktører – specielt ikke i den lokale erhvervsservice.

Hvis man arbejder med tilbud, hvor den lokale sparring, vækstkortlægningen og rådgivningen i en vis grad blev integreret, kunne disse udfordringer formentlig nedbringes væsentligt (se også kapitel 9).

### **No wrong door i praksis**

Den sidste udfordring består i at styrke informationsudvekslingen mellem de forskellige aktører i erhvervsfremmesystemet.

Mange interviewede lokale operatører giver udtryk for, at det nuværende CRM-system ikke fungerer tilfredsstillende – primært fordi der ikke er tilstrækkelig disciplin i forhold til at lægge oplysninger ind.

Samtidig understreges vigtigheden af, at Væksthusene også henviser virksomheder (uden eller med begrænset vækstpotentiale) til den lokale erhvervsservice. Specielt i Hovedstaden, Sjælland og Syddanmark, hvor Væksthusene er mere opsøgende, er der en oplevelse af, at Væksthusene gør for lidt i forhold til at henvise til det lokale niveau, hvis det er relevant<sup>19</sup>.

---

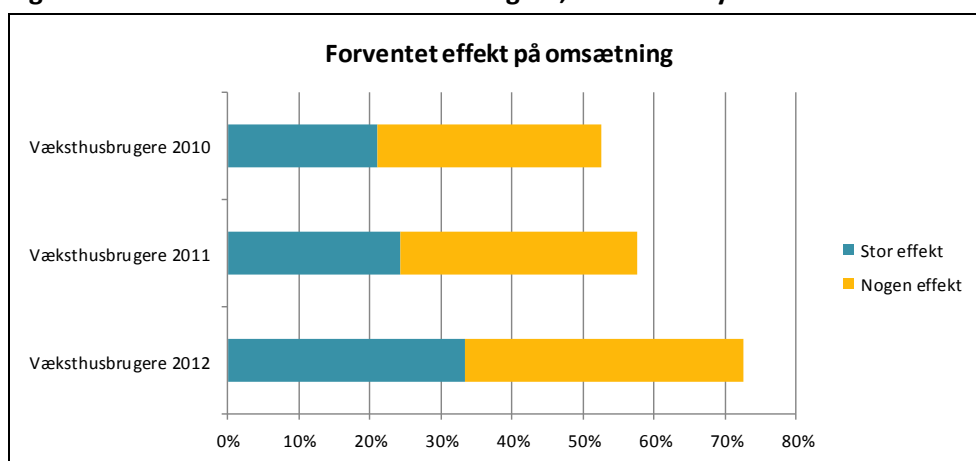
<sup>19</sup> Væksthusene peger dog her på, at de henviser en del virksomheder til den lokale erhvervsservice, men at de langt fra altid gør den lokale erhvervsservice opmærksom herpå.

### 9.1. INDLEDNING

Samlet set viser vores analyser, at Væksthusene – trods en række udfordringer – er inde i en positiv udvikling.

Det ses fx af, at brugernes forventninger til effekter øges fra år til år. Figur 9.1 viser, at mere end 70 procent af 2012-brugerne enten har realiseret eller forventer at realisere effekter. For 2010-brugerne er dette tal kun godt 50 procent. Med andre ord ser det ud til, at Væksthusene lærer og bliver bedre til at levere værdi.

**Figur 9.1. Forventede effekter blandt brugere, der har benyttet Væksthusene i 2010-2012**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012.

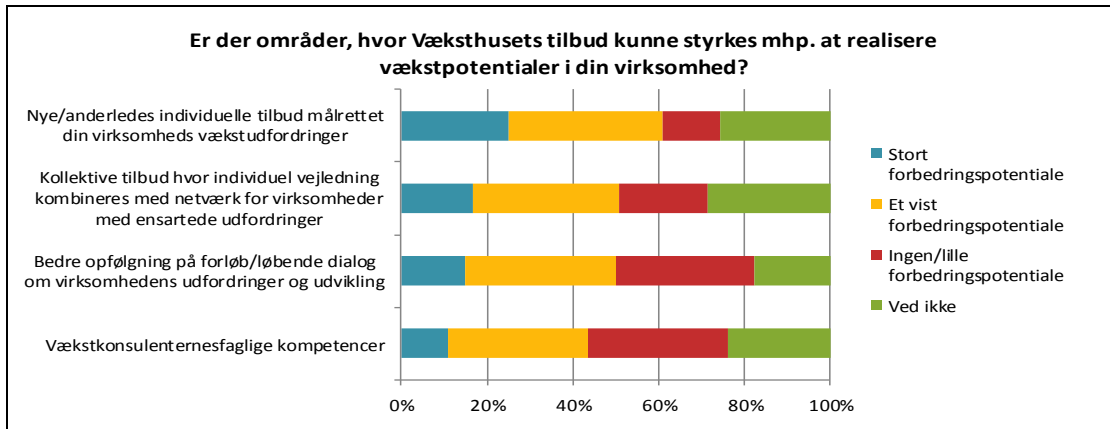
Men analysen understreger også, at afkastet af den offentlige investering i Væksthusene kan blive større. Specielt bør ambitionsniveauet øges, når det gælder Væksthusenes bidrag til at skabe flere *højvækstvirksomheder*. Alt for få vækstvirksomheder bruger Væksthusene, jf. kapitel 4. Og når det sker, udfordres nogle af dem ikke tilstrækkeligt i forhold til deres reelle vækstudfordringer, jf. kapitel 6 og kapitel 8.

Dette kapitel sætter fokus på, hvad der skal til for markant at øge Væksthusenes bidrag til at realisere 2020-visionen om, at Danmark skal ligge i front på andelen af højvækstvirksomheder.

### 9.2. BRUGERNE ØNSKER NYE YDELSER OG TILBUD

Figur 9.2 viser brugernes svar på et spørgsmål om, hvorvidt Væksthusenes nuværende tilbud kan styrkes. Der er spurgt ind til fire områder; 1) individuelle tilbud, 2) kollektive tilbud, 3) Væksthusets opfølgning og den løbende sparring, 4) Væksthusets kompetencer.

**Figur 9.2. Brugernes syn på forbedringspotentialer i Væksthusenes indsats**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt brugere af Væksthusene 2010-2012.

Figuren viser, at der – ifølge brugerne – er forbedringspotentialer på alle områder. Størst potentiale ligger inden for de individuelle ydelser, mens færrest vurderer, at Væksthusenes kompetencer udgør et stort forbedringsområde. Men også når det gælder kollektive ydelser og bedre opfølgning peger ca. halvdelen af virksomhederne på et stort eller et vist forbedringspotentiale.

Virksomhedernes ønsker og pointer varierer naturligvis. Men de uddybende bemærkninger afspejler, at ønskerne generelt afspejler de udfordringer, vi har afdækket i de kvalitative interview;

- **Individuelle tilbud.** En gruppe af virksomheder peger blandt andet på behovet for i højere grad at blive udfordret på deres koncepter, strategier mv.
- **Kollektive tilbud.** En gruppe af virksomheder ser det som et naturligt element i Væksthusenes arbejde med at stimulere vækst, at de matcher virksomheder med ensartede udfordringer – og gennemfører fælles udviklingsforløb og faciliterer netværk.
- **Bedre opfølgning/løbende dialog.** En gruppe af virksomheder ser opfølgende samtaler som en naturlig del af implementeringsprocessen. Især yngre vækstvirksomheder udtrykker interesse i fast kontaktpunkt i erhvervsfremmesystemet, som kender virksomheden, og som hurtigt kan hjælpe, når virksomheden kommer ind i en ny fase.

### 9.3. FREMTIDENS VÆKSTMODEL

Det er ikke denne evalueringens opgave at designe fremtidens væksthuseder. Det skal ske i et tæt samarbejde mellem Væksthusene og deres ejere og samarbejdspartnere.

Men med afsæt i de udfordringer og perspektiver, vi har afdækket, har vi forsøgt at tegne konturerne af en model, som kunne være til inspiration for Væksthusene og deres rammesættere.

---

### 9.3.1. EN MULIG REFORMVEJ

Hvis 2020-visionen skal realiseres, haster det med at gennemføre en reform af Væksthusenes ydelser – og af de programmer, som udbydes til virksomheder med vækstpotentiale.

Udviklingsarbejdet bør tage afsæt i de udfordringer, vi har afdækket gennem evalueringen. Herunder særligt;

- Behovet for at differentiere ydelserne efter virksomhedernes vækstpotentiale og udviklingsfase.
- Behovet for at bruge flere ressourcer på virksomheder med stort vækstpotentiale og begrænse ressourceforbruget på virksomheder med beskedent potentiale.
- .....I forlængelse heraf behovet for bedre identifikation af virksomheder med vækstpotentiale og bedre screening, således at en større andel af de vejledte er virksomheder med potentiale til at udvikle sig til højvækstvirksomheder.
- Perspektiverne i at koble virksomheder med fælles udfordringer og behov – frem for primært at fokusere på 1-1 vejledning i Væksthusenes kerneydelser.
- Behovet for at løsne de bånd og begrænsninger, som den lidt lineære tilgang til vejledning og rådgivning er udtryk for (jf. kapitel 8).
- Behovet for længerevarende forløb og relationer, hvor vækstafklaring og virksomhedsudvikling betragtes som en længerevarende proces.

Der er allerede taget flere spæde skridt i denne retning.

Det i kapitel 8 omtalte "Raketvækst" projekt i Region Sjælland adresserer de fem første punkter. Væksthus Hovedstadsregionen har i samarbejde med en række andre aktører udviklet "Growbiz"-programmet, der er et fælles udviklingsprogram (foreløbigt for it-virksomheder og rådgivningsvirksomheder inden for biotek).

I Region Midtjylland samarbejdes om "Det midtjyske vækstunivers", hvor tanken er at reformere Væksthusets kerneydelser og de regionale programmer (se afsnit 9.3.2).

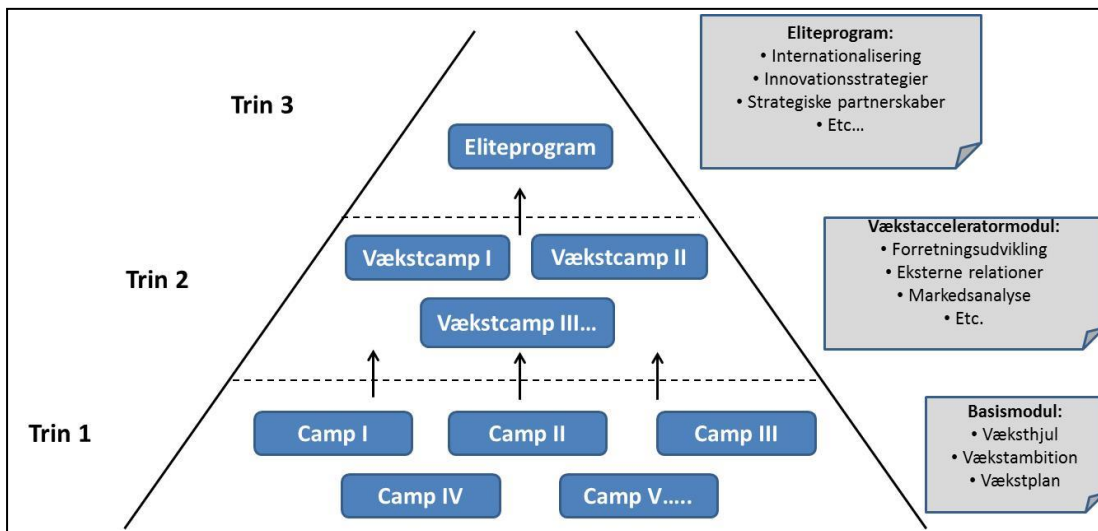
#### **Fælles udviklingsarbejde**

Udfordringerne omkring at få bedre fat i vækstlaget er så store, at der bør etableres et fælles udviklingsarbejde mellem Væksthusene og deres interessenter. Der er brug for, at Væksthusene samlet redefinerer sig selv, og at der udvikles fælles, overordnede modeller for, hvordan man udvikler vækstvirksomheder i alle regioner.

Baseret på evalueringens konklusioner og de spæde udviklingstanker i Væksthusene, *kunne* en skitse til en fremtidig model for stimulering af højvækstvirksomheder i hovedtræk se ud som i figur 9.3.



**Figur 9.3. Fremtidens vækstmodel**



Kilde: IRIS Group

Figuren illustrerer et forløb i tre trin, hvor omdrejningspunktet er camps eller seminarer, der danner ramme om vækstkortlægningen.

Tanken i modellen er, at de fleste virksomheder vil starte på trin 1, men etablerede virksomheder og virksomheder med dokumenteret vækstpotentiale vil kunne træde ind på et højere niveau.

#### **Trin 1.**

Trin 1 kan bestå af et indledende modul af fx en dags varighed. Formålet vil her være at introducere deltagerne til en række grundlæggende forhold i til virksomhedsudvikling samt at gennemføre individuelle vækstkortlægninger. Virksomhederne kan på trin 1 således tilbydes;

- En indledende vækstkortlægning ved hjælp af Væksthjulet.
- Sparring omkring fastlæggelse af en vækstambition.
- Vejledning om hvilke aktiviteter, den skal sætte i gang for at kunne indfri ambitionen.
- Introduktion til at arbejde med værktøjer og modeller, der kan bruges til at teste forretningskoncept, produktidéer, mv.

Indtaget af virksomheder ske i tæt samarbejde med den lokale erhvervsservice og andre aktører, og der bør udvikles mekanismer, der sikrer, at en stor andel af deltagerne har et reelt vækstpotentiale.

Samtidig er tanken i modellen, at vækstkortlægningen organiseres i teams, hvor grupper af ca. 10 virksomheder vejledes på camps, der også kan have deltagelse af lokale erhvervsservicekonsulenter og eksperter med indblik i den pågældende målgruppe. Segmenteringen i grupper kan ske med afsæt i faktorer som;

- Virksomhedernes alder/udviklingsfase.
- En indledende vurdering af vækstpotentiale.
- Relaterede sektorer/brancher.

En model kunne være, at der i hver region blev afholdt ca. 10-15 camps i kvartalet for forskellige målgrupper opdelt ud fra ovenstående kriterier.

Trin 1 kunne afsluttes med en vækstplan, der samtidig skitserer milepæle, som virksomhederne skal realisere for at kvalificere sig til næste niveau.

### **Trin 2.**

I næste fase kan virksomhederne kvalificere sig et modul, hvor der bliver arbejdet yderligere med vækstplanen. Deltagerne vil her være virksomheder på mindst "B-niveau". Det vil sige virksomheder, der i udgangspunktet har et betydeligt vækstpotentiale, eller som har udviklet sig fra C-niveau til B-niveau på trin 1.

Fokus kan være på bl.a. forretningsudvikling, videreudvikling af forretningsmodel, igangsættelse af markedsstudier samt generel undervisning/træning i at udvikle en vækstvirksomhed. Der kan være adgang til sparring fra både væksthuskonsulenter og eksperter (rådgivere mv.)

Samtidig skal der arbejdes målrettet mod at identificere behov for brug af ekstern ekspertbistand.

### **Trin 3.**

Endelig er der behov for at udvikle elitetilbud til virksomheder med ekstra stort vækstpotentiale (virksomheder på A-niveau). Igen vil gruppen bestå af virksomheder, der allerede er på A-niveau, når de henvender sig til erhvervsfremmesystemet, samt af virksomheder, der gennem realisering af milepæle kvalificerer sig fra B-niveau til A-niveau.

På dette niveau skal ydelserne i endnu højere grad differentieres i forhold til forskellige grupper af virksomheder. Der vil være et større behov for at arbejde individuelt med virksomheder – både gennem vækstsparring på højt niveau og tilknytning af specialiserede rådgivere til konkrete udviklingsforløb.

De gennemførte interview med virksomheder, der befinder sig på eller i nærheden af A-niveau, viser, at der i denne målgruppe er udbredte ønsker om stærkere tilbud. De omfatter;

- Intensiv sparring omkring internationalisering med personer med stor indsigt på det pågældende forretningsområde/marked og med virksomheder på tilsvarende niveau.
- Inspiration og sparring omkring videreudvikling af forretningsmodellen og etablering af strategiske alliancer med andre virksomheder.
- Styrkelse af innovationsindsatsen – blandt andet gennem netværk og seminarer med deltagelse af andre virksomheder, relevante forskningsmiljøer, innovationseksperter mv.

Der bør endvidere arbejdes med en nærmere definition af A-gruppen. Den bør både omfatte virksomheder med stort vækstpotentiale og høje vækstambitioner og af etablerede virksomheder, der allerede har vækstet betydeligt og står over nye udfordringer i virksomhedens udvikling.

### 9.3.2. DEN FREMTIDIGE MIDTJYSKE VÆKSTMODEL

Region Midtjylland er den region, der har igangsat den mest ambitiøse indsats for at udvikle en ny vækstmodel. Her har kommuner og Vækstforum i samarbejde med erhvervsserviceoperatører og erhvervsorganisationer udviklet en ny ramme for, hvordan der i regionen skal arbejdes med at udvikle flere vækstvirksomheder.

Som grundlag for indsatsen er opstillet fem styrende principper (eller værdier), som prioriteres fra opdragsgivernes<sup>20</sup> side. De fremgår af boks 9.1.

#### **Boks 9.1. Styrende principper for det midtjyske vækstunivers**

- Målet med indsatsen er vækst og skalérbarhed
- Der skal være et vækstpartnerskab med virksomheden
- Indsatsen skal være strategisk og sammenhængende
- Indsatsen er en investering i virksomhedens vækst
- Virksomhedens vækstambition/-potentiale skal trænes – hele livet

Principperne udtrykker, at man i regionen fremadrettet vil fokusere indsatsen på virksomheder med stort vækstpotentiale (skalérbarhed). Samtidig udtrykker de, at der skal være tale om et vækstpartnerskab. Det indebærer, at virksomheden på den ene side skal have store vækstambitioner samt være åben for at bruge ressourcer og blive udfordret på sin strategi, mv. På den anden side skal erhvervsservicesystemet tilbyde sparring på højt niveau.

Endelig lægges der vægt på, at virksomheder med højt vækstpotentiale skal tilbydes et sammenhængende forløb. Der ligger i principperne en anerkendelse af, at realisering af vækstpotentiale er en langsigtet proces, der kræver mere end forudsat i den hidtidige praksis.

Der arbejdes med en model efter principperne i figur 9.3 i afsnit 9.3.1. Det vil i det midtjyske tilfælde sige, at vejledningen organiseres i camps iscenesat som træningsforløb. Hver camp kommer til at bestå af et fælles træningsmodul fulgt op af et ”lab”, hvor deltagerne får mulighed for at arbejde med egen virksomhed under sparring fra eksperter og erhvervsservicekonsulenter. Se boks 9.2.

---

<sup>20</sup> Det vil sige kommuner i forhold til vejledningen og Vækstforum i forhold til de regionale programmer.

## Boks 9.2. Foreløbige overvejelser om indhold i midtjyske træningsforløb

Hvert træningsforløb vil som udgangspunkt bestå af to moduler og to labs med følgende forventede indhold:

1. Et indledende basismodul, hvor formålet er at introducere deltagerne til en række grundlæggende forhold ift. virksomhedsudvikling/-vækst. Indholdsmæssigt er VækstHjulet afsættet. Den enkelte virksomhed får samtidig mulighed for definere og formidle egen vækstambition, og det identificeres indsatser af betydning for vækstambitionens indfrielse. Endvidere vil der indgå introduktion til værktøjer og metoder ift. skalerbare forretningsmodeller, systematisk arbejde med egne hypoteser samt best practices (hvordan har andre virksomheder skabt vækst?). Resultatet vil være et struktureret overblik over egen vækstambition samt et overordnet begrebsapparat til aktivering af vækstpotentiale i egen virksomhed. Målgruppen er alle virksomheder, uanset vækstpotentialeniveau.
2. Basismodulet følges op af et lab af nogle timers varighed. Formålet er, at den enkelte virksomhed får lejlighed til at arbejde med egne antagelser og forberede eksperimenter. Der vil være adgang til sparring fra tovholder, erhvervsservicesystemet og evt. videnleverandør (eks. privat rådgiver).
3. Et udvidet modul af to dages varighed (internat). Formålet er at tage deltagerne skridtet videre og skabe grundlag for læringsprocesser, hvor der sker en struktureret anvendelse af både interne og eksterne ressourcer. Der tages udgangspunkt i Vækstplanen, og virksomheden afprøver værktøjer til anvendelse af 1) eksterne videnkilder (eks. Rådgivere, videninstitutioner og erhvervsservicesystemet), 2) interne ressourcer (eks. ledelse, bestyrelse, advisory boards) samt eksterne netværksrelationer (fx andre vækstorienterede virksomheder) samt 3) målrettede interaktioner med markeder og finansieringskilder. Fokus er bl.a. identifikation og arbejde med skalerbare forretningsmodeller, risikoelementer samt målretning af vækstplanen. Hertil kommer træning i formidling af vækstplanen (overfor et panel). Resultatet er et forbedret grundlag i virksomheden i forhold til udviklingen af vækstambition og vækstberedskab. Målgruppen er virksomheder, der har deltaget i modul 1, og som vurderes at være på vækstpotentialeniveau A + B.
4. Et lab af nogle timers varighed som opfølgning på modul 2. Formålet er at bistå virksomheden i at fastholde og aktivere egen forretningsmodel samt give adgang til sparring fra tovholder, erhvervsservicesystemet og evt. videnleverandør (eks. privat rådgiver). Resultatet er en vækstplan med commitment fra både virksomhedens ledelse og fra erhvervsservicesystemet – med klare milepæle for realisering af vækstpotentialiet samt tilførsel af eksterne ressourcer.

## KAPITEL 10. VÆKSTHUSENE SOM KNUDEPUNKT

### 10.1. INDLEDNING

Væksthusene er tiltænkt en vigtig rolle som knudepunkter i, hvad der kan betegnes som sammenhængende, regionale økosystemer for vækstvirksomheder. Det fremgår bl.a. af den nationale aftale om Væksthusene mellem KL og Erhvervs- og Vækstministeriet, at Væksthusene skal bidrage til en styrket samarbejdskultur mellem de mange erhvervsfremmeaktører og være dynamoer i udviklingen af initiativer, der styrker væstkulturen.

Af de regionale aftaler mellem kommunekontaktrådene og Væksthusene fremgår det endvidere, at Væksthusene skal bidrage til udviklingen af et enstrengt erhvervsservicesystem og igangsætte fælles tiltag, der kan styrke kompetenceniveaet i det samlede erhvervsservicesystem.

Dette kapitel har fokus på Væksthusenes rolle som knudepunkt og kompetencecenter. Kapitlet viser, at Væksthusenes rolle som knudepunkt overordnet set er blevet styrket. Flere Væksthuse har fået tættere samarbejde med nationale erhvervsfremmeaktører, og Væksthusene er generelt lykkedes med at skabe stærkere og mere velfungerende relationer til det private rådgivermarked. Væksthusenes indsats omkring fælles kompetenceudvikling i de regionale erhvervsservicesystemer er dog fortsat meget uensartet på tværs af regionerne. Det er et område, som bør gives betydeligt større bevågenhed fremadrettet.

Afsnit 10.2 har fokus på Væksthusenes samarbejdsrelationer med en række centrale nationale og regionale erhvervsfremmeaktører. Afsnit 10.3 handler om Væksthusenes rolle som knudepunkt i forhold til det private rådgivermarked. Afsnit 10.4 har fokus på Væksthusenes indsats i forhold til at styrke kompetenceniveaet i det samlede erhvervsservicesystem.

### 10.2. SAMSPILLET MED ANDRE ERHVERVSFREMMEAKTØRER

Knudepunktsfunktionen indebærer blandt andet., at Væksthusene skal skabe øget sammenhæng til en nationale aktører, der også udbyder ydelser målrettet iværksættere og virksomheder med vækstpotentiale. Det gælder blandt andet Eksportrådet, Vækstfonden samt styrelser, der udbyder virksomhedsrettede ordninger inden for fx innovation, miljø og beskæftigelsesfremme.

Væksthusenes samarbejde med de nævnte aktører er generelt blevet udbygget og styrket væsentligt de senere år. Både når det gælder samarbejdet med Eksportrådet og Vækstfonden, er der etableret velfungerede samarbejdsmodeller, som er til gavn for både brugerne af Væksthusene og for de nationale aktører.

Fire af Væksthusene har indgået en formel samarbejdsaftale med *Eksportrådet* om fysisk indstationering af en eksportkonsulent. Aftalen indebærer, at en medarbejder fra Eksportrådet er fy-

sisk lokaliseret i Væksthuset med henblik på at yde sparring og vejledning om eksport og internationalisering – og at sikre virksomheder med eksportambitioner adgang til Eksportrådets ydelser.

Alle fem Væksthuse har endvidere for nylig indgået en samarbejdsaftale med Eksportrådet om at udbyde fælles ”Eksportsparring”. Det er længerevarende sparringsforløb, der kombinerer sparring fra en Væksthuskonsulent med sparring fra Eksportrådets repræsentanter på udvalgte udenlandske markeder.

Væksthuse har endvidere etableret et tæt samarbejde med *Vækstfonden* om en ambassadørordning. Der er udpeget to særlige ambassadører for Vækstfonden i hvert af de fem Væksthuse. Ambassadørerne er personer, som har særlig erfaring med kapitalfremskaffelse og finansiering.

Samarbejdet med Vækstfonden indebærer blandt andet, at ambassadørerne løbende får en indføring i Vækstfondens tilbud og ydelser – blandt gennem årlige møder i Vækstfonden.

Væksthus Midtjylland har etableret ”platforme” for internationalisering og kapital. Det indebærer aftaler om fysisk indstationering af en medarbejder fra bl.a. Industrialiseringsfonden for Udviklingslande (IUF) og projektledere fra nationale programmer for øget internationalisering som fx Vitus og Vitus Vækst. Derudover er der indgået aftale om at tilbyde ugentlig træffetid med en medarbejder fra Vækstfonden, som møder i Væksthus Midtjyllands lokaler i Aarhus.

Både Væksthusene, Eksportrådet og Vækstfonden vurderer, at det nuværende samarbejde er velfungerende, og at det har styrket virksomhedernes adgang til de nationale tilbud. Eksportrådet og Vækstfonden fremhæver, at samarbejdet har skabt en mere effektiv markedsføring af deres ydelser og en bedre rekruttering. Samtidig er samarbejdet med Væksthuset med til at give bedre feedback på nye nationale tilbud.

De nationale aktører fremhæver blandt andet fordelene ved, at Væksthusene fungerer som en slags filter for nationale tilbud og programmer, jf. boks 10.1.

**Boks 10.1. Væksthusene sikrer mere effektiv rekruttering til nationale erhvervsfremme tilbud.**

*”Samarbejdet med Væksthusene er velfungerende. Det at have en medarbejder udstationeret i Væksthusene betyder, at vores tilbud opnår en bredere dækning. Væksthusene bliver en form for one-stop-shop, hvor der sker en effektiv screening og visitering i forhold til Eksportrådets tilbud.”*

Karen Eva Abrahamsen, Eksportrådet

*”Vores samarbejde med Væksthusene betyder en mere effektiv markedsføring og udbredelse af Vækstfondens ydelser. Væksthusene fungerer som både filter og markedsføringskanal. Væksthusene er med til at luge ud, så vi i højere grad får henvendelser fra virksomheder, der reelt er i målgruppen for vores ydelser. Væksthusenes vejledning betyder også, at virksomhederne generelt bliver bedre rustede til at søge finansiering.”*

Rolf Kjærgaard, Vækstfonden

Der er betydeligt større variation, når det gælder Væksthusenes samarbejde med andre regionale og nationale erhvervsfremmeaktører. I de fleste tilfælde er der tale om et løst og mere uforpligtende samarbejde, herunder fælles hensigtserklæringer om gensidig henvisning og markedsføring af hinandens tilbud overfor målgruppen.

Væksthus Midtjylland har valgt at indgå egentlige samarbejdsaftaler med en række samarbejdspartnerne – blandt andre DELTA (GTS-institut), Dansk Venturekapital- og Private Equity Forening (DVCA), Centee for Entrepreneurship og Innovation ved Aarhus Universitet samt Styrelsen for Forskning og Innovation.

Aftalerne beskriver fælles mål og ambitioner om at sikre gensidig markedsføring af hinandens tilbud og fastlægger rammer for årlige koordineringsmøder, mv.

Væksthus Nordjylland har et tæt samarbejde med andre regionale aktører i det nordjyske område. Det gælder bl.a. Beskæftigelsesregionen, hvor Væksthuset fungerer formidler af beskæftigelsesfremmeinitiativer over for vækstvirksomheder. Herudover deltager en række organisationer, erhvervsskoler m.fl. i styregrupper for de regionale udviklingsprogrammer i Nordjylland.

Det er Evaluators vurdering, at Væksthusene – samlet set – primært er lykkedes med at skabe velfungerende samarbejdsrelationer til Eksportrådet og Vækstfonden.

De øvrige relationer varierer fra Væksthus til Væksthus. Det er dog samtidig indtrykket, at Væksthusene i stigende grad opfattes som en samlende aktør, og at der generelt er et udmærket, gensidigt kendskab til hinandens tilbud og ydelser blandt de vigtigste aktører i regioner (herunder fx innovationsmiljøer, forskerpartner, videncentre, mv.).

### 10.3. SNITFLADER TIL PRIVATE RÅDGIVERE

Ambitionen er også, at Væksthusene skal spille en rolle som knudepunkt i forhold til det private rådgivermarked. Som led i evalueringen har vi interviewet en kreds af private rådgivere, der har bred erfaring med at rådgive brugere af Væksthusene. Vi har blandt andet bedt dem vurdere Væksthusenes indsats i forhold til at mobilisere virksomhederne til køb af privat rådgivning.

Lagt de fleste rådgivere giver udtryk for, at Væksthusenes sparring og problemafklaring spiller en vigtig rolle i forhold til at modne virksomhederne til køb af private rådgivningsydelser.

#### **Boks 10.2. Væksthusbrugere bliver mere kompetente indkøbere af privat rådgivning**

*"Jeg oplever, at Væksthusene er gode til at skabe afklaring og commitment i forhold til køb af rådgivning. Virksomhederne er mere bevidste om, hvad de vil, og afklarede med, hvad det kræver af tid og ressourcer at komme i mål. De skal ikke overbevises på samme måde. Vækstkortlægningen er jo også lidt som en jobsamtale – virksomhederne skal svare på, om de virkelig vil det her."*

Rådgiver fra region Nordjylland

*”Det er min opfattelse, at de iværksættere, der har været forbi Væksthuset, er mere afklarede omkring egne udfordringer og har et mere præcist billede af, hvad de ønsker rådgivning til. De er generelt også bedre rustede til at købe rådgivning.”*

Rådgiver fra region Hovedstaden

Væksthusene spiller også en vigtig rolle i forhold til at hjælpe virksomhederne med at navigere i rådgivermarkedet. Væksthuskonsulenterne har på mange områder et bredt kendskab til relevante private rådgivere.

Derudover har Erhvervsstyrelsen og Væksthusene i fællesskab etableret *Rådgiverbørsen*, hvor private rådgivere kan præsentere deres kompetencer, jf. kapitel 3. Rådgiverbørsen giver virksomheder, væksthuskonsulenter m.fl. adgang til at søge blandt mere end 2.500 rådgivere inden for et bredt felt af specialeområder.

I nogle regioner var der i begyndelsen en betydelig mistro blandt private konsulenter i forhold til Væksthusenes funktion – og mere specifikt i forhold til snitfladen mellem uvildig vejledning og egentlig rådgivning. Både Væksthusenes ledelser og rådgiverne giver udtryk for, at denne mistro stort set er forsvundet. De fleste rådgivere giver som nævnt i kapitel 5 udtryk for, at Væksthusene er med til at udvide markedet for privatrådgivning.

### **Boks 10.3. Væksthusenes indsats styrker det private rådgivermarked for SMVer**

*”Iværksættere og til dels også SMVer er et segment, som mange rådgivere helt har opgivet at gå efter. Det er for ressourcekrævende, fordi de enkelte salg er små, og der er relativt langt mellem dem.*

*Her er det, at kombinationen af Væksthusenes sparring og udbuddet af programmer kan gøre en forskel og sikre, at der udvikles et bedre marked for privat rådgivning for denne målgruppe.”*

Privat rådgiver med berøringsflade til flere af Væksthusene

## 10.4 KOMPETENCEUDVIKLING

De regionale aftaler mellem kommunerne og Væksthusene stiller blandt andet krav om, at Væksthusene skal igangsætte initiativer, der bidrager til udviklingen af stærkere kompetencer i det samlede erhvervsservicesystem. Det er et område, hvor der er meget stor forskel på Væksthusenes tilgang, på finansieringen og på de enkelte aktørers engagement og prioritering af tid.

De midtjyske kommuner, Region Midtjylland og Væksthus Midtjylland tog allerede tilbage i 2008 initiativ til etablering af Midtjysk Erhvervsudviklings Akademi (MEA). Det er et fælles tilbud om kompetenceudvikling for alle konsulenter i det midtjyske erhvervsservicesystem, jf. boks 10.4.



#### **Boks 10.4. Formål og indhold i Midtjysk Erhvervsudviklings Akademi (MEA)**

Formålet med etableringen af MEA er at skabe en fælles referenceramme for erhvervsfremme og erhvervsudvikling. MEA er et tilbud til alle aktørerne i det midtjyske erhvervsservicesystem. Det formidler ny viden om forhold, der har betydning for etablering, overlevelse og vækst af nye virksomheder.

MEA udbyder årligt et stort antal skræddersyede kurser om temaer. Det vedrører fx eksport, patentering, finansiering, digitalisering samt tværgående temaer om coaching, generel ledelse mv. Kurserne giver indsigt i typiske virksomhedsudfordringer på det pågældende område og en grundig indføring i erhvervsfremmetilbud, som kan være relevante at bringe i spil.

MEA ledes af et akademiråd med repræsentanter fra bl.a. Erhvervsstyrelsen, Region Midtjylland, Væksthus Midtjylland, kommunerne i Region Midtjylland, den lokale erhvervsservice, brancheorganisationer, innovationsmiljøer, forskerparker, uddannelsesinstitutioner og udviklingsparker.

MEA er finansieret af Vækstforum Midtjylland

*Se [www.meamidt.dk](http://www.meamidt.dk)*

Siden MEAs etablering har et betydeligt antal medarbejderne fra det regionale erhvervsservicesystem deltaget i de udbudte kurser.

Der er i de gennemførte interview udtrykt udbredt tilfredshed med MEA – både blandt kommuner og repræsentanter fra den lokale erhvervsservice.

De øvrige fire Væksthuse arbejder også på forskellig vis med fælles kompetenceudvikling, men indsatsen har hidtil haft et mindre omfang. Det afspejler bl.a., at der er store regionale forskelle i omfanget af midler fra de regionale vækstfora m.fl. til fælles kompetenceudvikling.

Væksthus Hovedstadsregionen afholder to-tre årlige heldagsseminarer for aktører i erhvervsservicesystemet om relevante emner. Indholdet i seminarrækken fastlægges i en styregruppe med deltagelse af Væksthuset og repræsentanter for kommuner og lokal erhvervsservice. Hidtil har fokus primært været på en introduktion til de forskellige tilbud, som findes i erhvervsfremmesystemet. I 2013 handler seminarerne om forskellige værktøjer, der kan anvendes i vejledningen.

Væksthus Syddanmark arrangerer fælles "videndeling-dage" med de lokale aktører. Derudover sker der fælles kompetenceudvikling via seminarer, der afholdes som led i regionale programmer.

Væksthus Sjælland har i samarbejde med regionens kommuner etableret "Kompetencefabrikken", som danner ramme om en række fælles seminarer og kortere kurser med henblik på at øge kompetenceniveauet i det samlede erhvervsfremmesystem.

Væksthus Sjælland har derudover etableret sin egen analyseafdeling, som blandt andet har ansvar for at skabe et fælles videngrundlag omkring regionens vækststudfordringer. Flere af de lokale aktører fremhæver, at det har stor værdi, at der skabes et stærkere fælles videngrundlag omkring regionens udfordringer og god praksis på erhvervsserviceområdet.

## BILAG 1. EVALUERINGENS METODE

Det overordnede formål med evalueringen er at evaluere, om;

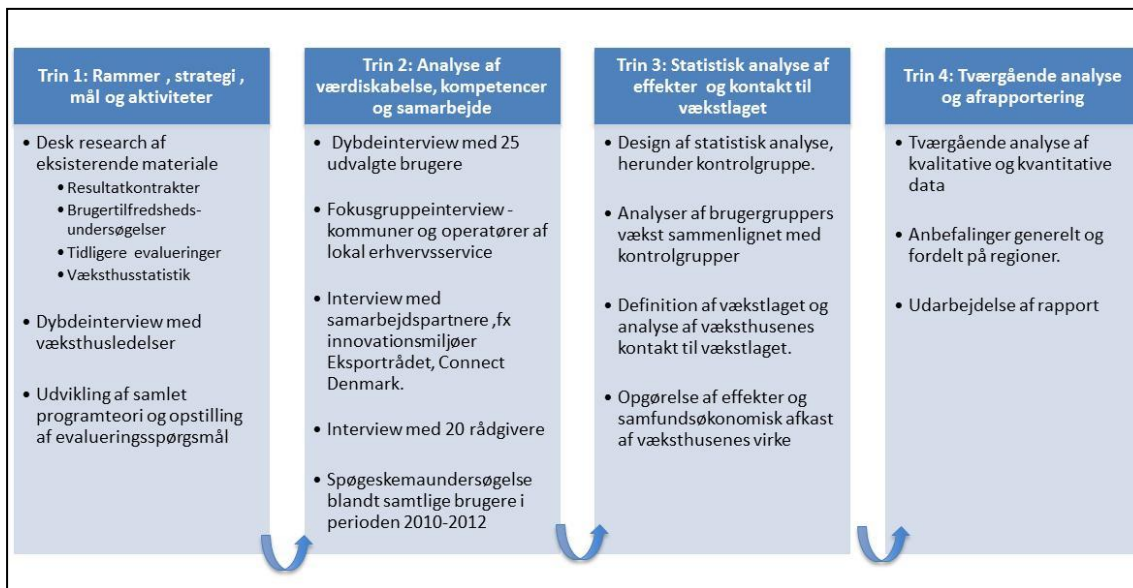
- Væksthusene skaber vækst hos brugerne.
- Væksthusene bidrager til at realisere visionen om, at Danmark skal være et af de lande, der har flest vækstvirksomheder.
- Om der er forhold i Væksthusenes mål, indsats, tilgang, kompetencer mv., der bør justeres med henblik på at styrke Væksthusenes bidrag til at realisere visionen.

Konkret har vi forsøgt at besvare fem centrale spørgsmål;

1. Er der et stærkt rationelt baggrund for Væksthusene? Det vil sige, bidrager Væksthusene til at løse en relevant problemstilling, der har betydning for Danmarks evne til at skabe flere vækstvirksomheder? Er der brug for en offentlig finansieret aktør, der yder uvildig vejledning og vækstkortlægning til en bred målgruppe af virksomheder med vækstpotentiale?
2. Skaber Væksthusene mere vækst hos brugerne? Det vil sige, kan der rent faktisk konstateres en vækst hos brugerne, der kan tilskrives brugen af Væksthusene og de aktører, som Væksthusene henviser til? Og hvad er det samfundsøkonomiske afkast af Væksthusenes indsats?
3. Bruger vækstvirksomhederne Væksthusene? I lyset af KLs og Erhvervs- og Vækstministeriets mission er det et centralt evalueringskriterium, at Væksthusene ikke blot bidrager til vækst hos deres brugere. Det er en selvstændig ambition, at virksomheder med højt vækstpotentiale gør brug – og drager nytte – af Væksthusene.
4. Er vækstmodellen den rigtige? Det vil sige, tilbyder Væksthusene det rette mix af ydelser og kompetencer i samarbejde med andre aktører?
5. Fungerer Væksthusene i rollen som "regionale knudepunkter"? Endelig skal Væksthusene evalueres på, om de bidrager til at skabe mere sammenhængende "økosystemer" for vejledning og rådgivning af virksomheder med vækstpotentiale.

De fem spørgsmål er besvaret gennem en række forskellige evalueringsaktiviteter. Nedenstående figur giver et overblik over de forskellige faser og aktiviteter i evalueringen.

## Oversigt over evalueringens aktiviteter og deres indbyrdes sammenhæng



**Trin 1** i evalueringen bestod for det første i en afdækning af Væksthuses mål, rammer, virkemidler samt eksisterende statistik over Væksthuses resultater. For det andet blev gennemført interview med lederne af de enkelte Væksthuse.

**Trin 2** omfattede en række kvalitative analyser. Der blev gennemført dybdeinterview med 25 Væksthusbrugere med en repræsentativ fordeling på brancher, virksomhedsstørrelser, alder og geografi. Herudover blev gennemført interview med 20 rådgivere, som er blevet benyttet som opfølgning på Væksthuses vejledning. Endvidere blev gennemført interview med andre erhvervsfremmeaktører, som har betydelige samarbejdsflader med Væksthuse (fx innovationsmiljøer, Eksportrådet og Connect Denmark). Endelig blev der gennemført et fokusgruppeinterview i hver region med en gruppe af repræsentanter fra kommunerne og fra de lokale erhvervs-servicekontorer.

Med afsæt i interviewaktiviteterne blev der i trin 2 også udviklet et spørgeskema, som blev udsendt til samtlige brugere af Væksthuse i perioden 2010-2012. Formålet med spørgeskemaet var at teste hypoteser fra de kvalitative interview samt at udvikle et kvantitativt datagrundlag for Væksthuses indsats og resultater. I alt 1.334 virksomheder besvarede skemaet, hvilket svarer til en svarprocent på [23 %].

I **trin 3** blev foretaget en *samfundsøkonomisk effektvurdering* af Væksthuses indsats. Der er på dette trin gennemført tre typer af analyser;

- En statistisk analyse af væksten blandt brugerne i forhold til en kontrolgruppe af ikke-brugere.
- En analyse af hvor stor en andel af vækstlaget i Danmark, der gør brug af væksthuse.

- En samlet samfundsøkonomisk effektvurdering af, hvordan den offentlige investering i Væksthusene bidrager til beskæftigelse og værdiskabelse i Danmark.

I **trin 4** er lavet en tværgående analyse af de kvalitative og kvantitative data. Den endelige rapporten har været drøftet med projektets styregruppe, der har haft deltagelse af Erhvervsstyrelsen og Kommunernes Landsforening.

Rapportens konklusioner og anbefalinger er IRIS Groups egne og afspejler ikke nødvendigvis Erhvervsstyrelsens og KLs vurderinger.

## APPENDIKS 1. BEREGNING AF VÆKSTHUSENES UMIDDELBARE EFFEKT

For at kunne beregne værdien af den effekt, Væksthusene skaber, må der gøres en række vigtige antagelser.

**Første antagelse** vedrører Væksthusenes bidrag til effekten i hver af de tre brugergrupper med hhv. høj, moderat og lav adfærdspåvirkning (additionalitet).

Vi har i beregningerne antaget følgende:

- Væksthusene bidrager til mellem 75-100 procent af mervæksten i gruppen med høj additionalitet.
- Væksthusene bidrager til mellem 50-75 procent af mervæksten i gruppen med moderat additionalitet.
- Væksthusenes bidrager med nul procent til mervæksten i gruppen med lav additionilitet.

**Den anden centrale antagelse** er, at de tre brugergrupper hver tegner sig for en tredjedel af samtlige vejledte. Denne fordeling svarer stort set til fordelingen blandt de virksomheder, der besvarede spørgeskemaundersøgelsen.

Med det udgangspunkt kan der beregnes en øvre og en nedre grænse for Væksthusenes bidrag til den opnåede mervækst i et gennemsnitligt Væksthusforløb svarende til:

- Et nedre estimat på:  $(75\% + 50\% + 0\%)/3 = 42$  procent
- Et øvre estimat på:  $(100\% + 75\% + 0\%)/3 = 58$  procent

**Den tredje antagelse** vedrører det årlige antal vækstkortlægninger. Kravet i resultatkontrakten for 2012 var, at Væksthusene skulle gennemføre i alt 2.650 vækstkortlægninger. Det reelle tal ligger lidt højere i år 2012, men vi har i denne beregning valgt at benytte dette tal som et estimat for det gennemsnitlige årlige antal vækstkortlægninger, som Væksthusene foretager i den periode, vi kigger på.

**Den fjerde antagelse** vedrører den gennemsnitlige Væksthusbrugers omsætning og antal medarbejdere. Her har vi taget udgangspunkt i et gennemsnit beregnet med udgangspunkt i alle de brugere, der indgår i effektevalueringen. Det giver et estimat for omsætningen på 9,4 mio. kr. årligt og antal beskæftigede på 12,3 årsværk for den gennemsnitlige væksthusbruger.

I tabel A.1 er der beregnet et estimat for Væksthusenes bidrag til den årlige meromsætning, som brugerne opnår i år 2 efter, at de har benyttet Væksthuset.

**Tabel A.1. Væksthusenes umiddelbare effekter i forhold til øget omsætning**

Post	Værdi
Estimeret samlet meromsætning for en årgang Væksthusbrugere	24.788 mio. kr.
Samlet meromsætning i år 2 efter brugen af Væksthuset	2.231 mio. kr.
Andel af mervækst der kan tilskrives Væksthusforløb (nedre grænse)	42 %
Andel af mervækst der kan tilskrives Væksthusforløb (øvre grænse)	58 %
Væksthuseffekt	937 – 1.294 mio. kr.

Det fremgår, at den skabte mervækst i omsætningen betyder, at brugervirksomhederne i alt realiserer en meromsætning svarende til 2.231 mio. kr. i år 2 efter brug af Væksthuset. Efter der er korrigeret for selektionsbias - efter den ovenfor beskrevne fremgangsmåde – kan der beregnes et øvre og et nedre estimat. Det nedre estimat svarer til 937 mio. kr. og det øvre estimat svarer til 1.294 mio. kr. i meromsætning opgjort i år 2 efter brug af Væksthuset.

I tabel A.2 er der på tilsvarende måde beregnet et estimat for Væksthusenes bidrag til den samlede merbeskæftigelse i år 2 efter, at de har benyttet Væksthuset.

**Tabel A.2. Væksthusenes umiddelbare effekter i forhold til øget beskæftigelse**

Post	Værdi
Estimeret beskæftigelse for en årgang Væksthusbrugere	32.595 årsværk
Samlet merbeskæftigelse i år 2 efter brugen af Væksthuset	1.336 årsværk
Andel af mervækst der kan tilskrives Væksthusforløb (nedre grænse)	42 %
Andel af mervækst der kan tilskrives Væksthusforløb (øvre grænse)	58 %
Væksthuseffekt	561 – 771 årsværk

Som det fremgår af tabellen, svarer mervæksten i brugergruppen til, at der var 1.336 ekstra årsværk i virksomhederne i år 2 efter brug af Væksthuset. Når der korrigeres for, at en del af denne mervækst skyldes selektionsbias (jf. ovenfor), kan der beregnes et nedre og øvre estimat for Væksthusene bidrag, som svarer til hhv. 561 og 771 årsværk i år to efter brug af Væksthuset.