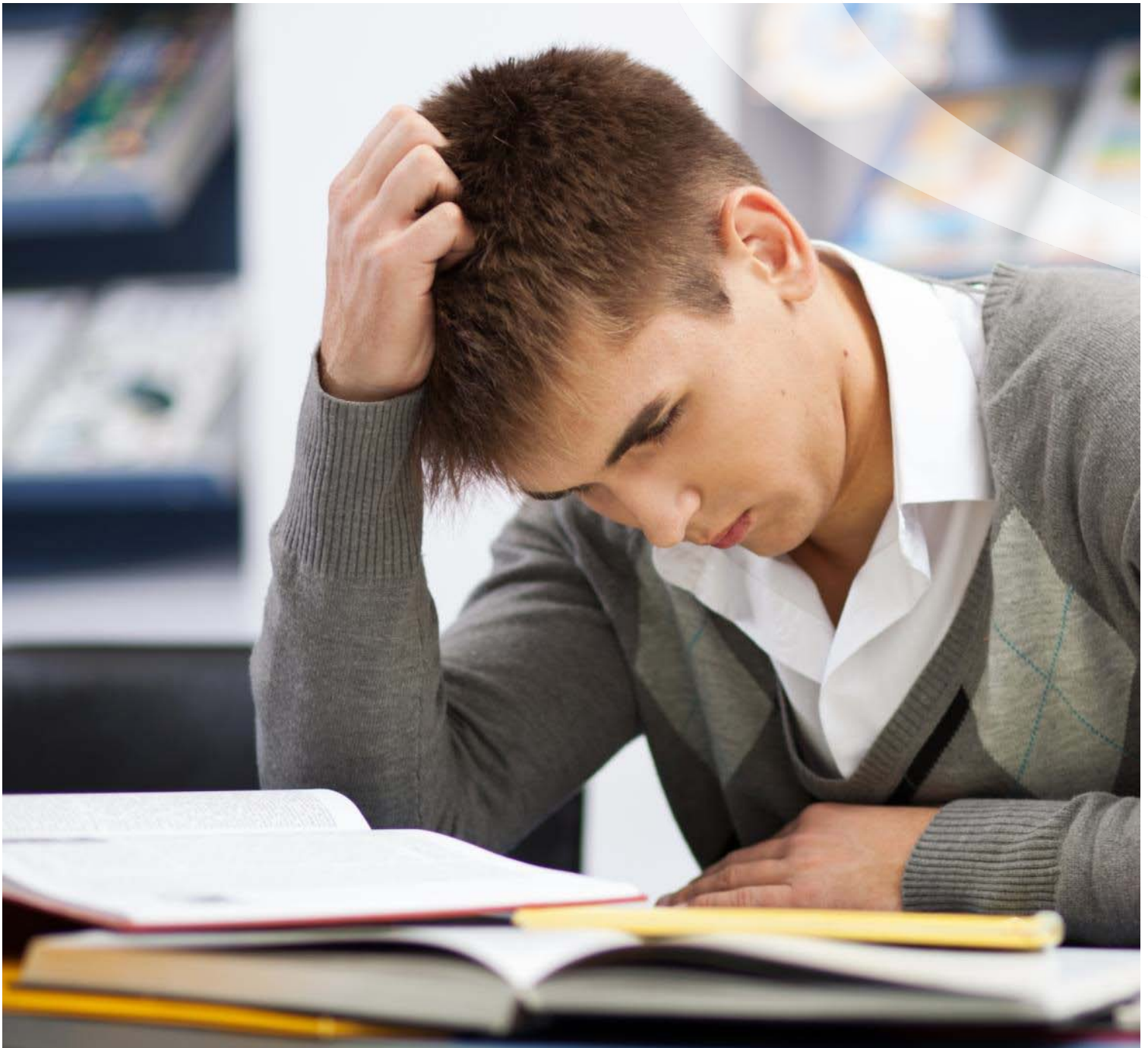


# Ekstern Evaluering af CAPNOVA Invest Zealand og CAPNOVA LINK



## Ekstern Evaluering af CAPNOVA Invest Zealand og CAPNOVA LINK

Rapporten er udarbejdet af Oxford Research A/S i samarbejde med Hoegenhaven Consult

**Udgivelsesår**  
2014

### **Kontakt**

Spørgsmål til rapportens indhold kan stilles til afdelingschef i Oxford Research, Jakob Stoumann, [jas@oxfordresearch.dk](mailto:jas@oxfordresearch.dk), Tlf.: 24 47 59 27.

### **Oxford Research - Knowledge for a better society**

Oxford Research er en specialiseret videnvirksomhed med fokus på velfærd, erhverv og regionaludvikling. Inden for disse områder arbejder vi blandt andet med viden- og innovationssystemer, udvikling af kommuner og regioner samt social-, uddannelses-, integrations- og arbejdsmarkedspolitik.

Oxford Research gennemfører evalueringer og analyser af aktuelle udviklingstendenser og problemstillinger. Vi rådgiver om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.

Oxford Research A/S  
Falkoner Alle 20, 4.  
2000 Frederiksberg C  
Danmark  
(+45) 33 69 13 69  
[office@oxfordresearch.dk](mailto:office@oxfordresearch.dk)  
[www.oxfordresearch.dk](http://www.oxfordresearch.dk)

# Indhold

<b>1. SAMMENFATNING</b>	<b>5</b>
1.1 CAPNOVA Invest Zealand – CIZ	5
1.2 CAPNOVA LINK	7
<b>2. INDLEDNING</b>	<b>11</b>
2.1 CAPNOVA LINK	14
2.2 Synergi mellem CIZ OG CAPNOVA LINK	17
<b>3. CAPNOVA INVEST ZEALAND</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Kvantitative resultater og effekter</b>	<b>19</b>
3.1.1 CIZ investeringer	19
3.1.2 Investeringer fra innovationsmiljøordningen og CAT Seed	22
3.1.3 Tiltrukket privat kapital	22
3.1.4 Bankfinansiering	23
3.1.5 Geografisk placering af investeringer	23
3.1.6 Overlevelse og exit	25
<b>3.2 Kvalitativ vurdering af resultater og effekter</b>	<b>25</b>
3.2.1 Porteføljevirksomheder, samarbejdspartnere og medinvestorers vurdering af CAPNOVA Invest Zealand	25
3.2.2 Virksomhedernes vurdering af samarbejdet med CAPNOVA Invest Zealand	25
3.2.3 Medinvestorers vurdering af CAPNOVA Invest Zealand	28
3.2.4 Samarbejdspartnernes vurdering af CAPNOVA Invest Zealand	28
3.2.5 Vurdering af synergien mellem investerings- og udviklingsmidler	29
3.2.6 Tilbageløb	30
3.2.7 Regional beskæftigelseseffekt	30
<b>4. CAPNOVA LINK</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Kvantitative resultater og effekter</b>	<b>33</b>
4.1.1 Screening af ideer til ansøgninger	34
4.1.2 Formidlingsaktiviteter	34
4.1.3 Indsendte ansøgninger	35
4.1.4 Facilitering af samarbejder	35
4.1.5 Succesrate	36
4.1.6 Opfølgning på afslag	36
4.1.7 Udvikling i regionens andel i de udelte erhvervsudviklingsmidler.	36
4.1.8 Geografisk placering	37
<b>4.2 Kvalitativ vurdering af resultater og effekter</b>	<b>38</b>
4.2.1 Synergi til centrale samarbejdspartnere	38
4.2.2 Vurdering af CAPNOVA LINKs effekter	42

4.2.3	Hvordan kan LINK videreføres?	45
5.	<b>BILAG A OVERSIGT OVER INTERVIEWPERSONER</b>	<b>49</b>



# 1. Sammenfatning

Helt overordnet er evalueringen af både Capnova Invest Zealand (CIZ), tidligere CAT Invest Zealand, og CAPNOVA LINK positiv og viser, at både CIZ og LINK gør en mærkbar forskel for erhvervsudviklingen i Region Sjælland. CAPNOVA er generelt en velanset og respekteret aktør, der anses som professionel og kompetent og med en unik kombination af faglig/teknologisk forståelse samt viden om både virksomhedernes behov og erhvervspolitik og støtteordninger på både regionalt, nationalt og internationalt niveau. Netop det, at de ikke alene er en traditionel erhvervsfremme- og projektudviklingsaktør, men er meget tæt på virksomheder og erhvervsliv via deres investeringsaktiviteter, giver dem en stor troværdighed og respekt blandt regionens virksomheder. Det er derfor også evalueringsteamets generelle anbefaling, at CAPNOVA fortsat bør satse på at have en god balance mellem investeringsaktiviteter, som i CIZ, og vejlednings- og faciliteringsaktiviteter som i LINK. Herudover viser evalueringen desuden, at der er en række klare synergieffekter mellem netop CIZ og LINK.

Evalueringen peger også på, at der i Region Sjælland fremadrettet er et stort behov for en professionel erhvervsfremmeaktør med netop CAPNOVAs kompetencer, såvel som et behov for de specifikke indsatser i CIZ og LINK. Evalueringsteamet har dog også en række inputs og anbefalinger til, hvordan CAPNOVA fremadrettet kan styrke de to initiativer. Overordnet set går anbefalingerne særligt på en øget systematisering i arbejdet med at skaffe leads og screene og udvælge de virksomheder, der går videre med. Da CAPNOVA har ønsket en særskilt evaluering af CIZ og CAPNOVA LINK, vil resultater og anbefalinger ift. de to initiativer følgende blive opsummeret hver for sig.

## 1.1 CAPNOVA INVEST ZEALAND – CIZ

CIZ har siden 2010 investeret 71 mio. kr. i 19 virksomheder i Region Sjælland. CIZ's virksomhedsportefølje består især af industrielle virksomheder, der arbejder inden for cleantech, fødevarer, life science, it og design. Herudover består virksomhedsporteføljen både af start-ups og mere etablerede virksomheder. CIZ's investeringer har endnu ikke medført exits, hvilket på nuværende tidspunkt primært kan forklares ved, at det ofte tager længere tid at sælge virksomheder fra end de 3 til 4 år, hvor CIZ har været aktiv som investor.

Den kvalitative vurdering af CIZ er generelt yderst positiv. De virksomheder, der har modtaget risikovillig kapital fra CIZ, er langt overvejende meget tilfredse med samarbejdet og fremhæver ofte det gode samarbejde med CIZ's investment managers, som med deres kompetencer er et stort aktiv for virksomhederne. Det samme gør sig gældende i forhold til samarbejdspartnere og medinvestorer, hvor der ligeledes udtrykkes tilfredshed med CIZ-initiativet.

Målt på beskæftigelsen synes CIZ-investeringerne at have haft en mærkbar effekt. Et forsigtigt skøn fra de virksomheder, der har fået tilført kapital, peger på, at den investerede kapital allerede på nuværende tidspunkt har sikret omkring 60-65 arbejdspladser, hvilket er mere end CIZ selv har regnet sig frem til. En del af disse arbejdspladser er inden for relativt løn- og videntunge områder, som ellers ikke ville have eksisteret i regionen. Hvis man kigger tre år frem, er vurderingen fra porteføljeverksamhedernes side, at investeringerne fra CIZ vil få en endnu større betydning. Det er således vurderingen fra de virksomheder, der har fået kapital tilført fra CIZ, at effekten af investeringerne vil kunne resultere i en merbeskæftigelse på omkring 175 og 230 personer inden for de næste tre år. De flotte tal bygger naturligvis på skøn, men vurderes af evalueringsteamet som et positivt og tilfredsstillende resultat.

## Videreførelse af CAPNOVA Invest Zealand

Evalueringen af CIZ er således overordnet positiv og viser, at initiativet indtil videre har haft den ønskede beskæftigelseseffekt. For også i årene fremover at sikre et succesfuldt initiativ vurderer evalueringsteamet dog, at der er en række områder, hvor CIZ med fordel kan øge deres fokus. Det gælder inden for de fem følgende punkter:

- **Gearing til private investorer**

For det første bør CIZ være opmærksom på, at det - selvom CIZ er en revolverende fond, der ikke nødvendigvis behøver at fokusere lige så benhårdt på profit som mange af de øvrige spillere på kapitalmarkedet - for flere af porteføljevirksohederne er en præmis i deres senere liv og acceleration, at de er i stand til at tiltrække privat kapital. Flere af de virksomheder, som har deltaget i evalueringen, fremhæver, at fokus på at tiltrække private investorer og kompetencer i forhold til at samarbejde med private kapitalfonde bør skærpes. De kvantitative resultater viser desuden, at CIZ per investeret krone tiltrækker 0,6 krone fra private investorer. Dette resultat skal naturligvis ses i lyset af, at det er en relativ kort tidsperiode, hvor CIZ har investeret, og det er derfor sandsynligt, at størrelsen af privat kapital per investeret krone fra CIZ vil vokse, jo længere virksomhederne kommer i deres udvikling.

- **En mere systematisk kortlægning og screening af potentielle virksomheder**

For det andet kan det overvejes, om CIZ i sit fremtidige arbejde bør arbejde mere systematisk for at nå rundt til aktører i hele regionen? Det er allerede på nuværende tidspunkt lykkedes for CIZ at tiltrække en række interessante virksomheder til initiativet, men et endnu mere systematisk arbejde med at identificere og tiltrække de rigtige virksomheder til initiativet fra hele regionen vil måske kunne medvirke til at gøre initiativet endnu mere succesfuldt og regionalt forankret.

- **Øget netværksdannelse og matchmaking**

For det tredje bør det overvejes, om det er muligt for CIZ at arbejde mere med netværksdannelse inden for de mange forskellige interessentgrupper? En stor del af CIZ's porteføljevirksoheder efterspørger et større netværk på stort set alle områder, der kan være med til at give porteføljevirksohederne den succes, som de fortjener, og som kan være med til at sikre et spirende erhvervsliv i regionen.

- **Skarphed omkring interessekonflikter**

For det fjerde bør CIZ være opmærksom på den interessekonflikt, der kan opstå, når man er en politisk grundlagt investeringsfond, der arbejder med private virksomheder. Der kan således opstå områder, hvor regionalpolitiske ønsker og økonomisk fornuft for en virksomhed ikke umiddelbart passer sammen. For eksempelvis i forbindelse med outsourcing, hvor konflikten kommer til at handle om regionale interesser, flere beskæftigede kontra økonomisk fornuft for den enkelte virksomhed. Her bør CIZ's hensyn til virksomhedernes økonomiske hensyn veje tungt.

- **En så kort sagsbehandlingstid som muligt**

Endeligt bør CIZ være opmærksom på at have så korte beslutningsprocesser, som en god og sober kapitalproces tager. Der hersker blandt en del af porteføljevirksomhederne en form for skepsis over for varigheden af beslutningsprocesserne i forbindelse med tilførsel af kapital. Mange virksomheder er ikke i stand til at klare sig det halve år, som virksomhederne vurderer, at en gennemsnitlig proces tager.

## 1.2 CAPNOVA LINK

CAPNOVA LINK får mange roser for deres virke og kompetencer af de virksomheder, de har vejledt, og deres samarbejdspartnere. LINK klarer sig da også flot i forhold til de resultater og effektmål, der er opsat for projektet. De er enten allerede nået eller godt på vej til at blive opfyldt. For en række mål, herunder de centrale mål om at vejlede virksomheder, få flere til at søge udviklingsmidler samt få flere virksomheder til at samarbejde, er LINK langt over målet. Kun med hensyn til opfølgning på virksomheder, der har fået afslag, er der behov for forbedring for at nå målet. Nedenfor følger en oversigt over projektets resultater og effekter (tabel 1.1).

**Tabel 1.1 Status for målopfyldelse**

Område	Screening	Formidling	Ansøgninger	Samarbejder	Succesrate	Opfølgning på afslag	Andel af midler til regionen	Regional spredning
<b>Mål</b>	220	75	23	23	-	80 %	Skal stige	-
<b>Realiseret</b>	235	70	96 (39 er blevet bevilget)	Minimum 39	46 %	67 %	Stigende	Ca. 25 % fra Roskilde men betydelig spredning
<b>Status</b>	Opfyldt	På rette vej	Opfyldt	Opfyldt	Høj	Behov for øget indsats	Tilfredsstillende	Tilfredsstillende

Kilde: Oxford Research og CAPNOVA

De kvalitative vurderinger af CAPNOVA LINKs resultater er også meget positive. En stor del af de 39 virksomheder, der har fået godkendt deres ansøgninger om udviklingsmidler, vurderer, at de ikke ville have søgt eller ikke ville have skrevet en lige så god ansøgning uden hjælpen fra LINK. Enkelte virksomheder har selv været mere erfarne i at søge udviklingsmidler og har kun brugt LINK til at hjælpe med mindre ting. Her har LINKs betydning derfor været mindre. Yderligere er der en række af de virksomheder, som har fået afslag på deres ansøgninger, der er kommet i kontakt med videncenterer eller andre virksomheder, som de har indledt et samarbejde med til trods for, at de ikke fik godkendt deres ansøgning. LINK har også nået deres mål om at bidrage til, at virksomhederne udvikler 30 nye produkter eller processer. Det er dog for de fleste nye produkter og processer endnu for tidligt at sige noget om, hvor stor betydning de vil få for omsætning og beskæftigelse. Virksomhederne forventer selv, at de vil få stor betydning. Alt i alt er der dog ingen tvivl om, at



innovationskompetencerne er øget i en lang række af de sjællandske virksomheder, som CAPNOVA LINK har vejledt og været i kontakt med.

De nærmeste samarbejdspartnere vurderer, at der er god synergi mellem deres organisation og CAPNOVA LINK. LINK roses for deres samarbejdsvilje og deres professionalisme, samtidig med at det fremhæves, at det kræver en organisation specialiseret i støtteprogrammer og udviklingsmidler at udføre den funktion, LINK gør. Nogle af de øvrige erhvervsfremmeaktører kan godt give et første overblik over relevante fonde og lignende, men kan ikke vejlede virksomhederne med samme dybde som CAPNOVA LINK.

Det er ligeledes evalueringsteamets vurdering, at CAPNOVA LINK har varetaget opgaven med at facilitere og bidrage til udviklingen af større regionale satsninger på kompetent vis. LINK har selv gjort opmærksom på, at de bruger mange ressourcer på at opdyrke regionale satsninger, og at der i flere tilfælde ikke er kommet noget ud af bestræbelserne. Evalueringen har dog vist, at indsatsen for at skabe større regionale indsatser værdsættes og ikke kan løftes af mange andre aktører i regionen. De fleste andre aktører har hverken ressourcerne eller kompetencerne. CAPNOVA LINK er i form af deres gode ry, professionalisme, neutralitet og generelle projekterfaring en meget oplagt facilitator og igangsætter til større regionale satsninger på Sjælland.

#### Videreførelse af CAPNOVA LINK

Evalueringsteamet vurderer, at det giver god mening at fortsætte CAPNOVA LINK de kommende år. Vi har dog samtidigt en række inputs og anbefalinger, vi mener, vil kunne styrke CAPNOVA LINKs virke og samtidigt sikre en større grad af overensstemmelse mellem CAPNOVA LINK og Region Sjællands udviklingsarbejde. Følgende er de vigtigste af evalueringsteamets anbefalinger kort præsenteret. De er uddybet yderligere i rapportens afsnit 4.4., der omhandler videreførelsen af CAPNOVA LINK.

- **Mere systematik i udvælgelsen af virksomheder**

I fremtiden står LINK over for en udfordring, fordi de formentlig ikke vil have ressourcer til at hjælpe alle dem, der henvender sig, og derfor bliver nødt til at prioritere, hvor de bruger deres ressourcer. Som en offentligt støttet organisation er det vigtigt, at LINK får opstillet retningslinjer for, hvem de ønsker at prioritere og hvorfor. Skal link prioritere dem, der selv henvender sig, eller skal de bruge ressourcer på det tunge opsøgende arbejde? Skal man prioritere at yde en lille hjælp til de dygtige virksomheder, der har store chancer for at få godkendt deres ansøgning, men som måske ville have søgt også uden LINK? Eller skal LINK prioritere de mindre parate virksomheder, der skal lægges flere ressourcer i, og som måske ender med at få afslag – men som aldrig ville have fået søgt uden LINKs hjælp? Det er vigtigt, at disse valg og prioriteringer afstemmes med Region Sjælland og afspejles i de måle- og succeskriterier, der opstilles for LINK fremadrettet.

- **Styrket og mere systematisk samarbejde med lokale erhvervsfremmeaktører**

Det er evalueringsteamets indtryk, at CAPNOVA LINK indtil videre har brugt en del tid på formidlingsaktiviteter, men det har samtidig været holdningen, at det er op til aktørerne selv, om de vil bruge CAPNOVA LINK, når de har fået informationen. Her er det vigtigt, at LINK får afstemt strategien med Region Sjælland, der også har et mål om, at regionaludvikling skal bidrage til at mindske skævvridningen af regionen. Evalueringsteamet vurderer på denne baggrund, at CAPNOVA LINK

med fordel kan intensivere og systematisere samarbejdet med lokale erhvervsfremmeaktører i regionen, så der kan opnås en større geografisk spredning på de leads, de får ind.

- **Mere fokus på læring og videnoverførsel i selve ansøgningsforløbene**

I forlængelse af ovenstående bør LINK overveje at indbygge mere systematiske læringsforløb og videnoverførsel undervejs i selve vejledningsforløbene. Det kan sikre, at en større andel af virksomhederne bliver klædt på til selv at kunne køre ideudviklings- og ansøgningsprocesser fremadrettet. Set ud fra et ressource- og effektmæssigt synspunkt vil det alt andet lige også være ønskeligt, at CAPNOVA LINK kun behøver at hjælpe den enkelte virksomhed i et ansøgningsforløb, og at virksomheden herefter selv føler sig rustet til at ideudvikle og fundraise. På denne måde vil man i princippet kunne nå ud til flere virksomheder og sikre sig, at der tages endnu flere udviklingsmidler hjem til regionen.

- **International fundraising**

Endelig er der behov for at overveje, om konstruktionen med LINK og TIPS-projektet ved Bruxelles-kontoret og arbejdsdelingen er optimal, eller om den kan forbedres. Dels er der samarbejdspartnere, der har peget på, at rollefordelingen kan være forvirrende, dels virker det umiddelbart som om, at virksomhederne ville få den bedste vejledning, hvis man kunne have både danske og europæiske udviklingsmidler i tankerne, når man drøftede med dem, hvilke muligheder der var relevante for dem. Herudover bør CAPNOVA LINK generelt drøfte med Region Sjælland, hvordan regionen fremadrettet får flere aktører og virksomheder til at søge internationale udviklings- og projektmidler, og hvilken rolle CAPNOVA LINK kan spille her. Dels er der mange midler til rådighed i de store centrale EU-programmer som Horizon 2020, og dels er der som oftest et stærkt internationaliseringsperspektiv i at køre sådanne projekter. Netop internationalisering er et område, der også bør styrkes i regionens erhvervsliv, og som der er fokus på i Region Sjællands erhvervsudviklingsstrategi.

- **Forsat fokus på regionale satsninger**

Til trods for at LINK selv føler, at det til tider har været tungt at forsøge at etablere større regionale satsninger, og at langt fra alle de forsøg, de har gjort, er blevet til noget, er det alligevel evaluators vurdering, at der i Region Sjælland er behov for organisationer, der kan påtage sig den rolle, og CAPNOVA er en af dem. Med LINK har CAPNOVA tilmed ressourcer til det, hvilket andre aktører i regionen, der kunne gøre det, generelt ikke har. Derfor vil det være fornuftigt, at LINK også fremadrettet kan påtage sig denne opgave, når de enten selv ser muligheder, eller Region Sjælland ønsker at bruge dem til strategisk udviklingsarbejde. Samtidig skal man dog være realistisk omkring, hvor ofte dette vil være relevant. Evaluator vil vurdere, at det måske er realistisk at forsøge at starte 1-2 større regionale satsninger årligt. CAPNOVA LINK er i form af deres gode ry, professionalisme, neutralitet og generelle projekterfaring ikke alene en oplagt facilitator og igangsætter, men også en oplagt projektholder og projektleder for større regionale satsninger. Samtidig er det blevet påpeget, at en del af LINKs styrke og troværdighed ligger i, at de forstår det politiske spil og samtidig er tæt på virksomhederne i deres virke og ikke blot er projektmagere, der rejser penge til projekter for at sikre deres egen eksistens. Det er derfor evalueringsteamets vurdering, at CAPNOVA LINK fremadrettet fortsat primært skal agere facilitator og igangsætter af større regionale satsninger, men at det i enkelte tilfælde kan være relevant (og nødvendigt), at CAPNOVA LINK også påtager sig rollen som projektholder. Projektledelse bør dog ikke blive en kerneopgave.



## 2. Indledning

Region Sjælland er præget af lav produktivitet og lavt uddannelses- og innovationsniveau sammenlignet med landsgennemsnittet. Der er i regionen meget få industrielle lokomotiver, der involverer sig aktivt i udviklingen af virksomheder, og regionen har en stor overvægt af SMV'er inden for det traditionelle industrisegment med beskedent kompetenceniveau og innovationsevne. Erhvervsstrukturen betyder, at virksomheder i Region Sjælland generelt er forholdsvis uinteressante for venturekapital. Mange virksomheder har samtidig en risikoprofil, som gør det vanskeligt for dem at opnå bankfinansiering. Derfor har CAPNOVA etableret investeringsfonden CAPNOVA Invest Zealand (CIZ), der investerer i både nye og etablerede industrivirksomheder.

Region Sjællands erhvervsliv har dog ikke alene vanskeligt ved at tiltrække venturekapital. Regionens virksomheder og institutioner ligger også under landsgennemsnittet, når det gælder om at få støtte fra europæiske og danske innovations-, teknologi- og erhvervsfremmeprogrammer. Fx har en opgørelse fra Fornyelsesfonden vist, at de andre danske regioner har formået at tiltrække to til fire gange så mange midler per 1.000 indbyggere som Region Sjælland. Årsagen til dette er blandt andet, at virksomheder og myndigheder har svært ved at finde vej gennem de ofte indviklede ansøgningsprocedurer, de har ikke detailkendskab til støttemulighederne og ved ikke, hvordan de skal finde og sammensætte det rette konsortium til projektet. Derfor har CAPNOVA oprettet projektudviklingscenteret CAPNOVA LINK, der vejleder om udvikling og funding af enkeltstående projekter og samtidig fungerer som initiativtager til og tovholder på større strategiske partnerskaber/satsninger

Der har på virksomhedssiden været et betydeligt overlap mellem de virksomheder, der har fået finansiering fra CIZ og opnået funding med hjælp fra LINK. Således er de to initiativer – sammen med de øvrige finansieringsinstrumenter CAPNOVA har til rådighed – kommet til at udgøre et sammenhængende kapitalformidlingssystem. Derfor har CAPNOVA besluttet, at de to initiativer skal evalueres sammen, og at resultaterne skal formidles i en sammenhængende rapport. Dog således, at rapporten samtidigt kan læses som selvstændige og afsluttede dele for hhv. CIZ og LINK. Inden selve evalueringen af de to initiativer præsenteres, beskrives CIZ og CAPNOVA LINK inledningsvis lidt mere dybdegående.

### 1.3 CAPNOVA INVEST ZEALAND - CIZ

CAPNOVA Invest Zealand (tidl. CAT Invest Zealand), CIZ, er en investeringsfond finansieret af Region Sjælland og EU's Fond for Regionaludvikling samt i mindre omfang af Erhvervsstyrelsen. CIZ er etableret i sommeren 2010 som en revolverende erhvervsdrivende fond. Revolverende betyder, at fonden geninvesterer de penge, der kommer tilbage, når virksomheder sælges, i stedet for at tilbagebetale dem til investorerne. Fonden investerer primært egenkapital i virksomheder i Region Sjælland suppleret med lånekapital. Pengene udbetales typisk i etaper, hvor virksomheden skal opnå på forhånd fastsatte milepæle for at få næste rate. Over en årrække vil det typisk være relevant at investere flere gange i en virksomhed.

Formålet med CIZ er at tilføre risikovillig kapital og kompetencer på bestyrelsesniveau til udvalgte virksomheder med vækstpotentiale med fokus på Region Sjælland. Tilførelsen af risikovillig kapital og kompetencer skal styrke erhvervsudviklingen i Regionen. Som nævnt inledningsvis investerer CIZ venturekapital i mere traditionelle industrivirksomheder, der ligger i spændet mellem bankfinansiering og traditionel venturefinansiering. Virksomhederne er på den ene side for risikofyldte til at kunne opnå bankfinansiering og har på den anden side ikke det potentiale for meget kraftig vækst, som venturekapitalister typisk kigger efter. Fonden ad-

skiller sig desuden fra mere traditionelle venturefonde ved at investere i en blanding af nye og etablerede virksomheder. Traditionelt investerer venturefonde primært i yngre virksomheder.

CIZ har ved første kapitalrejsning i 2010 rejst 67,5 millioner og har ved to supplerende bevillinger medio 2013 fået tilført yderligere 24,2 millioner kroner. Samlet er der altså rejst lige over 91 mio. kr. Heraf er der investeret ca. 71 mio. kr. Der er investeret i 19 virksomheder i Region Sjælland.

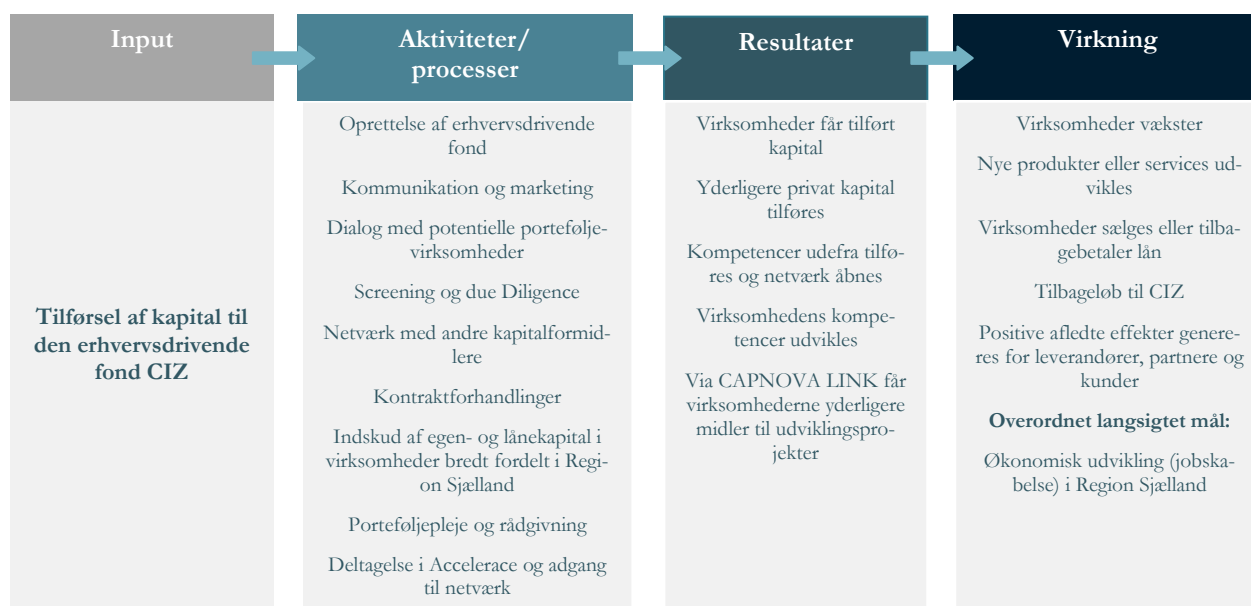
Administrationen af Fonden, herunder beslutning om investeringer, er henlagt til CAPNOVA A/S (tidligere CAT Innovation A/S), der også bestyrer de midler, CAPNOVA får tildelt fra Styrelsen for Forskning og Innovation i egenskab af deres status som innovationsmiljø og fonden CAT Invest I A/S. Der er ansat investeringsrådgivere i CAPNOVA med en baggrund fra og specifik viden om de mere traditionelle industrivirksomheder, som CIZ investerer i. Porteføljevirksomhederne får typisk midler fra flere af fondene samtidigt. Dog kan innovationsmiljøpengene kun anvendes, hvis virksomheden er under et år, når den første investering foretages.

CAPNOVA har ønsket, at der i evalueringen af CIZ sættes fokus på følgende:

- En kvantitativ opgørelse og analyse af CIZ's resultater og effekter
- En kvalitativ opgørelse af CIZ's effekter via interviews med udvalgte virksomheder og partnere
- En vurdering af synergi mellem investerings- og udviklingsmidler
- En vurdering af projektets langsigtede effekter.

Oxford Research arbejder ofte med at opstille forandringsteorier, der eksplicit illustrerer, hvordan et projekt søger at skabe forandring. Dvs. hvilke aktiviteter der er i projektet, hvilke resultater det skal føre til, samt hvilken effekt det skal give. Forandringsteorier giver et vigtigt overblik over et projekt og de forskellige skridt på vejen mod projektets mål. Mindst lige så vigtigt er imidlertid, at forandringsteorierne illustrerer de resultater og effekter, der vil blive sat fokus på i evalueringen. For CIZ har vi ved evalueringens indledning opstillet nedenstående forandringsteori, der også illustrer, hvilke aktiviteter CIZ og management teamet, der forvalter pengene, udfører.

Figur 2.2 Forandringsteori for CAPNOVA Invest Zealand



Med afsæt i forandringsteorien har vi operationaliseret de overordnede evalueringsspørgsmål i en række mere detaljerede spørgsmål, som evalueringen vil fokusere på:

### 1. En kvantitativ opgørelse og analyse af CIZ's resultater og effekter:

- Hvor mange virksomheder er screenet?
- Hvor mange virksomheder er der investeret i?
- Er virksomhederne bredt fordelt i regionen, og er der investeret i udkantsområder?
- Hvor meget kapital har CIZ investeret?
- Hvor meget privat kapital har porteføljevirsomhederne tiltrukket?
- Hvor meget finansiering fra banker har porteføljevirsomhederne fået adgang til?
- Hvor mange virksomheder er fortsat i live, og hvor mange er lukkede?
- Hvor mange virksomheder er exit'et?

Opgørelsen sammenholdes med de resultat og effektmål, der er opstillet for CIZ.

### 2. En kvalitativ opgørelse af CIZ's effekter via interviews med udvalgte virksomheder og partnere:

- Har virksomhederne overordnet været tilfredse med samarbejdet med CIZ?
- Har virksomhederne fået tilført kompetencer fra CIZ eller gennem deres netværk?
- Hvad har det betydet for virksomhedernes udvikling?
- Er der udviklet nye produkter eller services, der er lanceret på markedet?
- Kunne virksomheden være etableret uden CAPNOVA?
- Ville virksomheden fortsat være i live uden CAPNOVA?

- Hvor mange arbejdspladser har virksomhederne i dag?
- Hvor mange af disse arbejdspladser har CIZ bidraget til at skabe?
- Har virksomhederne bidraget til afledte erhvervsudviklingseffekter i Region Sjælland?

### 3. En vurdering af projektets langsigtede effekter:

- Hvor forventes virksomhederne at være om 3 år?
- Hvor mange arbejdspladser forventer virksomhederne at have om 3 år?
- Hvor mange af disse arbejdspladser forventes CIZ at have bidraget til at skabe?

### 4. En vurdering af synergi mellem investerings- og udviklingsmidler:

- Hvor mange af virksomhederne har via CAPNOVA LINK fået adgang til yderligere finansiering af udviklingsprojekter?
- Hvad har det betydet for deres udviklingsmuligheder?

Spørgsmålene belyses dels ved at analysere en række data om CIZ's investeringsaktivitet, dels ved interviews med samtlige porteføljevirkomheder, private medinvestorer, samarbejdspartnere og en række centrale repræsentanter fra CIZ. En liste med samtlige interviewpersoner er inkluderet i appendiks A.

## 2.1 CAPNOVA LINK

CAPNOVA LINK (tidl. CAT LINK) er et projektudviklingscenter finansieret af Region Sjælland og EU's Fond for Regionaludvikling. Centret har til formål at styrke regionale virksomheders og institutioners hjemtagelse af midler fra nationale og internationale erhvervs- og regionaludviklingsprogrammer i Region Sjælland. Formålet søges opnået via varetagelse af to overordnede opgaver:

- At være initiativtager og tovholder på etablering af større strategiske partnerskaber/satsninger med stærk forankring i Region Sjælland samt
- At vejlede om virksomheders og organisationers udvikling og funding af enkeltstående projekter.

CAPNOVA LINK er placeret hos CAPNOVA (tidl. CAT Innovation A/S) og foreløbig finansieret frem til udgangen af 2014. Budgettet er på 15 millioner kr.

CAPNOVA LINK har siden centrets etablering for to et halvt år siden understøttet, at virksomheder og institutioner har deltaget i projektkonsortier, som samlet set har fået godkendt 36 projektansøgninger til en samlet projektsum på ca. 300 millioner kr. Dette er opgjort uden regionale udviklingsmidler og EU regionalfondsmidler, der som udgangspunkt kun tildeles projekter i regionen og således ikke er nationalt eller internationalt konkurrenceudsatte.

CAPNOVA har ønsket, at der i evalueringen af LINK sættes fokus på følgende:

- En kvantitativ opgørelse og analyse af projektets resultater og effekter.
- En kvalitativ opgørelse af projektets effekter via interviews med udvalgte virksomheder og partnere.

- Synergi mellem investerings- og udviklingsmidler (behandles under CIZ, da virksomhederne typisk får CIZ midler først og derefter får assistance fra LINK til at søge udviklingsmidler).
- Synergi til centrale samarbejdspartnere såsom CAPNOVA investment managers, Væksthus Sjælland og Bruxelles-kontoret inklusiv TIPS-projektet.
- Hvordan centret kan videreføres?
- En vurdering af projektets langsigtede effekter.

For CAPNOVA LINK har evalueringsteamet ligesom for CIZ opstillet en forandringsteori til at belyse, hvordan projektet forsøger at skabe forandring, og som har virket som guideline for de spørgsmål, der er belyst i evalueringen. Forandringsteorien illustrerer også, hvilke konkrete aktiviteter der er i projektet, og hvordan medarbejderne i LINK arbejder med at opnå deres mål.

**Figur 2.2 Forandringsteori for CAPNOVA LINK**



Det er vigtigt at notere, at LINK må vejlede virksomheder, og at de må give kommentarer på ansøgninger, men de må ikke hjælpe med at skrive ansøgningerne. Det skal virksomheden enten selv gøre eller købe en privat konsulent til at gøre for sig.



Med afsæt i forandringsteorien har vi operationaliseret de overordnede evalueringsspørgsmål i en række mere detaljerede spørgsmål, som evalueringen har fokus på: **1. En kvantitativ opgørelse og analyse af projektets resultater og effekter:**

- Antal screenede ideer
- Antal indsendte ansøgninger
- Antal godkendte ansøgninger
- Antal formidlingsaktiviteter
- Andel afviste ansøgninger der følges op på
- Øgede innovationskompetencer
- Større andel af udviklingsmidlerne til region Sjælland.

**2. En kvalitativ opgørelse af projektets effekter via interviews med udvalgte virksomheder og partnere:**

- Har CAPNOVA LINK hjulpet virksomhederne med at få det nødvendige overblik over relevante ordninger?
- Hvilken betydning har CAPNOVA haft for, at virksomhederne i praksis har fået søgt om finansiering til projektet?
- Hvordan vurderes den overordnede kvalitet af den rådgivning, sparring og eller hjælp, virksomhederne har fået af CAPNOVA LINK?
- Har virksomheden fået noget ud af ansøgningsprocessen på det mere generelle plan – har virksomhederne fået øget deres innovationskompetencer?
- Er CAPNOVA LINK lykkedes med at skabe stærke partnerskaber og stærke strategiske regionale satsninger?
- Kan CAPNOVA LINK noget, som andre erhvervsfremmeaktører på Sjælland ikke kan?

**3. Synergi til centrale samarbejdspartnere så som CAPNOVA investment managers, Væksthus Sjælland og Bruxelles-kontoret inklusiv TIPS projektet:**

- Har samarbejdet med CAPNOVA LINK og andre erhvervsudviklingsaktører fungeret godt?
- Hvilken værdi og resultater har CAPNOVA LINK konkret skabt?
- Kan CAPNOVA LINK noget som andre erhvervsfremmeaktører på Sjælland ikke kan?

**4. En vurdering af projektets langsigtede effekter.**

- Er virksomhedernes innovationskompetencer blevet styrket?
- Hvad har udviklingsmidlerne betydet for virksomhedernes udvikling?
- Hvilken betydning forventes projektet at få for virksomheden fremadrettet?

## 5. Hvordan centret kan videreføres?

- Hvilke roller skal CAPNOVA LINK spille fremadrettet i forhold til den regionale erhvervsudvikling?
- Hvilke virksomheder skal CAPNOVA LINK prioritere at vejlede?
- Hvilke opgaver og konkrete aktiviteter kan de med fordel løfte fremadrettet, og hvordan gør de bedst dette?

Spørgsmålene belyses dels ved at analysere en række data om CAPNOVA LINKs resultater og effekter, som CAPNOVA LINK selv har indsamlet, dels ved interviews med en række virksomheder, der har fået rådgivning fra LINK, samarbejdspartnere og en række centrale repræsentanter fra CAPNOVA LINK. En liste med samtlige interviewpersoner er inkluderet i appendiks A.

## 2.2 SYNERGI MELLEM CIZ OG CAPNOVA LINK

Det har været ambitionen med CIZ og CAPNOVA LINK, at de to initiativer skal skabe et sammenhængende kapitalformidlingssystem. Derfor er det også en del af opgaven, at evaluator skal vurdere, hvorvidt det er lykkedes. Synergien mellem de to initiativer består primært i, at de virksomheder, som CIZ investerer i, også har mulighed for at få tilført projektudviklingsmidler til at supplere den kapital, de får fra CIZ. Derved kommer virksomhederne til at ”køre længere på literen”. CAPNOVA er det første innovationsmiljø, der systematisk forsøger at kombinere ”hårde penge” altså venturekapital og/eller lån med ”bløde penge” - projektudviklingsmidler. For CAPNOVA LINK består synergien primært i, at de er en del af en organisation, der har tæt kontakt til virksomheder i Region Sjælland og kan bruge deres brand, samt at de kan få virksomheder henvist fra de øvrige medarbejdere i CAPNOVA.



### 3. CAPNOVA Invest Zealand

Dette kapitel præsenterer evalueringens resultater for CIZ. Kapitlet indledes med en gennemgang af CIZ's kvantitativt målbare resultater. Herefter følger en mere kvalitativ vurdering af initiativet herunder også perspektiverne for de regionale erhvervsudviklingseffekter af CIZ.

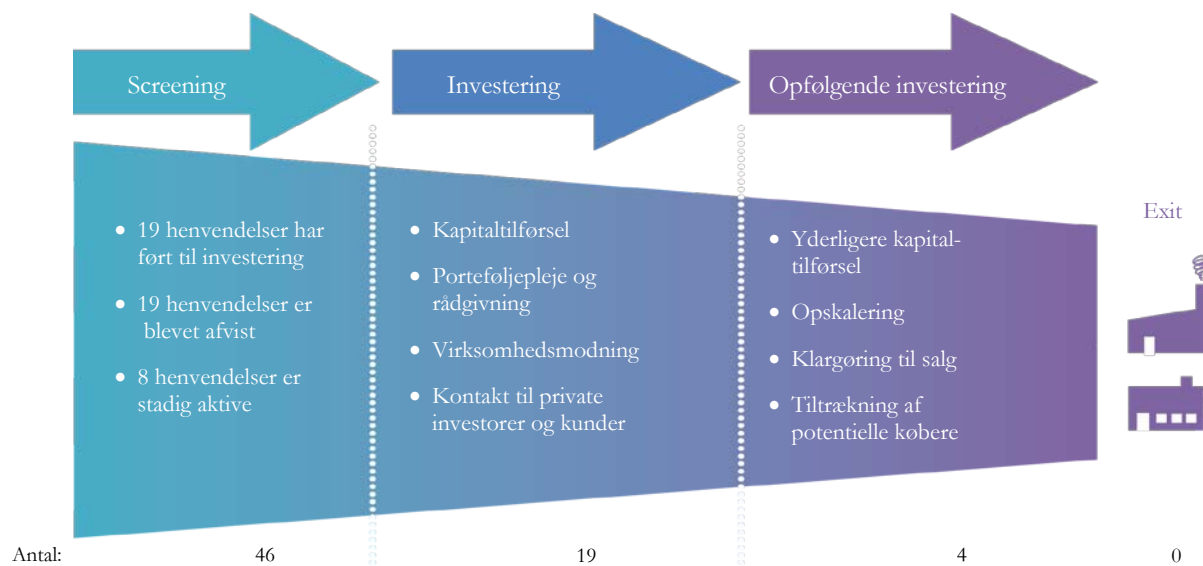
#### 3.1 KVANTITATIVE RESULTATER OG EFFEKTER

I dette afsnit ses der nærmere på de kvantitative resultater og effekterne af CIZ's investeringer. Formålet med afsnittet er først og fremmest at kortlægge omfanget af investeringer i virksomhederne fra CIZ samt de supplerende investeringer fra innovationsmiljøordningen og private investorer. Kortlægningen vil blandt andet have fokus på, hvorvidt CIZ har tiltrukket privat kapital, og om CIZ har indfriet succeskriterierne for tiltrækning af kapital, som er opstillet i ansøgningerne. På resultatsiden vil afsnittet desuden stille skarpt på, om alle virksomheder stadig eksisterer, og om CIZ's investeringer har medført exits.

##### 3.1.1 CIZ investeringer

CIZ har ved første kapitalrejsning i 2010 og ved supplerende bevillinger medio 2013 fået bevilget i alt 91 mio. kr. Heraf er der disponeret ca. 71 mio. kr. i perioden 2010-2014. CIZ har i perioden 2010-2014 i alt vurderet 46 forskellige virksomheder, hvoraf CIZ har investeret i 19 virksomheder. Herudover har CIZ valgt at tilføre yderligere kapital i fire virksomheder. Indtil videre er der ingen af investeringerne, der har medført exit. Dette fremgår af figur 3.1.

Figur 3.1: CIZ's investeringstragt fra screening til exit



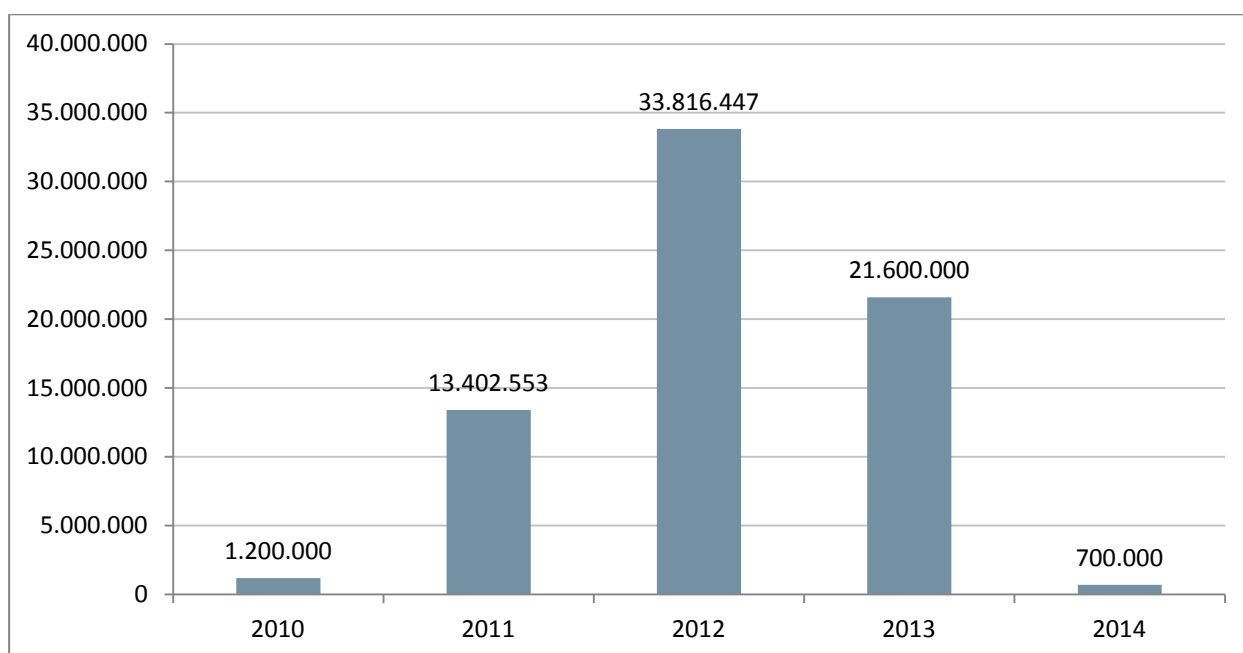
CIZ's virksomhedsportefølje på de 19 virksomheder består hovedsageligt af industrielle virksomheder, der arbejder inden for en række forskellige brancher såsom; cleantech, fødevarer, life science, it og design. Således

er der stor forskel på de individuelle porteføljevirksoheders produkter og services, der spænder fra byggeblokke til babymad.

Foruden variationen i virksomhedernes brancher er der yderligere forskel på virksomhedernes alder. CIZ's investeringer er både foretaget i start-up-virksomheder og allerede etablerede virksomheder. Enkelte virksomheder er start-ups som eksempelvis designvirksomheden We:Do:WOOD, som først satte aktiviteter i gang, da CIZ sammen med andre investorer investerede i den. Andre virksomheder har haft aktiviteter, før CIZ valgte at gå ind og investere i dem. Eksempelvis har fire af virksomhederne fået tilført midler via innovationsmiljøordningen, før CIZ valgte at investere i virksomhederne.

Som det fremgår af figur 3.2, varierer omfanget af CIZ's investeringer fra år til år i den femårige periode fra 2010 til 2014, hvor CIZ har investeret. CIZ foretog den første investering i 2010 med 1,2 mio. kr. Herefter er omfanget af investeringer steget markant i de efterfølgende år. I 2011 investerede CIZ ca. 13,5 mio. kr., i 2012 ca. 34 mio. kr., og i 2013 har CIZ investeret ca. 21,5 mio. kr. I 2014 har CIZ indtil videre investeret 700.000 kr. Omfanget af CIZ's investeringer vil stige yderligere i 2014, hvor CIZ forventer at investere resten af fondskapitalen på ca. 16 mio. kr.

**Figur 3.2: CIZ investeringer opdelt på år**



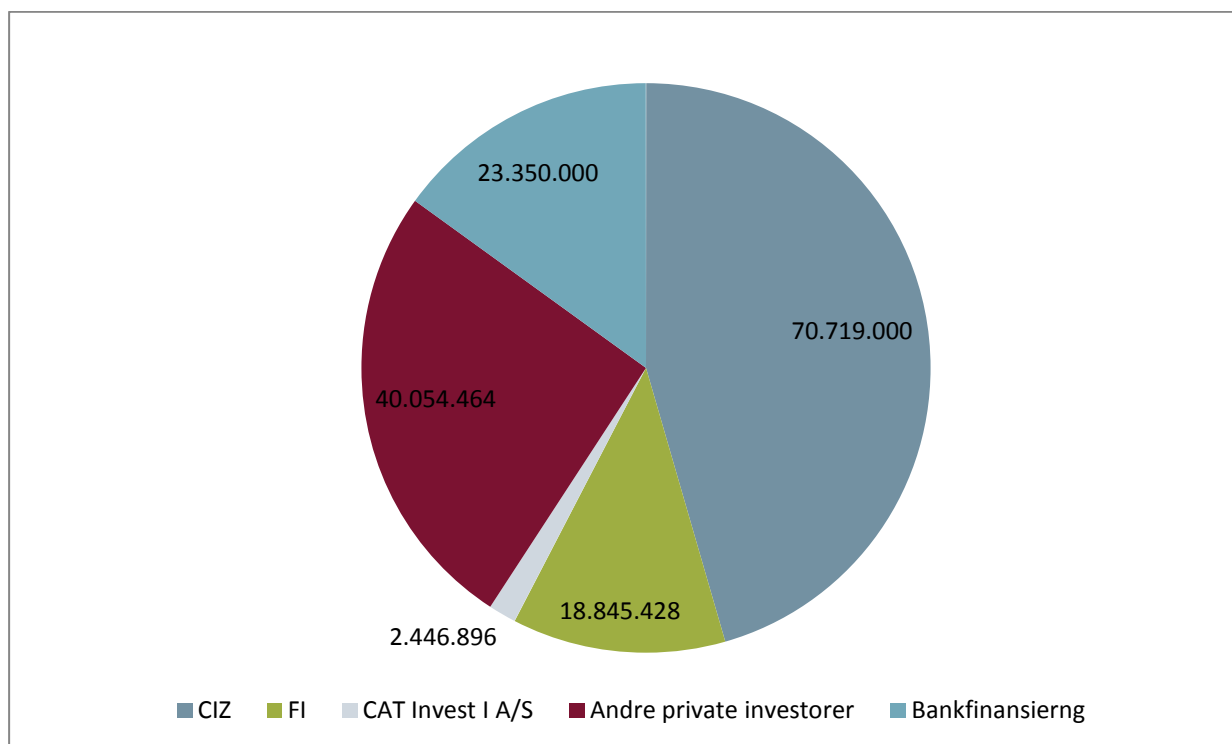
Samlet set er der tilført ca. 154 mio. kr. til virksomhedsporteføljen, hvoraf CIZ med ca. 71 mio. kr. altså har tilført godt halvdelen af midlerne. De andre aktører, der foruden CIZ har tilført penge til virksomhederne, er:

- Styrelsen for Forskning og Innovation (innovationsmiljøordningen)

- CAT Invest I A/S
- Andre private investorer
- Banker

Den nedenstående figur 3.3 viser, hvor stor en andel af den samlede investering de forskellige aktører har tilført den samlede virksomhedsportefølje på 19 virksomheder i perioden fra 2008 til 2014.

**Figur 3.3: Investeringer i CIZ's virksomhedsportefølje fordelt på de enkelte aktører**



Af figuren fremgår det, at CIZ's investeringer i hele perioden udgør knap halvdelen af de midler, der er tilført virksomhederne. Den næststørste investor er de andre private investorer, som har tilført ca. 40 mio. kr. til porteføljevirkomhederne eller omkring  $\frac{1}{4}$  af den samlede sum, der er tilført virksomhederne. FI (Styrelsen for Forskning og Innovation) har via innovationsmiljøordningen tilført virksomhederne ca. 19 mio. kr., som er blevet suppleret med private midler fra CAT Invest I A/S på 2,5 mio. kr. Således udgør investeringer fra innovationsmiljøordningen og CAT Invest I A/S ca. 14 % af den samlede sum. Bankfinansiering udgør omtrent den samme andel med ca. 15 % af den samlede sum.

Den samlede investering fra private udgør ca. 42,5 mio. kr., da det inkluderer både investeringer fra CAT Invest I A/S og andre private investorer.

Ved den første kapitalrejsning i 2010 blev det i hovedansøgningen formuleret, at det forventelige niveau af kapital, der ville blive stillet til rådighed for iværksætterne, ville udgøre 210 mio. kr. med det forbehold, at der erfaringsmæssigt er en tidsforskydning af opfølgingsinvesteringer m.v., og at den samlede investeringseffekt derfor ikke vil kunne måles fuldt ud ved udgangen af 2014. I forhold til de direkte investeringer er der på nuværende tidspunkt tilført ca. 154 mio. kr. (inkl. CIZ midler) til virksomhederne. Hvis udviklingsmidlerne (anslås af CAPNOVA til at være ca. 45 mio. kr.) fra fx Markedsmodningsfonden og EUDP, som virksomhederne blandt andet har opnået via CAPNOVA LINK, medregnes, er niveauet af kapital, der er stillet til rådighed for virksomhederne, ca. 199 mio. kr. Det er på den baggrund realistisk, at CIZ vil kunne indfri den oprindelige målsætning i hovedansøgningen fra 2010.

### **3.1.2 Investeringer fra innovationsmiljøordningen og CAT Invest I A/S**

Innovationsmiljøerne investerer risikovillig kapital i innovative og videntunge virksomheder og agerer på det tidlige stadie af kommercialiseringsprocessen, hvor der er stor teknologisk og markeds-mæssige usikkerhed. Innovationsmiljøerne investerer typisk i virksomheder, der er på et tidligere stadie, end CIZ gør.

En række virksomheder har foruden midler fra CIZ fået tilført midler via innovationsmiljøordningen fra Styrelsen for Forskning og Innovation og CAT Invest I A/S. I alle tilfælde supplerer CAT Invest I A/S investeringen fra Styrelsen for Forskning og Innovation og understøtter på den måde de investerede midler fra innovationsmiljøordningen. CAT Invest I A/S' investeringer udgør 10-18 % af den sum, som Styrelsen for Forskning og Innovation investerer gennem innovationsmiljøordningen.

Fire virksomheder har allerede modtaget investeringer fra innovationsmiljøordningen og CAT Invest I A/S, før CIZ valgte at investere i dem. Det er ikke overraskende, at en stor del af investeringerne fra innovationsmiljøordningen tidsmæssigt ligger tidligere end investeringer fra CIZ, da innovationsmiljøerne typisk lægger investeringerne på et tidligere stadie af virksomhedens teknologiske og produktmæssige udvikling, end CIZ typisk gør. Herudover er der fire virksomheder, som ikke har fået midler fra innovationsmiljøordningen og CAT Invest I A/S, før CIZ investerede i virksomhederne, men som samtidig med CIZ's investering ligeledes har fået midler fra innovationsmiljøordningen og CAT Invest I A/S.

### **3.1.3 Tiltrukket privat kapital**

Det er tanken, at CIZ skal agere løftestang for det private kapitalmarked. Derfor er det vigtigt, at de investerede midler matches af private investeringer. Det betyder, at den samlede sum, der investeres i perspektivrige iværksættere, bliver højere end det beløb, CIZ investerer. Samtidig er private investeringer en god indikator på, om andre private investorer deler troen på, at virksomhederne har stort potentiale og kan blive til gode investeringer. De private investeringer kan derfor ses som andre investorers blåstempling af investeringerne.

Som beskrevet ovenfor er der i hovedansøgningen i 2010 opstillet et mål om at stille 210 mio. kr. til rådighed for iværksætterne. Foruden hovedansøgningen er der blevet ansøgt om tillægsbevillinger i 2013 fra hhv. Socialfonden og Regionalfonden. I den forbindelse fik CIZ rejst en supplerende kapital på 24,2 mio. kr. foruden de 67,5 mio. kr., der blev rejst i forbindelse med hovedansøgningen i 2010. Af de 24,2 mio. kr., som CIZ har fået tilført fra tillægsbevillingerne, er der indtil videre brugt ca. 60 % i tilsagn til virksomheder. Det vil sige, at det er ca. 14,5 mio. kr. af de 24,2 mio. kr., der er blevet tildelt.

I tillægsansøgningerne i 2013 har CIZ opstillet succeskriterier for tiltrækning af supplerende privat kapital, som i alt er på 22,5 mio. kr. (7,5 mio. kr. med bevillingen fra Socialfonden og 15 mio. kr. med bevillingen fra Regionalfonden). Der er samlet set for hele virksomhedsporteføljen tiltrukket ca. 42,5 mio. kr. i privat kapital, men isoleret for tillægsbevillingerne i 2013 er der indtil videre tiltrukket ca. 17,5 mio. kr. Det vil sige, at der på nuværende tidspunkt er en målopfyldelse på 78 % i forhold til succeskriterierne i de to ansøgninger, som samlet set udgør 22,5 mio. kr. Det er realistisk, at CIZ vil kunne indfri målsætningerne i de to ansøgninger, da det må forventes, at niveauet af de private investeringer vil stige. Det kan dels forklares ved, at CIZ indtil videre har brugt 60 % af midlerne, dels ved at niveauet af private investeringer indtil videre bygger på en relativ kort tidsperiode.

Når der ses på, hvad CIZ tiltrækker per investeret krone, viser tallene, at det fra 2008 til 2013 samlet set er 0,6 krone<sup>1</sup>, de private investorer bidrager med. Dette er eksempelvis lavere end niveauet af private investeringer i de virksomheder, som innovationsmiljøerne har investeret i. I en tidligere evaluering foretaget for Styrelsen for Forskning og Innovation af innovationsmiljøordningen, viste tallene, at innovationsmiljøerne per investeret statslig krone formåede at tiltrække mellem 2,4 og 8,6 krone fra private investorer<sup>2</sup>. Det er dog vanskeligt at sammenligne innovationsmiljøernes investeringer direkte med CIZ's investeringer, da resultaterne for innovationsmiljøerne dels bygger på en længere tidsperiode, dels er det en anden type af virksomheder, CIZ har valgt at investere i.

Forudsat at virksomhederne vækster og udvikler sig planmæssigt, er det altså sandsynligt, at størrelsen af privat kapital per investeret krone fra CIZ vil stige, jo længere virksomhederne kommer i deres udvikling.

### 3.1.4 Bankfinansiering

Bankfinansiering kommer typisk på et senere tidspunkt, da bankerne ofte investerer i mindre risikofyldte virksomheder end de virksomheder, CIZ investerer i. Således er investeringer fra CIZ med til at sikre, at virksomhederne kan få introduceret deres produkt på markedet, hvorefter bankerne kan supplere med ny kapital, der kan skabe yderligere vækst i virksomhederne. I visse tilfælde giver investeringer af egenkapital også adgang til lånekapital, fordi bankerne står før ventureinvestorerne i prioritetsrækkefølgen ved en konkurs i forhold til at få penge tilbage.

I hele virksomhedsporteføljen har bankerne tilført ca. 23 mio. kr. i perioden fra 2010 til 2012. Det gælder for 8 af de 19 virksomheder, at de har opnået finansiering og kredit hos en bank.

### 3.1.5 Geografisk placering af investeringer

CIZ har ikke et direkte mål om, hvor stor en andel af virksomhederne, der skal komme fra bestemte dele af regionen. Evalueringsteamet er bekendt med, at der er et fokus på en vis regional spredning for at sikre, at der

<sup>1</sup> I de virksomheder, hvor private investorer har investeret for CIZ, er summen fra de private investorer lagt sammen. Eksempelvis for virksomheden Leanvent, hvor de private investorer har investeret i 2008, 2009 og 2011, men hvor CIZ først kom ind og investerede i 2011. Her er beløbet fra de private investorer i 2008, 2009 og 2011 lagt sammen (ca. 2,5 mio. kr.) for 2011, som er det år, hvor CIZ investerede (ca. 1,2 mio. kr.). Det vil sige, at i tilfældet med virksomheden Leanvent har CIZ i 2011 per krone genereret 2,1 krone fra private investorer.

<sup>2</sup> Oxford Research (2011), Evaluering af innovationsmiljøerne under Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående uddannelser

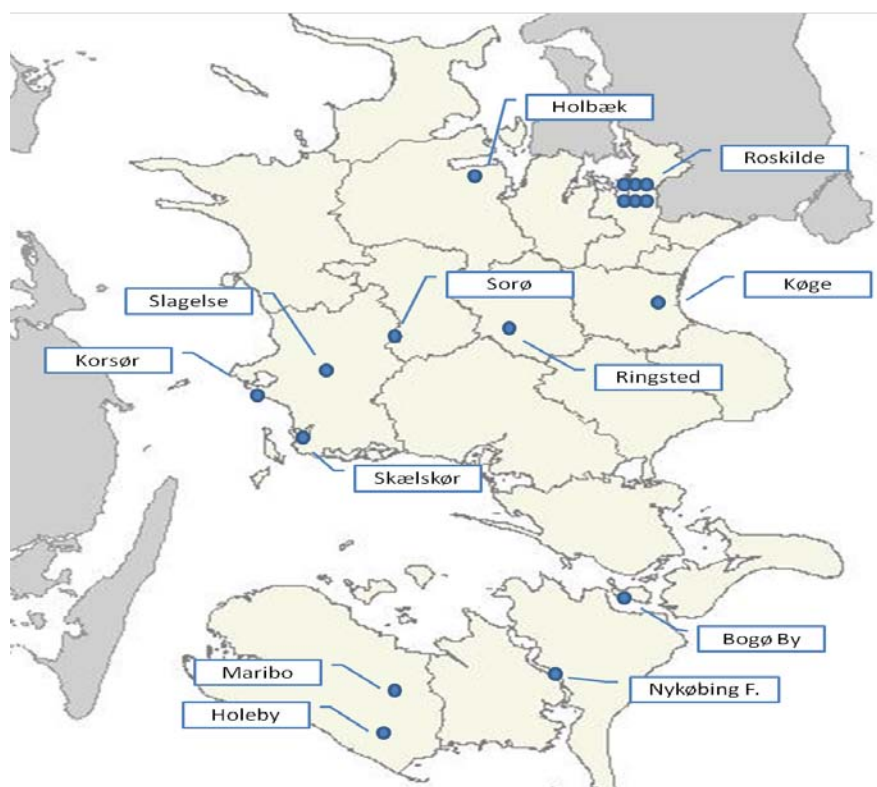


også er virksomheder i yderområderne. Derfor har evalueringsteamet set nærmere på den regionale spredning af de 18 aktive virksomheder, CIZ har investeret i.

Som figur 3.4 på næste side viser, er de 18 aktive virksomheder geografisk bredt fordelt i Region Sjælland. Mange af virksomhederne (6 virksomheder) er dog placeret i Roskilde, som er den by, hvor der er den klart største koncentration af virksomheder. Roskilde er Region Sjællands største kommune målt på indbyggertal og er samtidig hjemsted for bl.a. RUC og DTU Risø. Det er derfor ikke overraskende, at en stor del af virksomhederne hører hjemme her. Flere af iværksætterne har desuden bopæl i hovedstadsregionen, og Roskilde er derfor nemt tilgængelig for dem.

Som det endvidere fremgår af figuren, er de resterende virksomheder fordelt på flere forskellige byer i regionen. Det kan derfor konkluderes, at CIZ har investeret i virksomheder i hele Region Sjælland -. dog med en klar overvægt af virksomheder i Roskilde, som til dels kan tilskrives naturlige geografiske og økonomiske forhold.

**Figur 3.4: Regional fordeling af CIZ-virksomheder**



### 3.1.6 Overlevelse og exit

CIZ har investeret i 19 forskellige virksomheder, hvoraf 18 af dem stadig eksisterer og er aktive. En er gået konkurs (Denka Lift). Da CIZ kun har investeret i virksomheder siden 2010, er mange af virksomhederne stadig i opstartsfasen og er enten tæt på eller har lige lanceret deres produkt på markedet. Derfor er det virksomheder, hvor der stadig er en vis risiko for, at de kan gå konkurs. På den baggrund må det indtil videre vurderes at være tilfredsstillende, at der ikke er flere, der er gået konkurs.

CIZ's investeringer har endnu ikke medført exits. Det skyldes primært, at CIZ først begyndte at investere i 2010. Det tager ofte længere tid, før virksomhederne kan forventes at blive solgt fra. Interviewene med virksomhederne har vist, at der er en række virksomheder, der udvikler sig lovende, mens der er andre, der er løbet ind i udfordringer og er blevet sat væsentligt tilbage i forhold til den forventede udvikling. Samlet set må det dog forventes, at investeringerne fra CIZ fremadrettet fører til flere exits.

## 3.2 KVALITATIV VURDERING AF RESULTATER OG EFFEKTER

I det følgende afsnit vil investeringsfonden CAPNOVA Invest Zealand (CIZ) blive vurderet kvalitativt på baggrund af i alt 18 interviews med virksomheder, som har fået tilført risikovillig kapital fra fonden. CIZ har i alt investeret i 19 virksomheder, men en virksomhed er i mellemtiden gået konkurs. Foruden interviewene med porteføljevirkomhederne er fem af CIZ's samarbejdspartnere og fire medinvestorer interviewet. Det skal understreges, at CIZ-investeringsfonden er et relativt nyt initiativ, og at afsnittets konklusioner derfor bør læses med forbehold.

### 3.2.1 Porteføljevirkomheder, samarbejdspartnere og medinvestorers vurdering af CAPNOVA Invest Zealand

Som tidligere beskrevet blev investeringsfonden CIZ etableret med det formål at understøtte regionens erhvervsstruktur, der på baggrund af regionens erhvervs sammensætning af virksomheder, hvis ofte begrænsede innovationsevne, kompetenceniveau og risikoprofil gør det vanskeligt for såvel etablerede som nye virksomheder at opnå venturekapital og banklån. I det følgende giver de 18 porteføljevirkomheder, der stadigvæk eksisterer, deres vurdering af, hvordan samarbejdet med CIZ er forløbet, samt hvad det har betydet for virksomhederne, at de har modtaget kapital og ressourcer fra CIZ. Efter porteføljevirkomhedernes vurdering af samarbejdet med CIZ følger to afsnit, hvor CIZ's arbejde bliver yderligere perspektiveret igennem interviews med henholdsvis fire medinvestorer og fem samarbejdspartnere.

### 3.2.2 Virksomhedernes vurdering af samarbejdet med CAPNOVA Invest Zealand

Blandt de 18 porteføljevirkomheder er der bred enighed om, at samarbejdet med CIZ generelt er forløbet yderst tilfredsstillende. Kun en enkelt virksomhed har givet udtryk for ikke at være tilfreds med forløbet med CIZ.

Ydermere udtrykker porteføljevirkomhederne udbredt tilfredshed med CIZ's bidrag til det efterfølgende arbejde i de virksomheder, der er investeret i. Således vurderer langt størstedelen af de porteføljevirkomheder, der er investeret i, at CIZ's efterfølgende arbejde i virksomheden har været værdifuldt på forskellige måder og

har bidraget til at skabe yderligere værdi for virksomheden. Hvordan CIZ's repræsentanters ressourcer efter kapitalindsuddet har bidraget positivt til porteføljevirksomhedernes udvikling varierer fra virksomhed til virksomhed, men flest porteføljevirksomheder medgiver, at CIZ's repræsentanter har været en afgørende ressource i forhold til områder som; strategi, dokumentation, certificering og økonomistyring. Ydermere nævner enkelte af porteføljevirksomhederne CIZ's medarbejderes tekniske viden generelt, økonomistyring og hjælp til salg som vigtige for virksomhedens udvikling.

*"Vores bestyrelsesmedlem fra CIZ fik os ind i Accelerace, Catlink og hjulpet til en ansøgning i markedsmodningsfonden... Han (bestyrelsesmedlemmet red.) har bidraget med knowhow om strategi og teknisk viden".*

-Porteføljevirksomhed

Samtidig er det værd at bemærke, at der generelt er udbredt tilfredshed med de CIZ investment managers, som har været tilknyttet de enkelte virksomheders bestyrelser og med deres ressourcer.

*"En fra CIZ kom i bestyrelsen, og det går rigtig godt. Han er en stor hjælp i forbindelse med strategiplaner osv. Sammen med bestyrelsesmedlemmet J.L. er han en stort aktiv. Vi er meget glade for ham".*

-Porteføljevirksomhed

Kun en enkelt virksomhed er decideret utilfreds med sin investment manager, mens enkelte mener, at effekten af CIZ's investment manager har været svær at spore.

En yderligere positiv effekt af samarbejdet med CIZ, som flere af de interviewede virksomheder nævner, er, at CAPNOVA midlernes karakter af offentlige penge har været en stor hjælp for virksomhederne, og at det offentlige element ofte virker som en form for blåstempling af porteføljevirksomhedernes arbejde udenfor landets grænser, som er med til at lette vejen til udenlandske kunder og investeringer. Også indenfor landets grænser har CIZ-midlernes offentlige karakter vist sig som en fordel for virksomhederne og har i flere tilfælde banet vejen for nye banklån og i andre tilfælde været med til at skaffe ro om eksisterende banklån.

*"At få CIZ som medinvestor betyder meget. Ikke mindst betyder det meget, at der er tale om en offentlige investor, det har en stor betydning for kunderne i udlandet".*

-Porteføljevirksomhed

*"Troværdighed på grund af de offentlige penge – det har vi kunne bruge. Det at sige, at det er den danske regering og EU, der ejer dele af os, det giver troværdighed ikke mindst i udlandet".*

-Porteføljevirksomhed

I en række tilfælde har CIZ ikke alene haft en stor betydning for, at porteføljevirksomhederne er vækstet, men har også haft afgørende betydning for, at virksomhederne har overlevet. Ydermere tilskrives CIZ i flere tilfælde direkte æren for virksomhedens etablering. Det virker således åbenlyst, at CIZ på flere måder har været med til at holde liv i, og altså i nogen tilfælde initiere, en række virksomheder i regionen og derved været med

til at understøtte erhvervslivet i regionen. At CIZ har været en positiv faktor i regionens erhvervsliv understøttes yderligere af, at CIZ i flere tilfælde har været katalysator for, at virksomheder fra andre dele af landet er flyttet til Region Sjælland for at få adgang til CIZ's kapital og andre ressourcer.

*"Det er langt fra sikkert, at virksomheden kunne være etableret uden CIZ, så vigtig var kapitalen og de andre kompetencer, som de kom med"*

-Porteføljevirksomhed

*"Manglede pengene. Kunne ikke have klareret sig uden CAPNOVA. Man kunne ikke få bankfinansiering".*

-Porteføljevirksomhed

*"I forbindelse med kapitalindsøkket er virksomheden flyttet ud i universitetsparken på Roskilde Universitetscenter for at være så tæt på universitetet og de udenlandske studerende som muligt"*

-Porteføljevirksomhed

CIZ ser desuden ud til at have haft en positiv effekt på virksomhedernes innovationsniveau. Således svarer næsten alle de virksomheder, der har modtaget kapital fra CIZ, at virksomheden, efter at CIZ er kommet til, har introduceret nye produkter - eller nye versioner af eksisterende produkter - på markedet. En enkelt virksomhed introducerer dog først sit produkt på markedet pr. 1. maj 2014.

Selvom der synes at være udbredt tilfredshed blandt porteføljevirksomhederne med CIZ, så peger flere af virksomhederne på områder, hvor man med succes kan understøtte virksomhedernes udvikling endnu bedre. En af de få tilbagevendende anker fra flere af virksomhederne til CIZ-forløbet er, at den gennemsnitlige CIZ behandlingstid ligger på omkring seks måneder, hvilket ofte er meget lang tid for mange opstartsvirksomheder eller andre virksomheder, der på den ene eller anden måde har akut brug for at få tilført kapital. Ydermere peger flere af virksomhederne på, at CIZ's netværk burde bringes mere i spil samt udvides med flere kunder, private investorer, leverandører, konkurrenter og uddannelsesinstitutioner.

*"Forløbet med CIZ var meget positivt, men et forløb på 6 måneder frem til investeringen er altså lang tid. På den tid er der altså mange virksomheder, der allerede er gået ned".*

-Porteføljevirksomhed

*"Hvis jeg skal nævne noget ved CIZ, som kunne være bedre, så må det være, at der mangler virksomhedsnetværk ikke mindst til større virksomheder"*

-Porteføljevirksomhed

Samtidig bør man være opmærksom på at være tilstrækkeligt systematisk omkring måden, hvorpå man tiltrækker virksomhederne til CIZ. Der er stor variation blandt porteføljevirksomheder omkring, hvordan de

kom i kontakt til CIZ, og en stor del af samarbejderne har skyldtes tilfældighed. Hvis man også i fremtiden skal kunne tiltrække spændende virksomheder, der er interessante for privat kapital og med tiden kan generere tilbageløb, er det vigtigt, at man har en systematisk tilgang til kontakten til virksomhederne.

### **3.2.3 Medinvestorers vurdering af CAPNOVA Invest Zealand**

Generelt er de interviewede medinvestorer også meget positive omkring samarbejdet med CIZ. Medinvestorerne er især positive omkring CIZ's muligheder for at understøtte virksomheder med potentiale, som af den ene eller anden årsag ikke er attraktive for banker og venturekapital samt CIZ's kompetencer i forhold til administration, revision og advokatbistand.

Samtidig har medinvestorerne peget på nogle områder, hvor CIZ med fordel kunne skærpe sin opmærksomhed, når man i fremtiden samarbejder med private medinvestorer. Medinvestorerne peger blandt andet på, at der findes visse områder, hvor der kan eksistere en interessekonflikt mellem private investorer og en regional fond som CIZ, der har visse politiske interesser såsom øget beskæftigelse, når spørgsmålet om outsourcing dukker op. I forbindelse med en eventuel interessekonflikt er CIZ nødt til at holde fokus på de private virksomheder før politiske hensyn. Ydermere nævnes manglende netværk og manglende fokus på kommercialisering som andre områder, som man bør være opmærksom på i fremtiden.

På trods af de nævnte områder, som CIZ ifølge medinvestorerne bør være opmærksom på i fremtiden, er der blandt medinvestorerne tilfredshed med samarbejdet med CIZ, hvilket understreges af, at alle fire adspurgte medinvestorer medgiver, at de også i fremtiden kan finde på, at investere med CIZ igen.

### **3.2.4 Samarbejdspartners vurdering af CAPNOVA Invest Zealand**

I forbindelse med evalueringen er der yderligere foretaget interviews med fem af CIZ's samarbejdspartnere med henblik på at få en fornemmelse af, hvordan samarbejdspartnere vurderer CIZ.

Blandt samarbejdspartnerne er vurderingen af CIZ ligeledes positiv. Alle adspurgte samarbejdspartnere medgiver således, at de er tilfredse med samarbejdet med CIZ, og at CIZ udfylder en vigtig rolle i regionen som et initiativ, der er med til at understøtte regionens virksomheder, og som udfylder et vigtigt hul i markedet mellem banker og kapitalfonde.

Blandt de mange positive egenskaber ved CIZ fremhæver samarbejdspartnerne CIZ's mulighed for at tage en væsentlig større risiko end resten af markedet med sine investeringer, og at dette har været redningen for flere interessante virksomheder i regionen, som uden CIZ ville være gået ned, hvilket ville have betydet tab af arbejdspladser i regionen. Den positive stemning i forhold til CIZ understreges af, at alle samarbejdspartnerne vurderer, at CIZ bidrager positivt til deres arbejde som et erhvervsinitiativ, der kan henvises til i forbindelse med deres daglige arbejde.

Samarbejdspartnerne peger endvidere på nogle områder, som CIZ kan være opmærksom på i fremtiden. Det drejer sig blandt andet om at åbne mere op i forhold til private investorer og en større regional fokusering. Det er ifølge samarbejdspartnerne vigtigt dels at sikre sig, at der eksisterer et godt regionalt netværk og matchmaking aktiviteter omkring CIZ for at tilknytte private investorer samt for at gøre opmærksom på mu-

lighederne i regionen, når og såfremt det kan forliges med virksomhedernes krav til de bedste og billigste leverandører og samarbejdspartnere.

### 3.2.5 Vurdering af synergien mellem investerings- og udviklingsmidler

I dette afsnit vil synergieffekten mellem CIZ og CAPNOVA LINK blive behandlet. Det har fra starten været tanken at gear de investeringsmidler, som porteføljevirksohederne har modtaget af CIZ med udviklingsmidler, som CAPNOVA LINK så skulle være med til at bane vejen for. Grundlaget for dette afsnit er interviews med de 18 porteføljevirksoheder, som har modtaget kapital fra CIZ samt medinvestorer og samarbejdspartnere. Dette afsnit vil således alene berøre den synergi, som CIZ's interessenter oplever i forhold til CAPNOVA LINK's tilbud og ikke omvendt (for eksempel CAPNOVA LINK-virksoheder, der kommer i kontakt med CIZ efterfølgende).

At der eksisterer en synergieffekt mellem de to initiativer illustreres tydeligt af, at størstedelen af de virksomheder, der har modtaget kapital fra CIZ, efterfølgende, med CAPNOVA LINKs mellemkomst, vælger at søge udviklingsmidler. Således har 9 ud af 15 af CIZ's porteføljevirksoheder søgt udviklingsmidler med kontakt til – eller direkte – assistance fra CAPNOVA LINK. Samtidig har lidt over halvdelen af de CIZ-porteføljevirksoheder, der har søgt udviklingsmidler, opnået støtte.

For langt de fleste af de CIZ-virksoheder, som har søgt udviklingsmidler med CAPNOVA LINKs mellemkomst, er kontakten blevet etableret ved, at CIZ har henvist direkte til CAPNOVA LINK.

*”En Investment manager fra CIZ henviste til CAPNOVA LINK, der ydede god hjælp. Han hjalp ikke med at finde call’et, men på andre måder”.*

-Porteføljevirksohed

I flere tilfælde har det direkte været et krav fra CIZ's side, at tilført kapital skulle suppleres med udviklingsmidler. På baggrund af den store andel af CIZ's porteføljevirksoheder, der har fået hjælp til at søge udviklingsmidler fra CAPNOVA LINK, må man konkludere, at der er udtalt synergi mellem de to initiativer.

Samtidig vurderer flere af de porteføljevirksoheder, der med CAPNOVA LINKs hjælp fik adgang til udviklingsmidler, at denne kapital har været helt afgørende for virksomhedens senere vækst og innovation. Den tanke, som CAPNOVA med dannelsen af CAPNOVA LINK havde – at gear de midler, som CIZ tilførte virksomhederne med udviklingsmidler og derved øge porteføljevirksohedernes innovation og vækst – er i flere tilfælde lykkedes til fulde.

Samarbejdet og synergien mellem CIZ og CAPNOVA LINK er klar og vellykket og kan med stor fordel fortsættes. På to områder bør CAPNOVA dog overveje at gøre snitfladen mellem de to initiativer mere tydelig over for virksomhederne. De porteføljevirksoheder, der fik gearet deres CIZ-kapital med yderligere udviklingsmidler, har i flere tilfælde svært ved at skelne kapital fra CIZ fra kapital fra udviklingsmidler. Dette kan ses som en verificering af målet om at gear kapital med udviklingsmidler, men det er også et potentielt problem for virksomhederne. Eksempelvis er der ofte langt højere krav til dokumentation og afrapportering i forbindelse med udviklingsmidler end til eksempelvis CIZ-midler, og virksomheder risikerer at komme i pro-

blemer – endda tilbagebetale midler – hvis de ikke er klar over den forskel i midlernes karakter. Ydermere bør man være opmærksom på, at flere af de henviste porteføljevirkksomheder opfattede det som et krav, at de specifikt skulle samarbejdede med netop CAPNOVA LINK om udviklingsmidler, og ikke, at kravet fra CIZ's side var, at man skulle søge udviklingsmidler. Sidstnævnte kan blive opfattet som konkurrenceforvridende af virksomheder, der lever af at rådgive om udviklingsmidler, selvom dette ikke er tilfældet. Man kunne derfor overveje, om man i fremtiden skulle understrege, at CAPNOVA LINK kun er et tilbud til CIZ's porteføljevirkksomheder, men at der er andre gode muligheder derude.

### 3.2.6 Tilbageløb

Som tidligere beskrevet skal CIZ ikke ses som en traditionel kapitalfond, men i stedet som en mere risikovillig konstellation, der bør måles ikke alene på sin evne til at generere afkast, men også på sin evne til at stimulere innovation og udvikling i regionen. Da CIZ er en revolverende fond, er det stadig relevant at vurdere fondens evne til at skabe afkast og hermed tilbageløb af midler, der vil kunne investeres i nye virksomheder.

På baggrund af de afholdte interviews må man dog konkludere, at det er for tidligt at vurdere, i hvilket omfang CIZ kommer til at generere profit på baggrund af porteføljen. Dertil er denne vurdering simpelthen for tidlig i virksomhedernes forløb efter kapitaltilførslen fra CIZ.

Der er en ganske lovende udvikling i gang i en række af porteføljevirkksomhederne, men det er på nuværende tidspunkt for tidligt at sige noget konkret om en eventuel profit. Man ved også fra lignende konstellationer, at tilbageløbet ofte er begrænset, og at det kan tage en del år, førend effekten viser sig i forhold til afkast.

Positivt er det, at frugten af CIZ's arbejde allerede har vist sig i forhold til porteføljevirkksomhedernes innovation. Som tidligere beskrevet har alle CIZ's porteføljevirkksomheder, med en enkelt undtagelse, udviklet nye produkter eller nye varianter af eksisterende produkter. Selvom øget innovation er en positiv effekt af CIZ's anstrengelser, skal det dog understreges, at profit og omsætning er afgørende ikke mindst i forhold til mulighederne for at få tilført privat kapital fremover.

### 3.2.7 Regional beskæftigelseseffekt

I forhold til spørgsmålet om, hvorvidt CIZ har været i stand til at udvikle regionen, kan der til gengæld allerede nu gives en første forsigtig indikation. På CAPNOVA's hjemmeside vurderes det, at der i forbindelse med CIZ's arbejde allerede i dag er skabt omkring 50 nye arbejdspladser, men i de udførte interviews indikerer de 18 virksomheder, at den afledte effekt af CIZ's kapitaltilførsler er større end CIZ's egen vurdering målt på beskæftigelse. Således vurderer de 18 porteføljevirkksomheder i interviewene, at de allerede i dag beskæftiger mellem 60 og 65 personer mere, end de ville have været i stand til uden kapital og andre ressourcer fra CIZ. Dermed har CIZ altså allerede på nuværende tidspunkt bidraget positivt til beskæftigelsen i regionen.

Hvis porteføljevirkksomhedernes vurdering af skabte arbejdspladser er dækkende, så er det efter evaluerings-teamet et tilfredsstillende resultat, hvis man sætter resultatet op imod nogle af de andre eksisterende indikationer på beskæftigelseseffekt, som vi kender til. Ifølge Danmarks Statistik, Input-output tables and analyses 2009, vil tilførsel af en million DKK til forskning og udvikling genere 0,84 årsværk beskæftigelse. Dette svarer til, at CIZ's tilførsel af 70.719.000 DKK vil generere 59,4 årsværk. Men da porteføljevirkksomhederne medgiver, at CIZ-indsatsen allerede i dag er medvirkende til at skabe 60-65 nye beskæftigede, genererer indsatsen

således flere årsværk end gennemsnittet. Evalueringsteamets vurdering af resultatet som tilfredsstillende bunder endvidere i, at man må formode, at de skabte arbejdsplader i forbindelse med CIZ's arbejde er blivende og altså reelt set vil skabe 60-65 årsværk hvert år fremover. Samtidigt indikerer de 18 porteføljevirkksomheder, at de om tre år forventer at beskæftige mellem 175 og 230 personer, som de ikke ville have beskæftiget, hvis ikke CIZ havde eksisteret. Det skal selvfølgelig understreges, at tallene er et skøn fra porteføljevirksoheder-nes side og naturligvis skal tages med et meget stort forbehold, men ikke desto mindre findes der således en klar indikation på, at CIZ har - og ikke mindst vil få - en beskæftigelsesmæssig effekt.

*”Vi forventer at være 14-15 ansatte om tre år, havde det ikke været for CIZ, var vi lukket, og havde derved ikke haft nogle ansatte om tre år”.*

-Porteføljevirksoheded

Samtidig skal man være opmærksom på, at flere af de virksomheder, der indgår i CIZ's portefølje, slet ikke ville have været i regionen, hvis det ikke var for CIZ og kravet om tilhørsforhold til regionen, hvorfor CIZ's reelle betydning for beskæftigelsen i dag - og om tre år - sandsynligvis er et stykke højere, end de ovenstående tal indikerer.

Ydermere vurderer flere af porteføljevirksohederne direkte adspurgt om, hvorvidt porteføljevirksohederne selv mener, at de har tilført anden værdi til regionen end den beskæftigelsesmæssige, at deres virksomheder har afledte effekter på regionens universiteter og hos de lokale underleverandører. Dog har de fleste af porteføljevirksohederne yderst svært ved at udtale sig om effekten af deres arbejde for regionen. En mere systematisk fokusering på det regionale aspekt af CIZ kunne måske være med til at styrke netværk og matchmaking i regionen og derved afhjælpe en af de udfordringer, der eksisterer blandt virksomhederne, der ofte vurderer, at det er svært/umuligt for virksomheden at finde lokale leverandører og universitetssamarbejdspartnere. Flere af virksomhederne vurderer i interviewene, at det er umuligt eller et nødvendigt onde at afdække lokalområdet for samarbejdspartnere. Et stemningsskift eller en mere systematiseret proces omkring vigtigheden af - og mulighederne i - at afsøge lokalområdet kunne måske være med til at stimulere det regionale aspekt af CIZ yderligere.





## 4. CAPNOVA LINK

Dette kapitel præsenterer evalueringens resultater for CAPNOVA LINK. Kapitlet indledes med en gennemgang af de kvantitative resultater og effekter. Herefter følger en kvalitativ vurdering af initiativets effekter, herunder også de mere langsigtede effekter. Dette følges af en vurdering af projektets synergi til andre centrale aktører inden for regional udvikling i Region Sjælland og til sidst et bud på, hvordan centret kan videreføres.

### 4.1 KVANTITATIVE RESULTATER OG EFFEKTER

CAPNOVA LINKs arbejde med virksomhederne kan bedst anskues som en tragt-model, hvor CAPNOVA LINK screener et relativt stort antal virksomheder, en andel går videre til at skrive en ansøgning til en fond/program, og en del af ansøgerne får bevilget udviklingsmidler på baggrund af deres ansøgning. Den kvantitative gennemgang af resultaterne følger de forskellige skridt i processen.

CAPNOVA LINK var i starten af 2013 i dialog med vækstforumsekretariatet omkring budgetrevision og en forlængelse af projektperioden. Da CAPNOVA LINK havde skabt bedre resultater end forventet og allerede opfyldt en række resultatmål, blev det besluttet at øge måltallene for projektet og samtidig tilføje to nye mål. Dels et mål om formidling, og dels et om opfølgning på afslag på projektansøgningerne med henblik på at re-vurdere andre støttemuligheder. Evalueringen tager udgangspunkt i de forøgede mål. Det er vigtigt at være opmærksom på, at projektet har frem til udgangen af 2014 til at opfylde målene. De kan derfor stadig nå målene, selvom de ikke på nuværende tidspunkt skulle have opfyldt dem.

Analysen af målopfyldelsen bygger på udtræk fra det CRM-system, som link bruger til at registrere deres forløb med virksomheder fra første kontakt til LINK, og frem til forløbet afsluttes. Typisk fordi virksomhederne beslutter ikke at søge udviklingsmidler, har fået bevilget en ansøgning eller har fået afslag og ikke ønsker at genansøge om udviklingsmidler.

Generelt klarer CAPNOVA LINK sig flot i forhold til de opsatte mål, der stort set alle enten er på vej til at blive opfyldt eller allerede er nået. For en række mål, herunder de centrale mål om at få virksomheder til at søge udviklingsmidler samt at få virksomheder til at samarbejde, er LINK langt over målet. Kun med hensyn til opfølgning på virksomheder, der har fået afslag, er der behov for forbedring for at nå målet. Overordnet set er det dog således evalueringsteamets vurdering, at CAPNOVA LINKs kvantitative målopfyldelse er yderst tilfredsstillende. Nedenfor følger en oversigt over målene og den nuværende status (tabel 4.1).

**Tabel 4.1 Status for målopfyldelse**

Område	Screening	Formidling	Ansøgninger	Samarbejder	Succesrate	Opfølgning på afslag	Andel af midler til regionen	Regional spredning
<b>Mål</b>	220	75	23	23	-	80 %	Skal stige	-
<b>Realiseret</b>	235	70	96 (39 er blevet bevilget)	Minimum 39	46 %	67 %	Stigende	Ca. 25 % fra Roskilde men betydelig spredning
<b>Status</b>	Opfyldt	På rette vej	Opfyldt	Opfyldt	Høj	Behov for øget indsats	Tilfredsstillende	Tilfredsstillende

Kilde: Oxford Research og CAPNOVA 2014

#### 4.1.1 Screening af ideer til ansøgninger

Ideer til ansøgninger kan overordnet komme til CAPNOVA LINK, ved at virksomheder selv henvender sig til LINK, eller ved at LINK opsøger virksomheder og gør dem opmærksomme på muligheder for at søge midler til udviklingsprojekter.

CAPNOVA LINKs egne opgørelser over, hvor deres henvendelser kommer fra, viser, at de fleste henvendelser kommer fra to kilder: Andre medarbejdere i CAPNOVA bidrager med lidt over 30 procent af henvendelserne, og det opsøgende arbejde, medarbejderne i LINK selv laver, fører til ca. 25 procent af henvendelserne. Direkte henvendelser udgør omkring 10 procent af henvendelserne, og Væksthus Sjælland og de kommunale erhvervsservices og -råd bidrager med lige under 10 procent af henvendelserne. Øvrige kilder udgør ca. 20 procent. I takt med at LINK er blevet en mere etableret og kendt aktør i Region Sjælland, er andelen af direkte henvendelser steget.

Fordelingen af leads på kilder illustrerer tydeligt den synergi der er mellem CAPNOVA LINK og resten af CAPNOVA som også nævnt i forrige kapitel. CAPNOVA, herunder CIZ, har tæt kontakt til den type virksomheder, der potentielt kan have gavn af at søge udviklingsmidler gennem LINK, hvorfor de kan henvise et forholdsvist stort antal virksomheder til LINK.

LINK har som mål, at de ved projektets afslutning skal have givet indledende vejledning til 220 forskellige leads. LINK har per marts 2014 haft **242 unikke henvendelser**, som de har vejledt. De har derfor allerede nået deres mål for hele projektperioden.

#### 4.1.2 Formidlingsaktiviteter

CAT LINK gennemfører løbende formidlingsaktiviteter for at gøre virksomhederne opmærksomme på de finansieringsmuligheder, der findes, samt den rådgivning og sparring CAPNOVA LINK kan yde i projektsøgningsprocesser. Blandt de konkrete formidlingsaktiviteter kan fx nævnes, at LINK informerer om støttemuligheder via CAPNOVAs hjemmeside, skriver artikler og klummer, informerer andre sjællandske er-

hvervsudviklingsaktører om eksisterende og kommende muligheder samt afholder workshops og lignende arrangementer, hvor de informerer om relevante fonde og forsøger at stimulere virksomheder til at deltage i udviklingsprojekter.

Der var oprindeligt ikke opstillet et mål for antallet af formidlingsaktiviteter, men det blev tilføjet i forbindelse med revisionen af målene primo 2013. Her blev målet for hele perioden fastsat til 75 formidlingsaktiviteter. LINK har per primo marts 2014 afholdt **70 formidlingsaktiviteter** og mangler således at afholde fem aktiviteter over de næste ti måneder. LINK er derfor godt på vej til at opfylde målet. Selvom antallet af formidlingsaktiviteter ikke fra starten var et mål, fordeler aktiviteterne sig jævnt over perioden, dog med en lille overvægt af aktiviteter i 2012, hvilket evalueringsteamet vurderer som naturligt, da der typisk vil være behov for en ekstra formidlings- og oplysningsindsats ved et initiativs opstart for at få initiativet 'ud over rampen'.

#### 4.1.3 Indsendte ansøgninger

Langt fra alle 242 henvendelser bliver til konkrete ansøgninger om udviklingsmidler. I en række tilfælde viser det sig, at der ikke er nogen passende støttemuligheder, at ideen ikke er stærk nok, eller at virksomhederne ikke har ressourcerne til at skrive en ansøgning. CAPNOVA LINK fraråder ikke direkte virksomheder at ansøge, men forsøger at hjælpe den enkelte virksomhed med at vurdere, hvor sandsynligt det er, at der kan opnås en projektbevilling på baggrund af ideen og de ressourcer, virksomheden vil putte ind i ansøgningsprocessen. På den baggrund træffer virksomheden selv beslutning om, hvor vidt den ønsker at søge.

Målet for hele perioden er, at LINK skal bidrage til, at der bliver indsendt 23 ansøgninger til diverse fonde og lignende støttemuligheder. Det er som sådan ikke noget krav, at ansøgningerne skal godkendes. Status er i skrivende stund, at der er indsendt **96 ansøgninger** om udviklingsmidler til diverse fonde og programmer. Målet er derfor mere end opfyldt. Det er som sådan ikke noget krav, at ansøgningerne skal godkendes, men LINK stiler selv efter, at de skal have mindst 23 godkendte ansøgninger. Som det fremgår nedenfor, er dette mål også nået.

#### 4.1.4 Facilitering af samarbejder

CAPNOVA LINK har også et mål om, at de skal være med til at facilitere 23 samarbejder mellem virksomheder og andre aktører. Hvor målet om, at der skal indsendes 23 ansøgninger, er et resultatmål (det er ikke sikkert, der kommer noget ud af de 23 ansøgninger) – er målet om samarbejder et effektmål, fordi der her er skabt et konkret samarbejde mellem to eller flere aktører.

Samarbejder kan skabes på flere måder, og der kan godt opstå samarbejder mellem parter, der drøfter muligheden for at sende en ansøgning sammen, selvom de ender med ikke at søge om udviklingsmidler. Det kan dog være svært at spore, da LINK ikke altid har kontakt til virksomhederne, efter de har opgivet at indsende en ansøgning.

En minimumsoptælling af antal samarbejder kan fås ved at opgøre antallet af godkendte ansøgninger. Her vil der i stort set alle tilfælde være skabt et samarbejde, da der - med enkelte undtagelser - skal indgå flere partnere i en ansøgning. LINK har på nuværende tidspunkt bidraget til **39 godkendte ansøgninger** og har således opfyldt målet om at være med til at facilitere 23 samarbejder. Reelt vurderer LINK selv, at de har bidraget til at skabe langt flere samarbejder.

#### 4.1.5 Succesrate

CAPNOVA LINK har ikke noget konkret mål for, hvor stor en andel af ansøgningerne, der skal opnå en bevilling, men det vurderes alligevel at være et interessant resultat at medtage i vurderingen af LINK, da det giver et billede af, hvor ofte der kommer noget ud af ansøgningerne. Det skal dog huskes, at LINK ikke må skrive selve ansøgningen og derfor kun indirekte gennem deres vejledning og feedback kan påvirke kvaliteten og chancerne for at få ansøgningen godkendt.

Tilsvarende er der nogle virksomheder, hvor LINKs hjælp er helt afgørende for, at virksomheden får lavet en god ansøgning, mens andre virksomheder måske har prøvet at søge for eller samarbejder med en partner, der har, og hvor LINKs rolle er mindre.

Blandt de 96 ansøgninger er der 11, der afventer svar. Det vil sige, at der er 85, der har fået svar. Heraf er de 39 som nævnt godkendte. Det svarer til en **succesrate på ca. 46 procent**. Set i forhold til, hvor mange LINK har haft en indledende drøftelse med (235), svarer det til, at lidt mere end hver tiende, der kommer i kontakt med CAPNOVA LINK, ender med at få udviklingsmidler.

Det svinger fra fond til fond, hvor stor en del af ansøgninger der godkendes, og evalueringsteamet har ikke gennemgået, hvor stor en del af ansøgningerne, der imødekommes af diverse fonde, men ud fra vores kendskab til fondene og tidligere evalueringer af fx EUDP, vurderer vi succesraten til at være høj.

#### 4.1.6 Opfølgning på afslag

Som nævnt indledningsvis har CAPNOVA LINK i 2013 tilføjet et mål om, at de skal følge op på 80 procent af de ansøgninger, der får afslag. Opfølgningen kan fx handle om at drøfte, om virksomheden skal indsende en revideret ansøgning til samme fond, eller om der er andre muligheder, som kunne være relevante for virksomheden. Målet for hele perioden er, at LINK skal følge op på 80 procent af de ansøgninger, der får afslag.

LINK har indtil videre fulgt op på 31 af de 46 ansøgninger, der har fået afslag. Det svarer til **ca. 67 procent**. Da målet først er kommet til primo 2013, kan det synes misvisende at opgøre det for hele perioden. En sammentælling alene for perioden fra 2013 og frem til i dag viser dog, at der ikke er en højere opfølgingsprocent på dem, som har fået afslag efter 2013, end på dem der fik afslag i første periode. Evalueringsteamet vurderer på denne baggrund, at CAPNOVA LINK bør indsamle rådgivernes erfaringer med det opfølgende arbejde og vurdere, hvordan det kan intensiveres. Indledningsvis bør det dog drøftes, hvilken og hvor stor værdi det opfølgende arbejde i praksis giver, før det eventuelt beslutes, at der skal anvendes flere ressourcer for at nå måltallet for opfølgninger.

#### 4.1.7 Udvikling i regionens andel i de uddelte erhvervsudviklingsmidler.

Det var fra starten et eksplicit mål for LINK, at de skulle bidrage til, at Region Sjælland tiltrak en større andel af midlerne fra fonde som Højteknologifonden, Fornylsesfonden og EUDP. LINK har ikke noget eksplicit mål for, hvor stor forbedringen skal være, men evalueringsteamet vurderer alligevel, at det er et relevant mål at følge op på.

De 39 projekter, som LINK har været i kontakt med, og som efterfølgende har fået bevilget midler, har tilsammen fået tildelt ca. 300 millioner kr. (eksklusiv regionale udviklingsmidler og EU-regionalfondsmidler).

Dette svarer til, at pengene investeret i CAPNOVA LINK (15 mio. DKK) indtil videre har givet pengene ca. 20 gange igen i form af kontante udviklingsmidler til regionens virksomheder og videninstitutioner.

Der findes ikke umiddelbart tal for, hvor stor en andel af diverse fondes midler, der går til hver af de fem regioner, men CAPNOVA har selv foretaget en intern midtvejsevaluering af CAPNOVA LINK, hvor de analyserer hjemtagningen af midler til Region Sjælland. Denne opgørelse viser overordnet en fremgang i andelen af midler fra Fornyelsesfonden (nu Markedsmodningsfonden), Energiteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram (EUDP) samt Højteknologifonden, som pt. er de største og mest markante innovations- og teknologiudviklingsfonde i Danmark. Fremgangen skyldes primært, at der er hjemtaget flere midler fra Fornyelsesfonden.

En sammenligning af de midler, Fornyelsesfonden har uddelt i perioden 2010 - medio 2011 med perioden medio 2012-medio 2012, viser, at Region Sjælland har hjemtaget omkring tre gange så mange midler per 1.000 indbyggere i anden periode som i første periode. Regionen er derved gået fra at være den region, der får tildelt suverænt færrest midler, til at være på niveau med Region Hovedstaden, Midtjylland og Nordjylland samt hjemtage flere midler per 1.000 indbyggere end Region Syddanmark.

I perioden medio 2011-2012 har CAPNOVA LINK været i kontakt med 24 virksomheder, der søgte Fornyelsesfonden, hvoraf seks ansøgninger blev bevilget. Fire af de seks ansøgninger var en del af midlerne under Sygehuspartnerskabet, hvor LINK iværksatte en større strategisk satsning for at være med til at forme programmet, så det blev relevant for virksomheder og organisationer i Region Sjælland og herefter samlede relevante parter i regionen med henblik på at søge de udbudte midler under Sygehuspartnerskabet.

Der har også været en mindre stigning i tildelingen af midler til aktører i Region Sjælland fra EUDP. Her har LINK vejledt tre virksomheder, der alle fik godkendt deres ansøgning til EUDP. Hvor Region Sjælland i 2010 og 2011 fik 8-10 procent af midlerne, fik Region Sjælland i 2012 ved første uddeling lidt over 11 procent af midlerne. I 2009 fik Region Sjælland dog ca. 15 procent af midlerne.

Højteknologifonden havde ved udgangen af 2012 modtaget flere henvendelser fra virksomheder og organisationer fra Region Sjælland, efter CAPNOVA LINK blev oprettet, men har ikke modtaget flere ansøgninger eller bevilget flere penge til virksomheder fra Region Sjælland.

#### 4.1.8 Geografisk placering

CAPNOVA LINK har ikke et direkte mål om, hvor stor en andel af deres henvendelser eller ansøgninger der skal komme fra bestemte dele af regionen. Evalueringsteamet er dog bekendt med, at Region Sjælland generelt har fokus på, at regionale vækstinitiativer skal nå bredt ud i regionen – også gerne til virksomheder og aktører i yderområderne. Derfor har evalueringsteamet også set på den regionale spredning af virksomhederne, som LINK har været i kontakt med.

I LINKs database er det angivet, hvilken kommune virksomhederne tilhører. I nogle tilfælde er der opgivet flere kommuner, i andre tilfælde er der opgivet noget andet end en kommune, fx Region Sjælland, mens der i enkelte tilfælde ikke er angivet en kommune. I de fleste tilfælde har det dog været muligt at opgøre virksomhedernes placering på kommuneniveau. Opgørelsen skal dog ikke ses som en eksakt angivelse af, hvor mange der kommer fra de enkelte kommuner, men som et generelt overblik over den geografiske spredning af virksomhederne.

Med en andel på 25 % kommer flest af de vejledte virksomheder fra Roskilde Kommune, hvor CAPNOVA selv er placeret. Roskilde er Region Sjællands største kommune målt på indbyggertal og er samtidig hjemsted for bl.a. RUC og DTU Risø. Det er derfor ikke overraskende, at en stor del af virksomhederne hører hjemme her. Lolland og Holbæk er hjemsted for næstflest virksomheder, der hver tæller næsten ti procent af henvendelserne. Lolland er således kraftigt overrepræsenteret i forhold til sin størrelse, hvilket primært skyldes, at CAPNOVA har arbejdet tæt sammen med Business LF, hvilket har givet en del leads. Derefter følger en lang række kommuner som Slagelse, Sorø, Køge, Kalundborg, Næstved, Vordingborg og Greve, hvor mellem 5-10 procent af virksomhederne har hjemme. Derefter følger en lang række kommuner, hvor der er enkelte virksomheder, der kommer fra: Faxe, Løjre, Ringsted, Odsherred og Guldborgsund. Der er også enkelte virksomheder, der hører hjemme i byer på Fyn og i Jylland samt i København. Desuden er der som nævnt en gruppe af virksomheder, der ikke har kunnet knyttes entydigt til en kommune. Der er således en betydelig overvægt i enkelte kommuner, men samtidigt kommer virksomhederne samlet set fra en lang række kommuner.

Overordnet set kan det konkluderes, at CAPNOVA LINK er nået ud til virksomheder i hele Region Sjælland -. dog med en klar overvægt af virksomheder i Roskilde, som til dels kan tilskrives naturlige geografiske og økonomiske forhold. De relativt mange leads fra Lolland viser dog, at LINKs virksomhedspotentiale ikke alene kan tilskrives kommunernes størrelse eller placering af markante videninstitutioner, men at samarbejder med lokale erhvervsfremmeaktører også kan gøre en stor forskel. Da Region Sjælland samtidig har et meget udtalt fokus på, at udviklingen af regionen ikke skævvrides yderligere hen imod de centrale byregioner og kommunerne placeret tæt på Hovedstaden, er det evalueringsteamets anbefaling, at CAPNOVA LINK fremadrettet forsøger at arbejde mere systematisk og vedholdende med at få etableret samarbejder med lokale erhvervsfremmeaktører i hele regionen for at få en endnu større geografisk spredning på de virksomheder, der vejledes.

LINK har også mål for, hvor mange nye produkter/processer, der skal udvikles, samt at innovationskompetencerne blandt ansøgerne skal øges, men målene kan ikke opgøres på samme entydige kvantitative måde som resultaterne ovenfor, og omtales derfor i det følgende kapitel.

## **4.2 KVALITATIV VURDERING AF RESULTATER OG EFFEKTER**

I dette afsnit præsenteres evalueringsteamets mere kvalitative vurdering af CAPNOVA LINK samt de resultater og effekter, initiativerne indtil videre har opnået. Vurderingerne bygger dels på interview med virksomheder, der har været i kontakt med CAPNOVA LINK samt CAPNOVA LINKs regionale samarbejdspartnere. Afslutningsvis drøftes det, hvordan CAPNOVA LINK bedst muligt videreføres.

### **4.2.1 Synergi til centrale samarbejdspartnere**

CAPNOVA LINK er en blandt flere brikker i det sjællandske erhvervsudviklingslandskab, der vejleder virksomheder omkring udviklingsmuligheder. Andre centrale aktører inkluderer Væksthus Sjælland, den lokale erhvervsservice i kommunerne, Region Sjælland og regionens Bruxelles-kontor, herunder særligt TIPS-projektet samt teknologioverførselsenhederne ved RUC og DTU RISØ. Hertil kommer naturligvis den øvrige del af CAPNOVA-organisationen, særligt CAPNOVAs investment managers.

Generelt er de interviewede samarbejdspartnere meget tilfredse med samarbejdet med LINK og ser god synergi mellem deres egen organisation og LINK. I det hele taget virker det til, at CAPNOVA er en meget velanset erhvervsfremmeaktør, der betragtes som professionel og med stor viden om både virksomhedernes behov, relevante støtte- og erhvervsfremmeordninger og erhvervspolitik på regionalt, nationalt såvel som internationalt niveau.

Synergien med CAPNOVA er allerede omtalt i forrige kapital og skal ikke gentages her i detaljer. CAPNOVA var det første innovationsmiljø, der begyndte at arbejde systematisk med at kombinere udviklingsmidler med investeringer. Oxford Research har tidligere drøftet kombinationen med investorer i andre projekter, og der har typisk været blandede meninger om, hvorvidt det er en god ide. Der er eksempelvis nogle investorer, der har fremhævet, at udviklingsmidler godt kan dreje virksomhedernes fokus for meget væk fra deres centrale udviklingsopgaver, fordi der som oftest stilles en række formelle krav til udviklingspengene, der ikke altid passer ind i virksomhedernes fokus og strategi. Der er dog ikke umiddelbart noget i evalueringen, der tyder på, at dette skulle være tilfældet ift. CIZ og CAPNOVA LINK. Mange af virksomhederne vurderer kombinationen af investeringer og udviklingspenge som helt afgørende for deres udvikling, og det er evalueringsteamets indtryk, at også investment managers hos CAPNOVA er blevet positivt overraskede over, hvor stor synergien har vist sig at være. Det bekræftes også af opgørelsen af henvendelser til LINK, som viser, at de fleste henvendelser kommer via medarbejdere i CIZ. Samarbejdet har været så vellykket, at CIZ nu har det som et fast punkt på deres opgaveliste, at de skal undersøge, om deres porteføljevirksomheder kan have gavn af at søge udviklingsmidler via LINK. Via deres plads i virksomhedernes bestyrelse kan de ydermere være med til at argumentere for, at det er en god ide at søge udviklingsmidler.

Der er også synergi mellem LINK og CAPNOVA i øvrigt, i den forstand at de begge er organisationer, der skal være tæt på virksomhederne. CAPNOVA har gennem mange år opbygget en stor kontakthold til særligt danske iværksætttermiljøer, forskningsmiljøer og iværksættere, som LINK har kunnet trække på. Selvom CAPNOVA de seneste år har omdefineret deres rolle fra at være en klassisk ventureaktør til i højere grad at se sig selv som en regional udviklingsaktør, har CAPNOVA fortsat højere troværdighed i de kredse, der mener, at det offentlige hverken kan eller skal vejlede private virksomheder, fordi CAPNOVA ses som en privat og ikke en offentlig aktør. I den forbindelse har CAPNOVA opbygget et godt brand, som LINK har kunnet drage fordel af i kontakten med virksomhederne.

I forhold til Væksthus Sjælland og den lokale erhvervsservice kan man overveje, om LINK har kompetencer og tilbyder noget, som de andre ikke allerede tilbyder eller kunne tilbyde. Her har de interviewede dog peget på, at de kompetencer, der findes hos LINK, er så specialiserede, at hverken væksthuset eller den lokale erhvervsservice kan vejlede om de ting, LINK beskæftiger sig med.

*"LINK har specialistviden, hvor andre aktører har generelle kompetencer"*

- Samarbejdspartner om CAPNOVA LINK

Derfor har de også udtrykt stor velvilje over for at henvise virksomheder til LINK, ligesom væksthuset har oplevet, at CAPNOVA LINK henviser virksomheder til dem, hvis dette er relevant. I den forbindelse udtrykkes der også stor tilfredshed med LINKs samarbejdsvilje, og medarbejderne i LINK roses for deres professionalisme og kompetencer. Det er dog stadig begrænset, hvor mange leads der kommer til LINK fra



væksthusets konsulenter, men tallet har været stigende, i takt med at de personlige relationer og forståelsen for hinanden er blevet stærkere.

Samtidig er der kommet forholdsvis få henvendelser fra særligt den lokale erhvervsservice. Evaluator har kun snakket med enkelte samarbejdspartnere, men her er der blevet peget på særligt to grunde til de få henvisninger. Dels beskæftiger den lokale erhvervsservice sig i høj grad med iværksættere og virksomheder, der har meget praktiske problemer omkring virksomhedsregistrering, skat, moms og lignende. Det er de færreste, for hvem det er relevant at søge udviklingsmidler til et stort udviklingsprojekt. Dels har den lokale erhvervsservice mange tilbud udover deres egne, de kan tage med ud til virksomheder. Fx kan de præsentere dem for de tilbud, væksthuse har, og der er som regel ikke tid til at snakke med virksomhederne om alle tilbud. Derfor bliver det ofte de ting, der er mest present i hukommelsen, og som konsulenterne kender bedst, de snakker med virksomhederne om. Og her har Væksthuse en fordel, fordi de jævnligt sidder fysisk ude hos den lokale erhvervsservice. Det sikrer, at den lokale erhvervsservice kender Væksthuses tilbud rigtig godt, og at de ofte vil ligge øverst i bunken, når de er ude hos lokale virksomheder.

Hvis LINK vil have flere leads fra den lokale erhvervsservice, skal de derfor blive ved med at lave opsøgende arbejde og sikre et tæt forhold til den lokale erhvervsservice, så de ikke kun har et grundigt kendskab til LINKs ydelser og kompetencer, men også med jævne mellemrum bliver mindet om deres eksistens og er i kontakt med LINKs konsulenter. Et eksempel på et godt og effektivt samarbejde er som tidligere nævnt CAPNOVA LINKs samarbejde med Business LF. Her har der fra begges sider været fokus på at opbygge et tæt samarbejde, hvilket har resulteret i en række leads.

*”Vi kan altid blive bedre til at tænke hinanden ind i vores tilbud – det arbejder vi løbende på. Så løbende kontakt og networking er vigtigt”*,

- Samarbejdspartner om potentiale for tættere samarbejde og udveksling af flere leads.

Som nævnt anbefaler evalueringsteamet, at CAPNOVA LINK fremadrettet arbejder mere systematisk, konsekvent og vedholdende på at opbygge samarbejdsrelationer med de lokale erhvervsfremmeaktører i hele regionen. Evalueringsteamet er opmærksom på, at en sådan indsats er ressourcekrævende, og at LINK i takt med, at de er blevet en kendt aktør, formentlig vil kunne få tilpas mange leads uden at lave det store opsøgende arbejde i regionen. Det er dog evalueringsteamets vurdering, at en sådan tilgang vil resultere i en fortsat stor overvægt af leads fra området omkring Roskilde samt fra de enkelte kommuner som Lolland, hvor LINK er blevet kendt. Det kan modvirke Region Sjællands strategi om at bremse skævvridningen af regionen yderligere.

Samarbejdspartnerne vurderer generelt også, at der er god synergi med LINKs arbejde med større regionale satsninger og deres egne organisationers arbejde. Sygehuspartnerskabet er et godt eksempel på en indsats, hvor der var synergi til blandt andet Væksthus Sjællands arbejde. LINK var tovholder på at samle relevante aktører og få sammensat relevante konsortier og få sendt ansøgninger. Det mundede ud i tre bevillinger med deltagelse fra Region Sjælland, heraf to hvor virksomheder fra regionen er projektholdere. Der var brug for en række virksomheder, for hvem det ville være relevant at deltage i ansøgningerne, og som samtidig havde de rette kompetencer. Væksthuset fandt en række af disse virksomheder. Nogle af de virksomheder, der potenti-

elt kunne deltage i ansøgninger, havde desuden behov for at få fintunet deres forretningsplaner, hvilket væksthuset også kunne hjælpe med, da det er en af deres kernekompetencer og -opgaver.

Forsknings-, udviklings- og klyngecentret BIOPRO er en anden af de regionale satsninger, som CAPNOVA har spillet en afgørende rolle i. Centret er et ambitiøst samarbejde mellem Novozymes, Novo Nordisk, Københavns Universitet, DTU, CP Kelco og Region Sjælland og har til formål at opsamle viden om biotekprocesser og på denne baggrund teste og udvikle nye processer, løsninger og teknologier, der kan gøre højteknologisk biobaseret produktion mere effektiv og konkurrencedygtig. En række af partnerne i BIOPRO havde længe haft ideen til et udviklingsinitiativ inden for bioproduktion liggende på skrivebordet, men det var først, da CAPNOVA LINK kom med og påtog sig rollen som driver i projektansøgningsfasen, at ideen blev konkretiseret og realiseret. CAPNOVA fungerer i dag som administrator for BIOPRO.

### Samarbejde med Region Sjællands kontor i Bruxelles

Region Sjælland har et kontor i Bruxelles, Zealand Danmark, der skal bidrage til internationalisering af Sjælland, skaffe viden om de EU-beslutninger, der er under opsejling, markedsføre Sjællandske aktører internationalt samt sikre dem muligheden for at deltage i europæiske projekter. Bruxelles-kontoret er også hjemsted for det såkaldte TIPS-projekt. TIPS står for ”Tiltrække Innovative Projekter til Sjælland” og har til formål at sikre, at små og mellemstore virksomheder i Region Sjælland får en større andel af EU-projektmidler end hidtil. De har altså på mange måder samme opgave i EU sammenhæng, som LINK har i national sammenhæng.

Til trods for, at de to organisationer nogle gange vil ”konkurrere” om de samme virksomheder, og at LINK har den opfattelse, at de oprindeligt også skulle have dækket vejledning om EU-midler, fremhæver begge organisationer, at de har et godt samarbejde, og TIPS roser LINK for at være samarbejdsorienteret. Samtidig er det dog begrænset, hvor mange leads der er sendt frem og tilbage mellem LINK og regionens kontor i Bruxelles. LINK oplever, at de har sendt en del leads videre til Bruxelles-kontoret, mens der kun er kommet ca. 5 leads den anden vej. Omvendt oplever Bruxelles-kontoret, at LINK nogle gange har været meget fokuserede på at sælge nationale ordninger for udviklingsmidler frem for europæiske.

Samtidig er der en række andre aktører, der finder arbejdsdelingen forvirrende. Evalueringsteamet ved også fra tidligere analyser og evalueringer af rådgivnings- og erhvervsfremmetiltag, at særligt virksomheder ofte finder det forvirrende at skulle henvende sig forskellige steder for at få rådgivning om noget, de betragter som værende inden for samme felt, som det er tilfældet med LINK og Region Sjællands Bruxelleskontor, der henholdsvis vejleder om nationale og EU-udviklingsmidler. Det virker også umiddelbart logisk, at virksomhederne ville få den bedste vejledning, hvis man tog både nationale og EU-programmer i betragtning, når man diskuterede, hvilke muligheder der er mest oplagte for virksomhederne at forfølge. Samtidig er det dog blevet påpeget i interviewene, at det ville være svært at finde medarbejdere, der ved noget om både EU-programmer og nationale ordninger. Som alternativ er det derfor blevet foreslået, at LINK og Bruxelles-kontoret udveksler medarbejdere i perioder eller har en mand udstationeret permanent hos hinanden.

*”Det er lykkedes LINK at udfylde deres rolle. Det er dog forvirrende med LINK og Bruxelleskontoret. Relationen mellem de to er lidt uklar”.*

- Samarbejdspartner om rollefordelingen mellem LINK og regionens Bruxelles kontor.

#### 4.2.2 Vurdering af CAPNOVA LINKs effekter

Som allerede gennemgået har CAPNOVA LINK været dygtige til at opnå såvel deres resultat- som deres effektmål. I dette afsnit gennemgås de mere langsigtede resultater og effekter, som er lidt sværere at måle direkte, men som har været drøftet med samarbejdspartnere og virksomheder under interviewene.

#### Udvikling af nye produkter og processer

CAPNOVA LINK har selv opsat et mål om, at de skal bidrage til at skabe 30 nye produkter eller processer. En måde at opgøre det på er ved at se på antallet af godkendte ansøgninger ud fra en forventning om, at der kommer mindst et nyt produkt eller en proces ud af hvert projekt. Som nævnt har LINK været i kontakt med 39 ansøgninger, der er blevet godkendte. Evaluator har ikke snakket med repræsentanter fra alle 39 ansøgere, men kun et udpluk af dem. Interviewene har dog givet et klart indtryk af, at de bevilligede udviklingsprojekter generelt set skrider frem efter planen, og at virksomhederne har mindst et nyt produkt eller en proces på vej som led i projekterne.

Virksomhederne er dernæst blevet spurgt, om de vurderer, at de ville have ansøgt og fået bevillingen uden vejledningen fra LINK, og her varierer svarene meget. Der er både virksomheder, der har haft meget svært ved at overskue tilskudsmulighederne, og som med garanti ikke havde fået søgt uden vejledning fra LINK, og virksomheder der allerede i forvejen kendte til den fond, de søgte eller samarbejdede med en partner, der kendte fondene og måske endda havde prøvet at søge før. LINK har også redegjort for dette spænd i deres afrapporteringer til Erhvervsstyrelsen.

Da evaluator ikke har talt med alle virksomheder, er det ikke muligt at sætte tal på, hvor mange der ville have fået projektudviklingspenge uden LINK, men der er klart en overvægt af virksomheder, der vurderer, at de ikke havde fået pengene uden LINK. Dette enten fordi de ikke havde kunnet overskue, hvem de skulle søge og hvordan, eller fordi at vejledningen fra LINK har styrket ansøgningen markant.

*"Kvaliteten af vejledningen fra CAPNOVA LINK var meget fin. Jeg havde givet op for længst uden deres hjælp"*

- vejledt virksomhed.

Det er således fair at antage, at LINK har bidraget til at skabe mindst 39 nye produkter eller processer, da udviklingsprojekter sagtens kan give anledning til flere nye produkter og processer. Det er dog ikke i alle tilfælde, at deres bidrag kan siges at have været afgørende for skabelsen af det eller de nye produkter og/eller processer

LINK peger også selv på, at en række af de virksomheder, man har vejledt, men som ikke har indgivet en ansøgning, eller som har fået afslag, har indgået samarbejder om udvikling af nye produkter eller processer med partnere, de er kommet i kontakt med i forbindelse med overvejelserne om at indgive en ansøgning. Evaluator har kun snakket med en mindre del af de virksomheder, der har fået afslag på deres ansøgninger, men interviewene bekræfter, at flere virksomheder har fundet nye partnere og indledt nye samarbejder, selvom de ikke har fået godkendt deres ansøgning.

*"Vi har fået afslag på vores ansøgning, men vi har i forbindelse med ansøgningen fået kontakt til et miljø ved RUC, der er interessant for os",*

- virksomhed der er blevet vejledt af LINK

*"Vi har i processen fået kontakt til to testvirksomheder. Og så er virksomheden blevet endnu mere fokuserede på innovation, efter vi er blevet opmærksomme på de finansieringsmuligheder, der findes",*

- virksomhed der er blevet vejledt af LINK.

På baggrund af ovenstående kan det alt andet lige konstateres, at LINK allerede nu har bidraget til at skabe flere end 30 nye produkter eller processer, og at de også i mange tilfælde har haft afgørende indflydelse på skabelsen af produkterne og processerne.

### Langsigtede effekter

Det er vanskeligt for virksomhederne at vurdere de langsigtede effekter af de udviklingsprojekter, de har fået bevilliget. Som allerede nævnt har LINK medvirket til udviklingen af en lang række nye produkter og processer, og i mange tilfælde har deres bidrag gjort en forskel, men de nye produkter og processer er endnu på et meget tidligt udviklingsstadium og har i langt de fleste tilfælde endnu ikke skabt arbejdspladser og omsætning udover de personer, der er blevet ansat for udviklingsmidlerne.

Virksomhederne har dog generelt store forventninger til effekten af de produkter eller processer, de er i færd med at udvikle, teste, markedsmodne eller lignende. Det gælder både de mindre virksomheder med stram likviditet, som ellers ikke ville have mulighed for at produktudvikle, og de mere solide virksomheder, der med udviklingsmidlerne får mulighed for at søsætte store udviklingsprojekter til mange millioner, der accelerer produktudviklingen kraftigt.

*"Når der bliver plads til mere fokus på vækst skal vi til at udvikle igen. Det vil betyde vildt meget for virksomhed at få de penge fra fase 2 til nye grønne forretningsmodeller. Jeg tror det vil booste omsætningen med i hvert fald 20 procent, hvis vi får de penge, vi har søgt."*

- direktør for virksomhed der har fået vejledning af LINK.

*"Uden udviklingsmidlerne og investeringen fra CAPNOVA havde vi nok ikke været her i dag. Det er virkelig kombinationen af de to, der er powerful. Nu vil jeg vurdere, at vi vil være 5 mand om tre år"*

- direktør for virksomhed der har fået vejledning af LINK.

Der er også enkelte virksomheder, der har nævnt, at de ikke ville have eksisteret uden de udviklingsmidler, de har fået med hjælp fra LINK. Generelt kan virksomheder dog ikke vurdere de langsigtede effekter af udviklingsmidlerne mere præcist, fx i antallet af arbejdspladser. Evalueringsteamet er fra tidligere evalueringer af innovations- og teknologi programmer desuden bekendt med, at det langt fra er alle de produkter og processer, der udvikles, der kommer på markedet og bliver rentable produkter for virksomheden. Herudover tager

det ofte lang tid og er forholdsvis dyrt at skabe arbejdspladser og omsætning i de helt tidlige faser af virksomhedernes produktudvikling.

Når det er sagt, er det evalueringsteamets vurdering, at CAPNOVA LINK alt andet lige på lang sigt vil have en positiv effekt på omsætning, beskæftigelse og innovationskraft i de virksomheder, de hjælper med at opnå projektfinansiering. En sådan antagelse underbygges i høj grad af evalueringer og effektmålinger af centrale programmer som EUDP og Højteknologifonden<sup>3</sup>. Oxford Research har selv i flere omgange evalueret EUDP. Evalueringer har påvist, at programmet genererer betragtelige innovations- såvel som beskæftigelses-effekter, og at størstedelen af de projekter, der bevilliges penge til, resulterer i, at der introduceres et nyt og innovativt produkt, proces eller ydelse på markedet.

### Øgede innovationskompetencer

LINK har også et effektmål om, at de skal bidrage til øgede innovationskompetencer hos flere end 60 aktører. LINK har selv peget på, at det giver øgede innovationskompetencer at udforme en ansøgning, bl.a. fordi der som led i ansøgningen skal vedlægges en skarp forretningsplan og beskrives en række kommercielle aspekter ved det projekt, der søges om midler til. LINK har som nævnt bidraget til, at der er blevet indsendt 96 ansøgninger, så regnet på denne kvantitative måde er målet nået. Hertil skal lægges de virksomheder, der ikke har søgt udviklingsmidler, men stadig har øget deres innovationskompetencer, herunder virksomheder der har deltaget i større regionale satsninger, workshops, informationsmøder og lignende.

Dybden af innovationskompetencer er dog svær at kortlægge og vurdere. Alt andet lige må det dog antages, at de virksomheder og aktører, der har opnået finansiering til at gennemføre konkret udviklings- og innovationsprojekter, i forholdsvis høj grad vil opnå øgede innovations- og udviklingskompetencer, herunder også øget netværk og samarbejdsrelationer. Evalueringer af bl.a. EUDP og Højteknologifonden viser i hvert fald, at projekter som oftest resulterer i ny og brugbar viden, nye samarbejdsrelationer og kompetenceudvikling for de medvirkende parter.

Evalueringsteamet har i interviewene også spurgt virksomhederne ind til, hvad de har fået ud af selve ansøgningsprocessen, herunder bl.a. læring, viden og netværk de kan bruge fremadrettet ift. at få stablet nye udviklingsprojekter på benene. Nogle virksomheder har tydeligvis lært meget af den sparring og hjælp, de har fået af CAPNOVA, og vil i højere grad fremadrettet selv kunne udvikle projektideer helt til dørs og udforme ansøgninger. For en del af virksomhederne virker det dog begrænset, hvad de har taget med af læring fra ansøgningsprocessen. Det er derfor evalueringsteamets vurdering, at CAPNOVA LINK fremadrettet med fordel kan have mere fokus på vidensoverførsel og kompetenceudvikling af virksomhederne undervejs i ansøgningsprocessen, bl.a. ved at stille større og mere systematiske krav til virksomhedernes bidrag og investering i processen og forløbet med CAPNOVA. På denne måde vil man på den lange bane kunne løfte flere virksomheder og også sikre sig blivende effekter, da virksomhederne i højere grad selv vil blive i stand til at udvikle projektideer og søge finansiering.

---

<sup>3</sup> Se: *Evaluering af EUDP 2007-2010*, Oxford Research 2010. (Oxford Research er desuden pt. ved at lægge sidste hånd på en effektvurdering af 50 EUDP-finansierede projekter)

*Virkemidler, der omfatter offentlig-privat forskningsamarbejde. Evaluering af udvalgte virkemidler under Det Frie Forskningsråd | Teknologi og Produktion, Det Strategiske Forskningsråd og Højteknologifonden, Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2010.*

### 4.2.3 Hvordan kan LINK videreføres?

En central del af opdraget er at se på, hvordan CAPNOVA LINK kan videreføres og komme med anbefalinger hertil. Først og fremmest bør det slås fast, at evalueringen viser, at der dels er et udtalt behov for en aktør som CAPNOVA LINK til at vejlede virksomheder om støttemuligheder, og dels at satsningen ser ud til at have stor effekt og allerede nu har givet pengene mange gange igen. CAPNOVA roses desuden generelt for deres professionalisme, kompetencer og samarbejdsvilje, og det påpeges, at det kræver en aktør, der er specialiseret i diverse støttemuligheder, at kunne løse opgaven effektivt. Evalueringsteamet vurderer derfor, at det giver god mening at fortsætte CAPNOVA LINK de kommende år. Vi har dog en række inputs og anbefalinger, vi vurderer, vil kunne styrke CAPNOVA LINKs virke og samtidig sikre en større grad af overensstemmelse mellem CAPNOVA LINK og Region Sjællands udviklingsarbejde. Helt overordnet drejer det sig i høj grad om en mere systematisk og strategisk tilgang i arbejdet med at screene såvel som at vejlede virksomheder og aktører. Herudover er der også en række mere generelle anbefalinger.

#### Mere systematik i udvælgelsen af virksomheder

Kendskabet til CAPNOVA LINK har nået et niveau, hvor LINK er begyndt at få flere henvendelser fra virksomheder, end de har ressourcer til at hjælpe. Der begynder derfor at blive behov for at sortere i henvendelserne og vælge, hvilke man vil bruge tid og ressourcer på. Fremadrettet er det således vigtigt, at LINK får opsat en række kriterier for, hvem man vil vejlede og hvorfor – både internt ift. at støtte medarbejderne i deres arbejde, men i høj grad også eksternt ift. at kunne redegøre mere præcist for, hvad det er for virksomheder, der er blevet valgt såvel som fravalgt og hvilken faglig begrundelse, der ligger bag dette.

Præcis hvilke typer af virksomheder og projekter LINK skal vejlede, har evalueringen ikke belæg for at pege på. Men evalueringsteamet vurderer, at der er en række centrale overvejelser, LINK bør gøre sig: Skal man eksempelvis prioritere de 'dygtige' virksomheder, der i høj grad selv kan se mulighederne i at få udviklingsmidler, og som måske kun kræver minimal sparring ift. at få en god ansøgning skudt af sted, eller skal man i højere grad bruge tid på de virksomheder, der er mindre innovative, og som typisk kræver meget tid og ressourcer, inden en projektansøgning kan sendes af sted, men hvor et forløb samtidig kan have et meget stort impact og forandringspotentiale. Samtidigt bør CAPNOVA LINK overveje, hvor mange ressourcer man vil bruge på at løfte den enkelte virksomhed; Hvor langt kan en virksomhed være fra en realistisk projektansøgning, og hvilke krav skal der stilles til virksomhedernes egen investering i selve ansøgnings- og vejledningsprocessen?

Hertil kommer spørgsmålet om, hvorvidt CAPNOVA LINK i højere grad skal have fokus på at identificere og hjælpe virksomheder og projekter inden for Region Sjællands styrkepositioner som eksempelvis sundhed og cleantech og sortere andre fra. Evalueringsteamet anbefaler dog ikke, at der alene fokuseres på de regionale styrkepositioner. Dels er det langt fra sikkert, at der vil være tilstrækkelig kritisk masse ift. at opnå et tilfredsstillende antal leads og projekter, og dels risikerer man at afskære kommende vækstvirksomheder og innovative projekter fra støtte og hermed bremse fødekæden af nye spirende kompetencer, niches og styrkepositioner i regionen. Herudover vil de tilgængelige offentlige innovations- og udviklingsprogrammer alt andet lige også have en stor indflydelse på, hvilke typer af projekter og virksomheder der i praksis kan findes støttemuligheder til.

### Styrket samarbejde med lokale erhvervsfremmeaktører

Det er evalueringsteamets indtryk, at CAPNOVA LINK indtil videre har brugt en del tid på formidlingsaktiviteter, men at det samtidig har været holdningen, at det er op til aktørerne selv, om de vil bruge CAPNOVA LINK, efter de er blevet gjort opmærksom på deres eksistens. Her er det vigtigt, at LINK får afstemt strategien med Region Sjælland, der også har et mål om, at regionaludvikling skal bidrage til at mindske skævvridningen af regionen. Evalueringsteamet vurderer på denne baggrund, at CAPNOVA LINK med fordel kan intensivere og systematisere samarbejdet med lokale erhvervsfremmeaktører i regionen, så der kan opnås en større geografisk spredning på de leads, de får ind.

I tillæg hertil vil det være vigtigt, at Region Sjælland overvejer, hvilke parametre CAPNOVA LINK skal måles på fremadrettet. Intensiveret samarbejde med lokale erhvervsfremmeaktører vil formentlig være ressourcekrævende. Hertil kommer, at en del af virksomhederne fra regionens yderområder muligvis vil kræve en større indsats fra CAPNOVA LINKs side, inden de kan være klar med en gennemarbejdet idé og projektansøgning. Skal der sikres en større geografisk spredning på de virksomheder, CAPNOVA LINK vejleder, vil det derfor muligvis betyde, at der gennemsnitligt skal bruges flere medarbejderressourcer pr. virksomhed/ansøgning, end hvis CAPNOVA LINK alene vælger at gå videre med de virksomheder, der i dag selv henvender sig eller kommer fra de eksisterende samarbejdspartnere som Væksthus Sjælland.

### Klarere grænseflade mellem LINK og private aktører

CAPNOVA LINK opererer i grænselandet mellem det offentlige og det private, og det er vigtigt, at LINK hele tiden er bevidst om dette og sikrer, at de ikke konkurrerer direkte med private rådgivere. Interviewene med virksomheder har givet flere eksempler på, at virksomheder efter at være blevet vejledt af LINK har hyret en privat rådgiver til at hjælpe dem med at skrive en ansøgning. Virksomhederne har tilkendegivet, at de ikke ville have hyret en privat rådgiver og søgt udviklingsmidler uden LINK. Det er på denne baggrund evalueringsteamets vurdering, at LINK overordnet set har resulteret i, at private rådgivere samlet har fået flere opgaver inden for projektfundraising i Region Sjælland.

Omvendt er der også enkeltstående eksempler på virksomheder, der efter eget udsagn har fået en del hjælp i selve skriveprocessen. Evalueringsteamet vurderer derfor, at det er vigtigt, at der opstilles klare retningslinjer og guidelines for CAPNOVA LINKs medarbejdere ift., hvordan man i praksis kan og bør gribe sparrings- og vejledningsforløbet med virksomheder an og evt. også hvor lang tid, der bør bruges på den enkelte virksomhed, samt hvornår der skal henvises til private aktører.

Da Væksthusene blev oprettet var der stor diskussion af, om de konkurrerede med de private rådgivere, men mange private rådgivere er i dag glade for væksthuse, fordi de flittigt henviser kunder til dem. Tilsvarende bør LINK hele tiden overveje, hvordan de bedst spiller sammen med de private rådgivere, og hvordan LINK, ved at gøre virksomhederne opmærksomme på mulighederne for at søge midler, kan bidrage til, at antallet af virksomheder, der søger udviklingsmidler - og dermed også antallet af potentielle kunder for de private rådgivere - vokser.

### Mere fokus på læring og videnoverførsel i selve ansøgningsforløbene

I forlængelse af ovenstående bør CAPNOVA LINK overveje at indbygge mere systematiske læringsforløb og videnoverførsel undervejs i selve vejledningsforløbene. Det kan sikre, at en større andel af virksomhederne

bliver klædt på til selv at kunne køre ideudviklings- og ansøgningsprocesser fremadrettet, hvor evt. hjælp udefra er begrænset og alene kan komme fra private konsulenter. Set ud fra et ressource- og effektmæssigt synspunkt vil det alt andet lige også være ønskeligt, at CAPNOVA LINK kun behøver at hjælpe den enkelte virksomhed i ét ansøgningsforløb, og at virksomheden herefter selv føler sig rustet til at idéudvikle og fundraise. På denne måde vil man i princippet kunne nå ud til flere virksomheder og sikre sig, at der tages endnu flere udviklingsmidler hjem til regionen. Hvis der opbygges mere systematiske læringsforløb, kan LINK også overveje at indføre retningslinjer for, hvor mange gange de ønsker at vejlede en virksomhed, samt hvor mange ressourcer (tid) virksomhederne selv skal investere i selve ansøgnings- og læringsprocessen.

Læringsforløbene kan evt. indeholde selvstændige workshops, hvor virksomheder generelt bliver introduceret for ansøgningsprocesser og lærer at udarbejde projektansøgninger til fonde og lignende. Disse arrangementer kunne holdes sammen med private rådgivere, der vil få en mulighed for at profilere sig over for virksomhederne.

### International fundraising

Endelig er der behov for at overveje, om konstruktionen med LINK og TIPS-projektet ved Bruxelleskontoret og arbejdsdelingen er optimal, eller om den kan forbedres. Dels er der samarbejdspartnere, der har peget på, at rollefordelingen kan være forvirrende, dels virker det umiddelbart som om, at virksomhederne ville få den bedste vejledning, hvis man kunne have både danske og europæiske udviklingsmidler i tankerne, når man drøftede med dem, hvilke muligheder der var relevante for dem. Herudover bør CAPNOVA LINK generelt drøfte med Region Sjælland, hvordan regionen fremadrettet får flere aktører og virksomheder til at søge internationale udviklings- og projektmidler, og hvilken rolle CAPNOVA LINK kan spille her. Dels er der mange midler til rådighed i de store centrale EU-programmer som Horizon 2020, og dels er der som oftest et stærkt internationaliseringsperspektiv i at køre sådanne projekter. Netop internationalisering er et område, der også bør styrkes i regionens erhvervsliv, og som der er fokus på i Region Sjællands erhvervsudviklingsstrategi.

### Forsat fokus på regionale satsninger

Det er evalueringsteamets vurdering, at CAPNOVA LINK har varetaget opgaven med at facilitere og bidrage til udviklingen af større regionale satsninger på kompetent vis. LINK har selv gjort opmærksom på, at de bruger mange ressourcer på at opdyrke regionale satsninger, og at der i flere tilfælde ikke er kommet noget ud af bestræbelserne. Evalueringen har dog vist, at indsatsen for at skabe større regionale indsatser værdsættes og ikke kan løftes af mange andre aktører i regionen. De fleste andre aktører har hverken ressourcerne eller kompetencerne.

CAPNOVA LINK er i form af deres gode ry, professionalisme, neutralitet og generelle projekterfaring ikke alene en oplagt facilitator og igangsætter, men også en oplagt projektholder og projektleder for større regionale satsninger. Samtidig er det blevet påpeget, at en del af LINKs styrke og troværdighed ligger i, at de forstår det politiske spil og samtidig er tæt på virksomhederne i deres virke og ikke blot er projektmagere, der rejser penge til projekter for at sikre deres egen eksistens. Det er derfor evalueringsteamets vurdering, at CAPNOVA LINK fremadrettet fortsat primært skal agere facilitator og igangsætter af større regionale satsninger, men at det i enkelte tilfælde kan være relevant (og nødvendigt), at CAPNOVA LINK også påtager sig rollen som projektholder. Projektleddelse bør dog ikke blive en kerneopgave.



Samtidig er der generelt behov for at overveje det set-up, som LINK indgår i. Fx om LINK kan og skal komme tættere på Region Sjælland og kan få flere inputs herfra, til hvilke større regionale satsninger regionen synes, det vil interessere at arbejde med. Fra Region Sjælland er udmeldingen, at LINK naturligvis skal gribe de ideer, der kommer fra regionen og være med til at realisere disse, men at de ikke skal forholde sig passivt afventende. De må også meget selv gerne komme med inputs og ideer til satsninger baseret på deres viden om erhvervslivet på Sjælland, internationale udviklingstendenser m.v. Samtidig skal de huske på, at en region er en stor, kompleks og politisk styret organisation. Det vil sige, at ideer skal tages politisk og måske foreslås flere gange, inden de får den fornødne opmærksomhed og opbakning.

### Intern kompetenceopbygning

Ifølge de interviewede samarbejdspartnere har det været tydeligt, at CAPNOVA LINK som i så mange andre nye initiativer og projekter har skullet bruge en del tid på finde sin rolle i det erhvervspolitiske landskab, blive en kendt og accepteret aktør og opbygge interne kompetencer. At have erfarne og kompetente medarbejdere med stor regional viden og netværk fremhæves især som vigtigt, hvis CAPNOVA LINK skal agere facilitator på de større regionale satsninger. Udmeldingen er, at CAPNOVA LINK efterhånden har fået opbygget en sådan kompetencebase og hermed også den fornødne respekt og anseelse blandt regionens aktører. Skal CAPNOVA LINK fortsat agere regional facilitator, er det derfor vigtigt, at man sikrer fortsat kompetenceopbygning og får fastholdt størstedelen af medarbejderne. Evalueringsteamet ved fra mange andre evalueringsopgaver, at projekter meget ofte mister en stor del af deres medarbejdere op til en videreførelse eller forlængelse pga. af usikkerheder omkring finansieringen og derfor må starte forfra, når de endelig er blevet videreført. Dette bør CAPNOVA LINK naturligvis undgå.



## 5. Bilag A Oversigt over interviewpersoner

### CIZ-porteføljevirkksomheder

Virksomhed	Kontaktperson	Mailadresse	Tlf.nr.	Post adresse	LINK Vejledt	Opnået projektbevilling med hjælp fra LINK
Cotes	Thomas Rønnow	tro@cotes.com	2294 3318	Industrivej 31A, 4230 Skælskør		x
EDX	Lars H. Nielsen	lhn@edx.dk	3143 0090	Roedsvej 10,1, 4300 Holbæk		
Environment Solutions	Anders Phillipson	ap@environmentsolutions.dk	3162 6533	Universitetsparken 7, 4000 Roskilde		x
Infuser	Lars Nannerup	ln@infuser.eu	2242 4455	Universitetsparken 7, 4000 Roskilde		x
Intellitech	Niels Bagge	nhb@hh-intellitech.dk	2371 2939	Nykøbing Landevej 21, 4200 Slagelse		
Leanvent	Susanne Lundvald	sl@leanvent.com	29 79 71 12	Energivej 3,4180 Sorø		x
Planteriet	Christian Bagger	christian@planteriet.com	4016 8589	Maribovej 9, 4960 Holeby	x	

QuickFill	Jens Jochum-sen	jens@quickfill.dk	8887 2491	V. Henriksensvej 10, 4930 Maribo	x	
Revac	Henrik Hjort	henrik@danalet.dk	8842 3566	Tårnborgvej 24C, 4220 Korsør		x
Tasting Denmark	Otto Alstrup	oa@tastingdenmark.com	2077 7400	Kraghave Gaabensevej 95, 4800 Nykøbing F.	x	
Ucomposites	Jakob Grymer Tholstrup	jgt@ucomposites.com	23 20 93 94	Bakke draget 5, 4793 Bogø		
LoveMade	Silvia Wulff	silvia@lovmade.dk	26560988	Kronprinsessegade 36 st., 1306 Kbh. K		x
Xnovo Technology	Erik Lauridsen	elauridsen@xnovotech.com	30592263	Galoche Alle 15, 4600 Køge		
Bladena	Find Mølholt Jensen	fmj@bladena.com	53700276	Sct. Hansgade 9,2, 4100 Ringsted		x
Water Surveillance	Karsten Vandrup	kv@watersurveillance.com	31394809	Energivej 3,4180 Sorø		
We.Do:Wood	Anders Holme Jensen	anho@catscience.dk	2382 5636	Universitetsparken 7, 4000 Roskilde		x

## CIZ's Medinvestorer

Virksomhed	Kontaktperson	mailadresse	tlf . nr .	Investering	Investeret i
Skovgård 2007 ApS	Morten Harboe	mgharboe@gmail.com	40 95 53 13	kr. 2,05 million	Leanvent
Aargab ApS	Holger Lauritsen	holger@aargab-invest.dk	50 41 80 37	kr. 6,1 million	Bladena
Liselund Fontænen A/S	Steffen Steffensen	stst@liselundfontaenen.dk	26 16 89 93	1,2 mio. kr.	Ucomposites
Strynøvænget 48	Svend Steenberg Mølholt	Svend.Stenberg.Molholt@damco.com	26 71 39 99	beløb 550.000 kr.	WeDoWood Aps



## CIZ's Samarbejdspartnere (Også LINKs samarbejdspartnere)

Virksomhed	Kontaktperson	mailadresse	tlf. nr.
Region Sjælland, Regional Udvikling	Per Bennetsen	perben@regionsjaelland.dk	30 66 03 77
Region Sjælland, Regional Udvikling	Tue Bak	tub@regionsjaelland.dk	21 34 94 28
Væksthus Sjælland	Kim Linnemann	kl@vhsj.dk	41 99 98 06
Væksthus Sjælland	Mads Váczy Kragh	mvk@vhsj.dk	41 99 98 00
CIZ og CAPNOVA	Torben Ballegaard Sørensen	Torbenballegaard@gmail.com	29 49 09 19

## Virksomheder LINK rådgivning

Virksomhed	Kontaktperson	Mailadresse	Tlf.nr.	Bevilling
Juvita Home Decoration	Christian Boye	cb@juvita.dk	40 41 51 31	Bevilget midler
Venøse bensår	Ann Roldan	alr@mediteam-consulting.com	20 72 55 25	Bevilget midler
Lighten	Fin Godballe Laur- sen	fgl@lighten.dk	51 52 04 44	Bevilget midler
Pharma Cosmos	Jeppe Skytte	jsk@pharmacosmos.com	22 84 26 56	Bevilget midler
Gravenhorst Plast	Susanne Borggaard	info@gravenhorst- plast.dk	22 11 75 45	Afslag, evt. med opfølgning
Dansk Solener-	Søren Andersen	san@solcell.dk	25 32 60 29	Afslag, evt. med

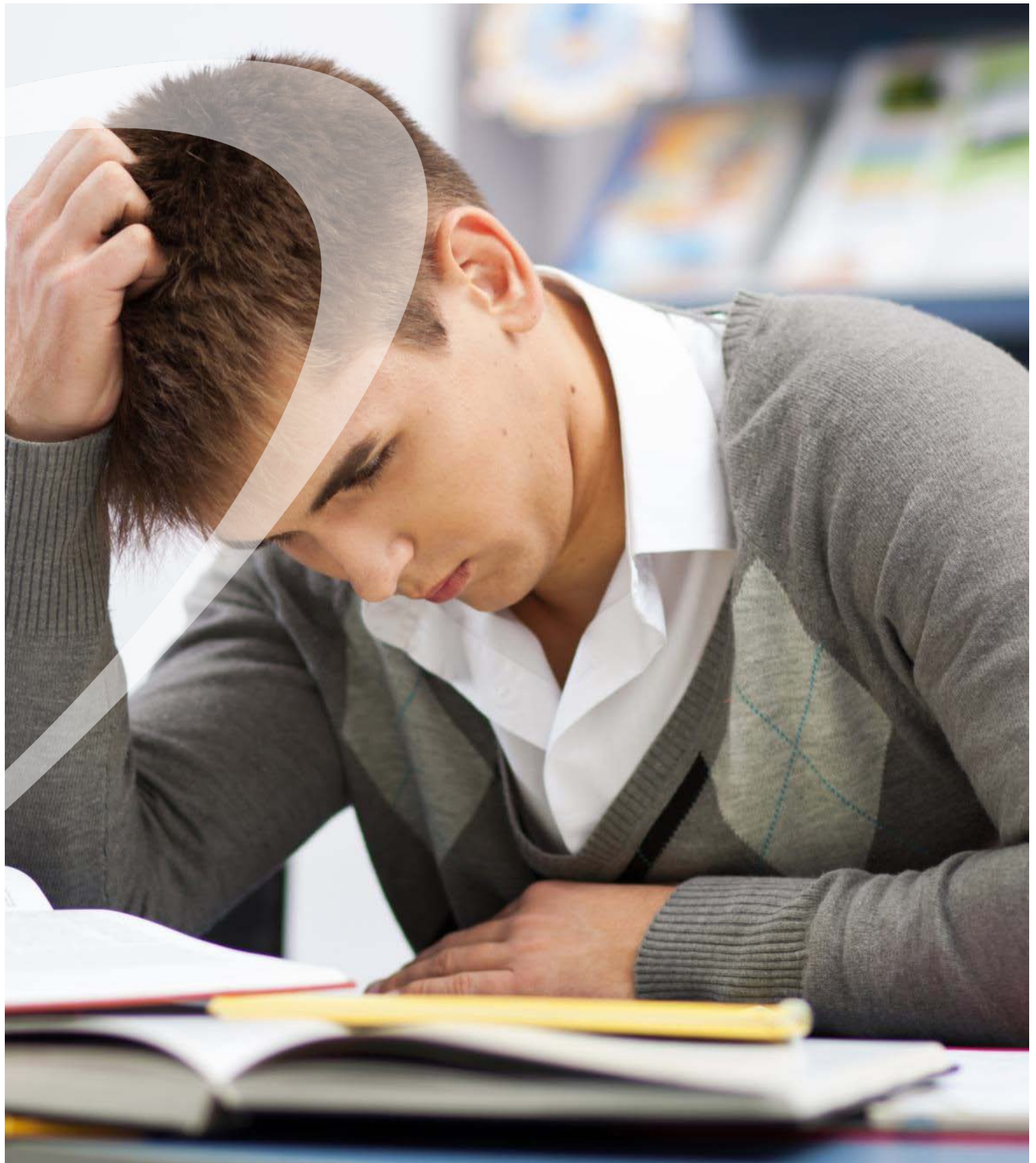
gi/Solcell ApS				opfølgning
Multifuel	Peter Erik Jørgensen	pej@multifuel.dk	54 45 45 45	Afslag, evt. med opfølgning



## LINKs samarbejdspartnere og satsninger

Satsning / samarbejdspartner	Virksomhed	Kontaktperson	mailadresse	tlf. nr.
Satsning	Bio Pro og Fødevarer-satsningen	Bjarke Bak Christensen	bbc@life.ku.dk	30 66 42 33
Satsning	Bio Pro	Jesper Bryde	bjbc@biopro.nu	30 75 24 39
Satsning	Sygehuspartnerskabet	Randi Grunddal Jensen	rgj@vhsj.dk	41 99 98 03
Samarbejdspartner	Energiklyngecenter Sjælland (EKCS)	Flemming Goldberg-Larsen	fgl@energiklyngecenter.dk	24 98 57 23
Samarbejdspartner	Køge	Rasmus Holst-Sørensen	rasmus.holst-soerensen@koege.dk	22 87 85 66
Samarbejdspartner	Region Sjælland, Regional Udvikling	Per Anders Foss	paf@regionsjaelland.dk	30 56 71 65
Samarbejdspartner	Region Sjælland, Zealand Denmark	Esther Davidsen	ed@zealanddenmark.eu	+32 475 55 49 37





#### DANMARK

Oxford Research A/S  
Falkoner Allé 20  
2000 Frederiksberg  
Danmark  
Tel: (+45) 3369 1369  
office@oxfordresearch.dk

#### NORGE

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
Norge  
Tel: (+47) 4000 5793  
post@oxford.no

#### SVERIGE

Oxford Research AB  
Norrandsgatan 11  
103 93 Stockholm  
Sverige  
Tel: (+46) 08 240 700  
office@oxfordresearch.se

#### FINLAND

Oxford Research Oy  
Helsinki:  
Fredrikinkatu 61a, 6krs.  
00100 Helsinki, Suomi  
www.oxfordresearch.fi  
office@oxfordresearch.fi

#### BRUXELLES

Oxford Research  
C/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
www.oxfordresearch.eu  
office@oxfordresearch.eu