



## EVALUERING AF DANIDAS BUSINESS-TO-BUSINESS PROGRAM 2006-2011

# EVALUERING RESUMÉ

2014.05

*Danidas Business-to-Business (B2B) program har bidraget til at forbedre kapacitet og konkurrenceevne for virksomheder i partnerlandene. I kraft af støtte til overførsel af teknologi og knowhow gennem virksomhedspartnerskaber har programmet i en lang række tilfælde bidraget til større omsætning og forbedret indtjening for de medvirkende lokale virksomheder, ligesom der har været positive effekter i forhold til arbejdsmiljø og reduceret miljøbelastning.*

*Der er dog langt imellem succeshistorierne og evalueringen vurderer, at resultaterne samlet set ikke står mål med indsatsen, særligt i forhold til de overordnede udviklingsmålsætninger. Beskæftigelseseffekten i de lokale virksomheder skønnes således at være mindre end hvad man kunne forvente, ligesom der ikke har været væsentlige afsmittende virkninger på andre virksomheder i partnerlandene.*

### HVAD ER B2B-PROGRAMMET?

B2B-programmets formål var at bidrage til fattigdomsreduktion gennem vækst og beskæftigelse i partnerlandene. Dette skulle ske gennem etableringen af langsigtede og kommercielt bæredygtige partnerskaber mellem danske virksomheder og lokale virksomheder.

B2B-programmet blev administreret af de danske ambassader, som ydede op til 5 millioner kroner i støtte til partnerskaber på baggrund af projektansøgninger fra virksomhederne selv. I de 19 deltagende lande blev der i perioden bevilget støtte til i alt 445 partnerskaber for i alt ca. 1,1 milliard kroner.

Danida har siden 1993 ydet støtte til partnerskaber mellem danske virksomheder og virksomheder i partnerlandene. Støtteregler og fokus er blevet justeret løbende i perioden. Indtil 2006 under PSD-programmet og fra 2006 til 2011 under B2B-programmet. Fra midten af 2011 blev B2B-programmet afløst af Danida Business Partnerships, hvilket bl.a. betød at tilskuddet til virksomhederne blev sat ned fra 90% til 50% af projektudgifterne og kravet til virksomhedernes størrelse blev skærpet.

## Hvad konkluderer evalueringen?

B2B-programmet har i stort omfang lykkedes med at skabe overførsel af ny teknologi og knowhow til virksomheder i partnerlandene. Over 400 danske virksomheder har i kraft af deres egne praktiske erfaringer bidraget til at øge kapacitet og konkurrenceevne i en lang række lokale virksomheder. Evalueringen konkluderer, at denne kapacitetsoverførsel har haft en positiv betydning selv for de virksomheder som ikke er forblevet i partnerskab med danske virksomheder.

Evalueringen vurderer, at B2B-programmet har bidraget til at skabe 9.000 – 10.000 jobs i de medvirkende lokale virksomheder. Denne vurdering er dog behæftet med en del usikkerhed. Hertil skal lægges en mulig afledt beskæftigelseseffekt f.eks. i kraft af øgede leverancer til de støttede virksomheder, hvilket især har haft en betydning ved projekter i landbrugssektoren. Programmet har også medvirket til en opgradering af arbejdsforholdene og forbedret arbejdsmiljø i virksomhederne. Introduktionen af grøn teknologi og miljøforholdsregler synes også at have haft en effekt i mange tilfælde.

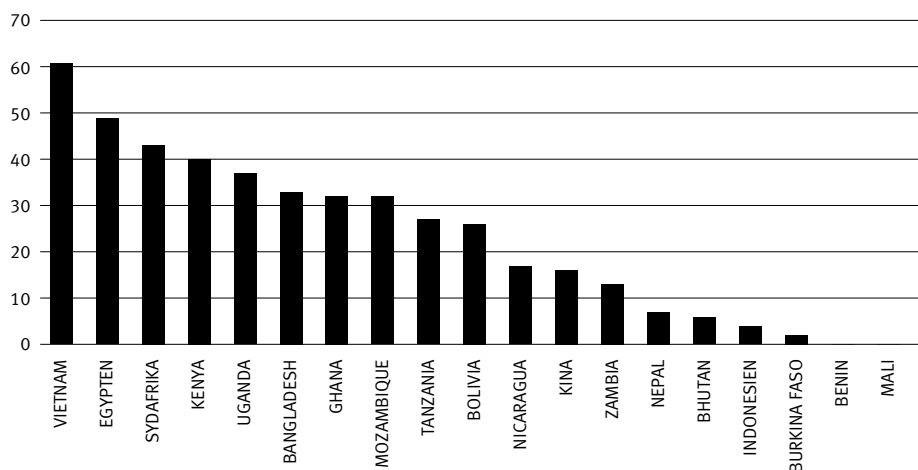
Evalueringen har undersøgt, hvilke faktorer der havde størst betydning for B2B-partnerskabernes succes på tværs af landene. Virksomhedernes størrelse, deres finansielle robusthed og deres internationale erfaring har betydning for resultaterne. Det samme har faktorer som virksomhedernes motivation og tilliden mellem partnerne. Partnerlandenes erhvervs-klima har haft en betydning for antallet af danske virksomheder der har engageret sig i B2B-programmet i de enkelte lande, men erhvervs-klimaet har tilsyneladende ikke påvirket succesraten af B2B-projekter i landene.

Evalueringen fremhæver flere eksempler på velfungerende partnerskaber, som har haft en betydelig effekt i lokalområdet. I det større perspektiv har B2B-programmet dog ikke bidraget væsentligt til økonomisk vækst, beskæftigelse og fattigdomsreduktion, ligesom det ikke har haft nogen betydelig indvirkning på erhvervslivets lokale rammebetingelser. Men i nogle lande og i nogle sektorer har programmet haft en betydning ved at adressere specifikke markeds-mæssige begrænsninger. Det gælder særligt i landbrugssektoren.

De medvirkende danske virksomheder har generelt været tilfredse med programmet, som har givet dem erfaringer med at arbejde på nye markeder og i andre kulturer. Der er eksempler på program-mets afgørende betydning for enkelte virksomheder, men overordnet set har effekten i form af vækst og beskæftigelse i de danske virksomheder været begrænset.

Set i forhold til programudgifterne var de danske ambassader og B2B-programmet effektive, idet det lykkedes at etablere 445 partnerskaber gennem programmet. Men evalueringen vurderer, at kun ca. 30% af alle indgåede partnerskaber var i stand til at overleve efter støttens ophør. Det er evalueringens vurdering, at støttesatsen på 90% af udgifterne var for høj, og at det medvirkede til at etablere partnerskaber, der ikke var kommercielt bæredygtige på sigt. Desuden var ambassadernes vurdering af projekt-ansøgningerne generelt for optimistisk, ligesom mange af virksomhederne heller ikke selv havde et fuldt overblik over mulige risici. B2B-programmet har endvidere ikke haft et pålideligt system til måling af resultater. Evalueringen anerkender at støttesatsen er blevet reduceret i de senere år.

Figur 1  
Landefordeling af B2B-projekter



## Erfaringer fra B2B-programmet

Evalueringen uddrager en række erfaringer fra B2B-programmet samt anbefalinger til fremtidige indsatser indenfor området, herunder blandt andet:

**Balancerede målsætninger:** Der er en risiko for, at målsætningen om at etablere partnerskaber overskygger den overordnede målsætning om at skabe udvikling og afhjælpe fattigdom, som bør bringes mere i fokus.

**Udviklingseffekt:** B2B-programmet har haft for lidt fokus på de bredere effekter, som støtte til enkeltvirksomheder kan have. Disse kan være positive effekter i form af f.eks. fjernelse af flaskehalse, omkring markedsinformation, logistik,

teknologi, osv. De kan også være negative effekter i form af konkurrenceforvridning eller miljøbelastning. I forbindelse med planlægning og opfølgning af fremtidige partnerskabsprogrammer bør de mulige bredere effekter af de enkelte partnerskaber indgå i udvælgelseskriterierne, herunder en større opmærksomhed om CSR.

#### Anvendelse af danske kompetencer:

B2B-projekter indenfor landbrugssektoren har haft en stor interesse fra danske virksomheder, og evalueringen viser, at disse projekter er blandt dem, som har de bedste udviklingseffekter. Danske kompetencer indenfor miljøteknologi efterspørges i stigende omfang. Disse sektorer med unikke danske kompetencer og høj relevans for partnerlandene bør have en mere central placering i fremtidige indsatser.

#### Synergi med Danidas landeprogrammer:

Nogle ambassader har forsøgt at skabe en sammenhæng mellem B2B og de øvrige danske programindsatser indenfor økonomisk udvikling, men generelt kunne denne sammenhæng styrkes til gavn for begge typer af indsatser.

**Partnerskabets form:** I nogle lande har der været en fast model for, at B2B-partnere skulle indgå i joint venture, hvilket har været u hensigtsmæssig. Partnerskaber kan tage mange former og de positive udviklingseffekter kan også opstå, hvis der er tale om datterselskaber eller handelsrelationer.

**Små virksomheders betydning:** Selvom evalueringen viser, at store og mere robuste virksomheder generelt opnår bedre resultater med B2B-projekter, så er der mange eksempler på gode projekter, hvor den danske partner er en virksomhed med under fem ansatte.

**Fokus på matchmaking:** Evalueringen viser, at programmets effektivitet er størst i de indledende faser af virksomhedernes samarbejde. Der kunne derfor være argumenter for, at en fremtidig indsats lægger vægten på støtte til matchmaking mellem virksomheder og det indledende samarbejde over en periode på 2-3 år, men ikke støtter den egentlige projektfase, som tilfældet er nu.

**Støttesats og landevalg:** B2B-programmet har tiltrukket flest virksomheder i lande der i forvejen er attraktive at investere i,

men samtidig kan det ikke påvises, at projekterne i disse lande klarer sig bedre end projekter i 'vanskelige' lande. Det får Evalueringen til at anbefale en større fokus på de mindre attraktive lande, hvor støtten således ville have den største effekt set i relation til niveauet af udenlandske investeringer. I tråd hermed finder evalueringen grund til at overveje om støttesatsen skulle gradueres ud fra hvor attraktivt partnerlandet er at investere i. Evalueringen peger på, at B2B-programmet ikke har anvendt EU's de minimis regler om statsstøtte til virksomheder.

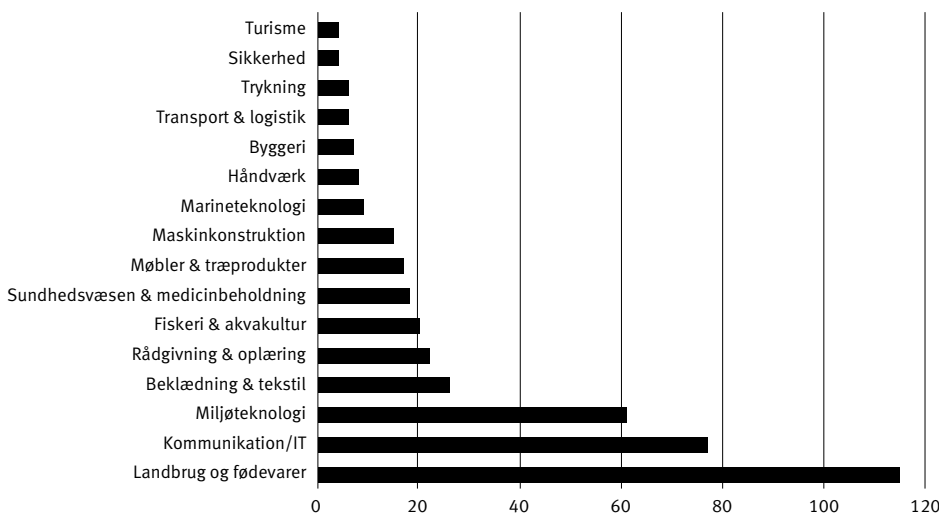
**Erfaringsdeling:** B2B-programmet indeholdt ikke mekanismer til at udbrede viden, teknologi og erfaringer mellem virksomheder. Både lokale og danske virksomheder har overfor evalueringen efterspurgt en mulighed for introduktion og læring for nye virksomheder til ordningen, ligesom det kunne være nyttigt, hvis lokale deltagende virksomheder mere systematisk delte teknologi og knowhow, som de havde opnået gennem programmet.

**Kvindens ligestilling:** Partnerskabsprogrammer giver muligheder for at fremme kvinders ligestilling, som ikke hare været udnyttet i B2B-programmet. Dette hensyn kan fremover styrkes ved bl.a. at fokusere på sektorer hvor kvindelige entreprenører er mere fremherskende, fremme kvinders ansættelse eller målrette indsatsen på anden vis mod kvinder.

#### Resultatmåling og administration:

Resultatmålingen i B2B-programmet havde en række svagheder, som skyldtes at programdokumentationen og rapporteringen var for omfattende for de deltagende virksomheder. Evalueringen anbefaler derfor at forenkle ansøgningsdokumentationen og rapporteringen med fokus på effekterne af støtten. Det bør også overvejes at udlicite programmets administration, hvorved Udenrigsministeriet kan styrke sin strategiske styring af programmet. Et tættere samarbejde med IFU bør være en del af disse overvejelser.

Figur 2  
Sektorfordeling af B2B-projekter



Evalueringsrapporten er udgivet af:  
Udenrigsministeriet  
Evalueringskontoret  
Asiatisk Plads 2  
1448 København K  
Danmark

Den fulde evalueringsrapport  
kan rekvireres gratis hos:  
Rosendahls-Schultz Grafisk A/S  
Herstedvang 10, 2620 Albertslund  
Tlf. 43 63 23 00, eller på  
<http://danidapublikationer.dk>

For yderligere oplysninger, kontakt venligst  
tlf. +45 33 92 10 83 eller [eval@um.dk](mailto:eval@um.dk)

Rapporten er desuden tilgængelig og kan downloades  
fra internettet via: [evaluering.um.dk](http://evaluering.um.dk)

## SÅDAN FOREGIK EVALUERINGEN AF B2B-PROGRAMMET

Evalueringsens overordnede opgave var både at dokumentere resultaterne af B2B-programmet og at udlede erfaringer for fremtidige indsatser indenfor dette område.

Evalueringsprocessen involverede en række aktiviteter. Evalueringen foretog en overordnet analyse af hele B2B projekt-porteføljen og en spørgeskemaundersøgelse til alle deltagende virksomheder. Landestudier omfattede besøg i Bangladesh og Uganda, hvor alle virksomheder, der havde deltaget i B2B-projekter blev besøgt. Danske partnere til de samme projekter blev interviewet i Danmark. Desuden blev 20% af alle B2B-projekterne udvalgt tilfældigt og analyseret ud fra den tilgængelige dokumentation samt interview med (primært de danske) partnere. Endelig indgik en række interviews af personale involveret i programmet samt eksterne partnere som f.eks. erhvervsorganisationer i Danmark og i partnerlandene.

Evalueringen blev gennemført af et internationalt hold af uafhængige konsulenter fra firmaerne NCG (Danmark) og DevFin Advisers (Sverige) på opdrag af Danidas evalueringskontor i perioden fra november 2013 til september 2014. Evalueringsholdets arbejde blev fulgt og kommenteret af en ekstern referencegruppe med deltagelse af eksperter, danske erhvervsorganisationer samt repræsentanter fra Udenrigsministeriet.

## DANIDAS KOMMENTARER

Udenrigsministeriet er tilfreds med evalueringens grundige arbejde med at dokumentere resultaterne og uddrage læring fra B2B-programmet og er enig i de fleste af anbefalingerne.

Evalueringen viser, at B2B-programmet har været en løftestang for danske virksomheder til at engagere sig kommercielt i udviklings- og vækstøkonomier og et relevant instrument til overførsel af dansk teknologi til udviklingslande. Der har været en række gode projekter, men B2B-programmet og dets efterfølger, Danida Business Partnerships (DBP), har imidlertid ikke samlet set haft

en tilstrækkelig effekt på jobskabelse og bæredygtig vækst og udvikling i udviklingslande. Evalueringen har også sat spørgsmålstegn ved instrumenternes forenelighed med EU-statsstøtteregler.

Udenrigsministeriet har på baggrund af evalueringen besluttet at omlægge Danida Business Partnership. Faciliteten stilles i bero og samtidig indledes udviklingen af nye og mere tidssvarende instrumenter, som en del af en ny strategisk ramme for innovative partnerskaber. Erfaringerne fra B2B-programmet vil blive inddraget i disse overvejelser.