

JUNI 2020
REGION NORDJYLLAND

SOCIALØKONOMISK IVÆRKSÆTTERI

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Pluss

COWI

JUNI 2020
REGION NORDJYLLAND

SOCIALØKONOMISK IVÆRKSÆTTERI

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 246.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 25.06.2020
UDARBEJDET FMP
KONTROLLERET MW
GODKENDT LCPE

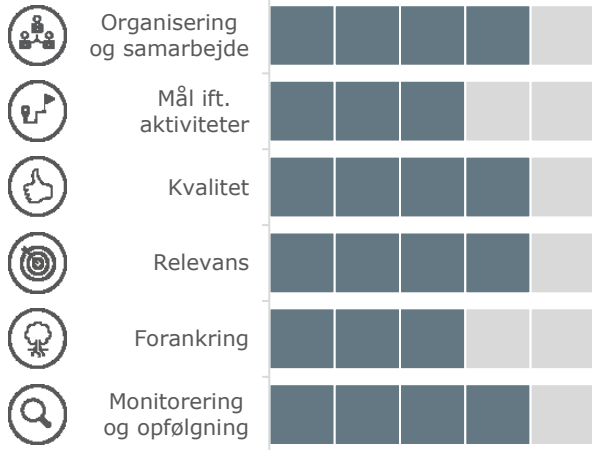
INDHOLD

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Resumé: Socialøkonomisk iværksætteri | 1 |
| 2 | Fakta om projektet | 2 |
| 2.1 | Projektets effektkæde | 3 |
| 3 | Overordnet status | 4 |
| 4 | Projektets implementering | 5 |
| 5 | Fremdrift og målopnåelse | 9 |
| 5.1 | Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle | 9 |
| 5.2 | Målopnåelse i forhold til output | 10 |
| 6 | Effektvurdering | 12 |
| 6.1 | Forudsætninger for effektskabelse | 12 |
| 6.2 | Forventninger til effekter | 13 |
| 6.3 | Indsatsens effektmål | 14 |
| 7 | Anbefalinger og læring | 16 |

1 Resumé: Socialøkonomisk iværksætteri

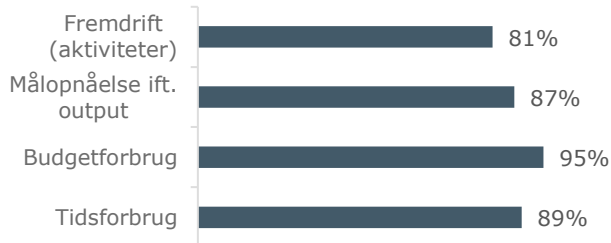
Projektets implementering

Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5) **3,7**



Projektet gennemføres i et partnerskab mellem Frederikshavn og Jammerbugt kommuner mhp. at skabe flere økonomisk bæredygtige socialøkonomiske virksomheder. Dette er bestemt relevant, men projektet har haft vanskeligt ved at rekruttere egnede iværksættere til projektet, hvilket har resulteret i en nytænkning af projektets metoder. Denne nytænkning har sat gang i vejledningsforløbene – særligt efter at sammenhængen i projektet blev styrket med en fælles handlingsplan og systematisk opfølgning i de to kommuner. Virksomhederne oplever da også, at vejledningen er af høj kvalitet, hvorfor det er positivt, at projektpartnerne vil videreføre de udviklede metoder. Dog fremhæver både virksomheder og projektpartnerne et behov for en opfølgning efter projektafslutning, ligesom vi vurderer, at projektet har undervurderet opgaven med at forankre metoderne i de øvrige nordjyske kommuner.

Målopnåelse



Projektet havde ved seneste afrapportering en relativt høj målopnåelse ift. både aktivitets- og outputmål, som var i fin overensstemmelse med budget- og tidsforbrug. Når man tager højde for, at måltallet relateret til temamøder grundet COVID19-pandemien er nedjusteret til 1, og at screeningsaktiviteten udelukkende har værdi som en instrumentel aktivitet, forventer projektledelsen, at målopnåelsen ved sidste afrapportering vil være 100 % ift. både aktivitets- og outputmål.

Effektvurdering



| | Målsætning... | | Status |
|--|--------------------|------------------------|--------|
| | i projekt-perioden | efter projekt-perioden | |
| Antal nye etablerede socialøkonomiske virksomheder | 9 | 2 | 4 |
| Antal beskæftigede efter projektperioden | 0 | 130 | 42 |

Samlet set vurderer vi, at projektet har styrket deltageres forudsætninger for at etablere sig som en socialøkonomisk virksomhed, ligesom alle deltagerne har fået/vil få socialøkonomi som en central del af deres forretningsgrundlag. Alligevel forventer ingen af deltagerne på nuværende tidspunkt at registrere sig som en socialøkonomisk virksomhed, hvilket giver en begrænset målopnåelse ift. socialfondsprogrammets definition af socialøkonomi, som projektet har forpligtet sig på. Dette er baggrunden for vores 'gule score'.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Projektet er et økonomisk partnerskab mellem Frederikshavn Erhvervsråd, Frederikshavn Kommune, Erhverv og Turisme Jammerbugt og Jammerbugt Kommune. Projektets overordnede formål er at skabe grundlag for, at der kan etableres flere socialøkonomiske virksomheder i Nordjylland. Effekten af projektet forventes at være, at der er etableret 11 nye socialøkonomiske virksomheder (hvoraf 2 først vil komme efter projektperioden), og at op mod 130 udsatte ledige har fået en stærkere tilknytning til arbejdsmarkedet. Samlet fører aktiviteterne i projektet til, at der skabes et bedre grundlag for etablering af socialøkonomiske virksomheder i Nordjylland.

Projektets aktiviteter kan overordnet deles i to:

Del 1 har fokus på konkrete iværksættere/virksomheder, der ønsker at etablere en socialøkonomisk virksomhed. Konkret screener projektet lokale virksomheder, indtil der er fundet 15 stærke forretningsidéer, der er egnede til at blive en socialøkonomisk virksomhed. Herefter påbegynder iværksætterne/virksomhederne et forløb bestående af dialog og afklaring, vejledning samt deltagelse i kollektive temamøder/workshops. Disse aktiviteter skaber grundlag for at starte 11 nye, bæredygtige socialøkonomiske virksomheder. Aktiviteterne i denne del af projektet medfører en viden blandt projektets aktører, som samles og videreføres til andre via projektets del 2.

Del 2 arbejder med spredningsaktiviteter til de øvrige nordjyske kommuner herunder videndeling og opkvalificering af de aktører, som skal vejlede iværksættere/virksomheder, der ønsker at starte en ny socialøkonomisk virksomhed. Aktiviteterne i denne del af projektet er med til at fremtidssikre den metode, som er udviklet via projektets arbejde i del 1. Konkret indebærer del 2, at der oprettes et virtuelt videnscenter om socialøkonomi (NVS), som bliver samlingspunkt for viden, samt at der oprettes en ERFA-netværksgruppe på tværs af kommunerne, så aktørerne løbende kan lære af hinanden.

Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS | |
|------------|--|
| > | Tilskudsmodtager: Frederikshavn Erhvervsråd |
| > | Vækstforum: Region Nordjylland |
| > | Sagsbehandler: Anna Gete Villefrance (ERST) |
| > | Finansieringskilde: Socialfonden (ESF) |
| > | Samlet budget: DKK 5,9 mio. |
| > | Bevillingsperiode: 01.07.2017 – 30.06.2020 |

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

| Hovedaktiviteter | Output | Effekter |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> > Screening og udvælgelse af potentielle iværksættere/virksomheder > Dialog med iværksættere/virksomheder og afklaring af forretningsidéer > Vejledningsforløb for virksomheder > Temamøder/workshops med vejledning > Samling af viden omkring udvikling af SØV'er > Afholdelse af netværksmøder med deling af erfaringer med erhvervsfremme- og arbejdsmarkedsaktører | <ul style="list-style-type: none"> > Deltagervirksomhederne oplever en større afklaring om muligheder i at arbejde socialøkonomisk > Grundlaget for etablering af økonomisk bæredygtige socialøkonomiske virksomheder er etableret via modnede forretningsidéer > Et virtuelt videnscenter er oprettet (hjemmeside) > Vejledning af sociale iværksættere og virksomheder er blevet forbedret gennem opkvalificering af erhvervs- og jobkonsulenter > Katalog med model for vejledning af potentielle SØV'er er udarbejdet > Afledt virkning/forudsætning: De systemer der arbejder med borgerne opnår større viden om de økonomiske aspekter af socialøkonomisk virksomhed | <ul style="list-style-type: none"> > Øget antal arbejdspladser på 'særlige vilkår' skabt mhp. at skabe beskæftigelse for borgere, der ikke kan rummes på det ordinære arbejdsmarked > Stigning i antallet af økonomisk bæredygtige SØV'er i Nordjylland > Øget antal borgere – der ikke kan rummes på det ordinære arbejdsmarked – kommer i ordinær beskæftigelse |

3 Overordnet status

Projektets opstart var præget af rekrutteringsvanskeligheder. Konkret har det vist sig vanskeligt at rekruttere iværksættere, som er interesserede i at påtage sig et socialt ansvar, og som samtidig har potentiale for drift af en økonomisk bæredygtig virksomhed. Dette skyldes, at kommercielle iværksættere ikke har overskud til også at tænke socialt ansvar ind i deres virksomhed, mens sociale iværksættere i mindre grad har et kommercielt sigte og i stedet baserer deres omsætning på salg af beskæftigelsesrettede ydelser til jobcentrene.

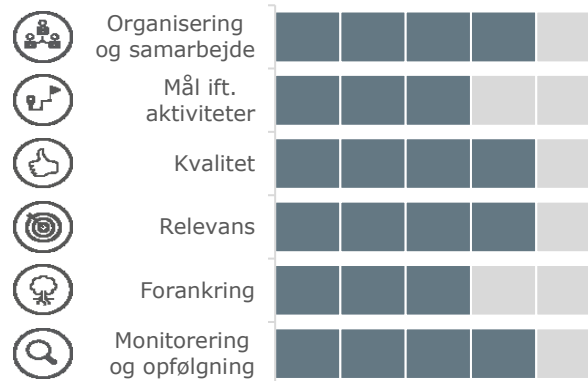
Derfor brugte projektet det første halvandet år på at nytænke tilgangen samt udvikle koncepter og begreber til screeningen, dialog og vejledning af virksomhederne. Resultatet af denne nytænkning blev bl.a., at projektet ud over iværksættere begyndte at fokusere på etablerede virksomheder, som kan styrke deres forretning ved at blive socialøkonomisk. I den sammenhæng vil vi dog fremhæve, at projektet og ERST arbejder med forskellige definitioner på socialøkonomi, hvilket uddybes i afsnit 4 nedenfor.

Grundet rekrutteringsvanskelighederne og nytænkningen af metoderne, var projektet ved midtvejsevalueringen betydeligt forsinket i gennemførelsen af vejledningsforløb. Samtidig betød nytænkningen dog, at projektet på tidspunktet for midtvejsevalueringen for alvor var ved at komme i gang med gennemførelsen af vejledningsforløb i Frederikshavn. Trods de begyndende positive takter var det også klart ved midtvejsevalueringen, at der var behov for en tættere dialog og forventningsafstemning mellem Frederikshavn og Jammerbugt, hvis projektet samlet set skulle nå måltallene.

I kølvandet på midtvejsevalueringen tog projektledelsen initiativ til en forventningsafstemning om projektets retning, fremdrift m.v. i styregruppen. Denne forventningsafstemning skabte dels grundlag for udarbejdelsen af en konkret handlingsplan, dels et større fokus på at udnytte synergier mellem Frederikshavn og Jammerbugt i projektets anden halvdel. Begge disse forhold har været medvirkende til, at projektet trods forsinkelsen stort set var kommet i mål med måltallene ved seneste afrapportering. En undtagelse hertil er afholdelsen af temamøder, som grundet COVID19-pandemien ikke har kunne gennemføres som forventet. Konkret nåede projektet at afholde 1 temamøde forud for COVID19-pandemien, og projektledelsen er efterfølgende blevet enige med ERST om at nedjustere måltallet fra 4 til 1 grundet projektets snarlige afslutning.

4 Projektets implementering

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



Organisering og samarbejde



Projektet ledes fornuftigt, men sammenhængen i projektet kunne have været stærkere fra projektstart. Projektet er et økonomisk partnerskab mellem erhvervs- og beskæftigelsesafdelingerne i Frederikshavn og Jammerbugt kommuner. De økonomiske partnere og projektledelsen er alle repræsenteret i projektets styregruppe, som generelt har været velfungerende. Trods medarbejderudskiftning i projektets første halvdel, er projektpartnerne desuden enige om, at projektledelsen har været velfungerende.

Idéen med samarbejdet på tværs af Jammerbugt og Frederikshavn er, at projektet gennem vidensdeling kan skabe synergi i indsatsen. Fra projektets begyndelse blev dette udfordret af, at Frederikshavn og Jammerbugt havde forskellig historik ift. socialøkonomi, forskellige kommunestrukturer, samt at rekrutteringsudfordringerne medførte et behov for at nytænke projektets metoder. Således har projektet i første halvdel i praksis bestået af to separate projekter. I anden halvdel er sammenhængen i projektet imidlertid blevet styrket, bl.a. grundet en forventningsafstemning om tilgangen, samt udarbejdelsen af en fælles handlingsplan. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at Jammerbugt har taget konkrete modeller og værktøjer fra vejledningen i Frederikshavn til sig, mens Frederikshavn inspireret af Jammerbugt har etableret et CSR-netværk.

Da socialøkonomisk iværksætteri befinder sig i krydsfeltet mellem beskæftigelses- og erhvervsområdet vurderer både vi og projektledelsen desuden, at det er en styrke, at projektet har været stærkt forankret i begge disse områder. Konkret sidder der i Jammerbugt en medarbejder fra beskæftigelsesforvaltningen fysisk på erhvervskontoret, og i Frederikshavn sidder en medarbejder fra beskæftigelsesafdelingen med på Erhvervshus Nords interne sparringsmøder.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Projektet fokuserer på økonomisk bæredygtighed, men har haft problemer med at leve op til socialfondsprogrammets definition af socialøkonomi. Projektets primære effektmål er at skabe flere økonomisk bæredygtige socialøkonomiske virksomheder, hvilket afspejles tydeligt i vejledningstemaerne samt de udviklede modeller og koncepter. Som tidligere nævnt, havde projektet dog i begyndelsen udfordringer med at rekruttere iværksættere,

hvilket resulterede i, at projektet begyndte at fokusere mere på eksisterende kommercielle virksomheder. Det kan diskuteres, om projektet med dette fokus reelt er et iværksætterprojekt, da iværksættere i EU-sammenhænge anvendes som betegnelse for virksomheder i deres 3 første leveår. Projektledelsen argumenterer dog for, at denne forståelse er for firkantet, da der i projektet arbejdes så grundlæggende med forretningsmodellen, at der kommer nye virksomheder ud på den anden side – også selvom CVR-nummeret er ældre end 3 år. Herudover vil vi fremhæve, at 7 af de deltagende virksomheder enten er start ups eller knopskydninger fra eksisterende virksomheder..

ERST er dog bekymret for, om projektet er blevet mere et inklusionsprojekt end et iværksætterprojekt. Dvs. om de deltagende virksomheder reelt arbejder henimod at blive socialøkonomiske, eller om de blot modtager borgere på kanten af arbejdsmarkedet. I socialfondsprogrammet defineres socialøkonomiske virksomheder som virksomheder, der enten er registrerede som socialøkonomiske eller via projektaktiviteterne arbejder hen imod en sådan registrering. Projektet har været udfordret af denne definition, da registreringen bl.a. indebærer, at virksomhederne forpligter sig på en social håndtering af overskuddet, hvilket er en barriere for mange virksomheder. Projektledelsen fremhæver således, at ingen af deltagerne har registreret sig som socialøkonomisk virksomhed, om end der fortsat er nogle virksomheder som overvejer det. I stedet har alle virksomhederne fået socialøkonomi som en central del af deres strategi og forretningsgrundlag, hvilket dog – selvom det er positivt – ikke lever op til den relativt stramme definition i socialfondsprogrammet, som projektet har forpligtet sig på.

Samtidig er det en central del af projektet, at erfaringerne og koncepterne videndes og forankres i de resterende nordjyske kommuner. Projektet har i den forbindelse lavet en hjemmeside. Vores erfaring fra andre projekter er dog, at sådanne hjemmesider sjældent får nogen effekt, hvis ikke de kobles op på en allerede eksisterende platform med stort outreach. Projektledelsen er da også opmærksom på udfordringen og vil skabe opmærksomhed via Nordjyske Erhvervschefers Samarbejdsgruppe (NES) samt deres egne pressemeddelelser. Selvom NES-samarbejdet er et vellykket samarbejde, vurderer vi, at projektet har undervurderet udbredelsesopgaven, da det ofte kræver en vedvarende implementeringsstøtte at sikre forankring på tværs af kommuner med forskellige organiseringer, historikker og prioriteringer. Altså vurderer vi ikke, at projektet vil nå i mål med udbredelsesambitionen inden for projektperioden.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne oplever, at de får kvalificeret rådgivning, men efterspørger også en opfølgning efter projektafslutning.

Ifølge de interviewede erhvervskonsulenter og virksomheder er deltagerne primære udbytte afklaring af mulighederne for socialøkonomi og en mindset-ændring. Samtidig fremhæver virksomhederne, at vejledningen har givet dem mulighed for at få trykprøvet idéer, afgrænse forretningen og få inspiration til en klar forretningsplan, ligesom de helt sikkert vil fortsætte arbejdet med socialt ansvar, selvom de ikke på nuværende tidspunkt planlægger at registrere sig som socialøkonomisk virksomhed. Konkret har en virksomhed ansat 2 borgere i løbet af projektet og planlægger at ansætte to yderligere, mens de andre interviewede virksomheder endnu ikke har ansat nogle, men planlægger at gøre det i nær fremtid. Selvom de planlagte temamøder ikke er blevet afholdt, har

virksomhederne ikke savnet netværksdannelsen, og deres eneste forbedringsforslag er et ønske om en opfølgning 6-12 mdr. efter projektafslutning.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne finder projektets fokus relevant, men det har været en udfordring at rekruttere iværksættere.

Der eksisterer mange socialøkonomiske virksomheder i Danmark. Langt størstedelen af disse er dog ikke økonomisk bæredygtige, idet deres forretning afhænger af at gennemføre forløb for borgere på kanten af arbejdsmarkedet med finansiering fra kommunale jobcentre. Projektets fokus på økonomisk bæredygtige socialøkonomiske virksomheder er altså yderst relevant for både de kommunale finanser og for borgernes muligheder for at få ordinære timer. Samtidig er mange virksomheder interesserede i at tage et socialt ansvar – særligt hvis det ikke kun er af et godt hjerte, men faktisk også er en god forretning. I den forbindelse er projektets merværdimodel intuitiv og attraktiv for virksomhederne. Flere af de deltagende virksomheder har da også deltaget med mere end 1 medarbejder, og ofte har ejerlederen været involveret hele vejen. Alligevel har det, som tidligere nævnt, været sværere end forventet for projektet at rekruttere iværksættere, hvilket hænger sammen med, at mange iværksættere har vanskeligt ved at finde overskuddet til det sociale ansvar i virksomhedens opstartsfasen.

Forankring af
output



De udviklede metoder bliver videreført, men der mangler programmer/konsulenter, der kan gribe virksomhederne efter projektafslutning.

Projektledelsen er ikke i tvivl om, at de udviklede metoder og koncepter vil forblive en del af værktøjskassen i den lokale erhvervsservice og på beskæftigelsesområdet i både Frederikshavn og Jammerbugt fremadrettet. Projektets tankegang er da også blevet politisk forankret i kommunerne, som begge har ændret deres politik på området til at fokusere mere på kommercialisering af socialøkonomiske virksomheder.

Til sidst vil vi fremhæve, at projektets fokus på at ændre deltagernes mindset og give dem et netværk, de kan trække på fremadrettet, er positivt for forankringen. Det er dog en udfordring, at projektpartnerne hverken i eller uden for projektregi har mulighed for at understøtte deltagernes implementering af deres socialøkonomiske strategi, og at der ifølge projektledelsen ikke findes programmer og konsulenter, som kan understøtte virksomhedernes fokus på de kommercielle (og ikke kun de sociale) aspekter af socialøkonomi. ERST henviser dog til, at virksomhederne i princippet kan få denne vejledning i Erhvervshusene.

Monitorering og
opfølgning



Opfølgning er en naturlig del af vejledningen, men fra projektets start manglede der sammenhæng.

I midtvejsevalueringen pointerede vi, at der var et potentiale for at samtænke og ensarte opfølgningen i Frederikshavn og Jammerbugt, da dette kunne give et bedre grundlag for at identificere tværgående udfordringer og styrker. Siden da har projektet udviklet en fælles model for opfølgningen med virksomhederne, hvor alle møderne afholdes ud fra en ensartet systematik.

Givet projektets udbredelsesambitioner er det desuden positivt, at projektet har udviklet et katalog for model til vejledning af socialøkonomiske iværksættere og

virksomheder. Vi vurderer dog ikke, at dette katalog er tilstrækkeligt for udbredelse, da det ofte er en vanskelig og ressourcekrævende proces at sikre udbredelsen på tværs af kommuner med forskellige organiseringer, prioriteringer og historikker; særlig i lyset af, at projektet på nuværende tidspunkt kun har begrænset dokumentation for effekten af vejledningen i form af økonomisk aktivitet og arbejdspladser.

5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål ved seneste afrapportering. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tids- og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

Status pr. 29/2 2020 er, at 81 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål pr. 29/2 2020

| Aktivitetsmål | Mål i projektperioden | Status | Målopnåelse i procent |
|---|-----------------------|--------|-----------------------|
| Styrkelse af grundlaget for etablering af Socialøkonomiske Virksomheder – Screening og udvælgelse | 100 | 85 | 85 % |
| Styrkelse af grundlaget for etablering af Socialøkonomiske Virksomheder – Dialog og afklaring | 15 | 24 | + 100 % |
| Styrkelse af grundlaget for etablering af Socialøkonomiske Virksomheder – Vejledningsforløb | 10 | 10 | 100 % |
| Styrkelse af grundlaget for etablering af Socialøkonomiske Virksomheder – Temamøder/Workshops | 4 | 0 | 0 % |
| Etablering af Nordjysk Videncenter – Samling af viden (hjemmeside) | 1 | 1 | 100 % |
| Etablering af Nordjysk Videncenter – ERFA-delning | 4 | 11 | + 100 % |

Som det fremgår af ovenstående tabel, havde projektet ved seneste afrapportering en flot fremdrift ift. de fleste aktivitetsmål. Således var målene relateret til dialog og afklaring, vejledningsforløb, samling af viden og ERFA-delning ved seneste afrapportering nået (og for to af aktiviteterne overindfriet). Aktiviteten relateret til screening og udvælgelse af virksomheder er kun central som et delmål

ift. gennemførslen af vejledningsforløb. Derfor er det heller ikke et problem, at målopnåelsen på dette mål 'kun' er 85 %, da det blot indikerer, at projektet har været bedre end forventet til at omsætte screeninger til faktisk deltagelse. Til sidst vil vi fremhæve, at projektet siden seneste afrapportering har gennemført 1 af de 4 planlagte temamøder, og at ERST grundet COVID19-pandemien og projektets snarlige afslutning har godkendt, at måltallet for denne aktivitet reduceres til 1. Således vil projektet ved næste og sidste afrapportering også have en målopnåelse på 100 % ift. dette aktivitetsmål.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug pr. 29/2 2020.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug pr. 29/2 2020

| | Total budget | Forbrug d.d. | Procentvist forbrug |
|--------------------------|--------------|--------------|---------------------|
| Budgetforbrug (mio. DKK) | 5,9 | 5,6 | 95 % |
| Tidsforbrug (måneder) | 36 | 32 | 89 % |

Som det fremgår af ovenstående tabel havde projektet ved seneste afrapportering brugt ca 95 % af budgettet og ca. 89 % af projektperioden. Sammenholdes dette med fremdriften på aktivitetsmålene – hvor der tages højde for justeringen af måltallet for temamøder – er der fin overensstemmelse mellem budget- og tidsforbruget på den ene side og målopnåelsen på den anden side. Trods bekymringen i midtvejsevalueringen er projektet altså lykkes med at nå måltallene inden for den afsatte budget- og tidsramme.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet.

Pr. 29/2 2020 er 87 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål pr. 29/2 2020

| | Målsætning | Status pr. 29/2 2020 | Procentvis målopnåelse |
|---|------------|----------------------|------------------------|
| Antal deltagere | 15 | 24 | + 100 % |
| Katalog for model til vejledning af Socialøkonomiske iværksættere og virksomheder | 1 | 1 | 100 % |
| Antal forretningsplaner | 10 | 6 | 60 % |

Projektet har, jf. ovenstående tabel, en flot målopnåelse ift. outputmålene. Således havde projektet ved seneste afrapportering nået (og overindfriet) målet om antal deltagere, mens projektet også havde udviklet vejledningskataloget. Mål-

opnåelsen ift. antal forretningsplaner var dog 'kun' 60 %. Forretningsplanerne er imidlertid endemålet for vejledningsforløbene, hvorfor måltallet først vil opnås, når alle deltagende virksomheder har afsluttet deres forløb. Projektledelsen fremhæver således, at de ved næste afrapportering, hvor alle virksomheder har afsluttet deres forløb, vil have nået måltallet.

6 Effektivurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er interviews med deltagere, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

I forbindelse med evalueringen har vi gennemført et interview med tre delta-gende virksomheder. Dette interview giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er gennemført, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen. Det er således vigtigt at bemærke, at interviewet ikke giver en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men snarere en indikation på den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti-
ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end outputindikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget til at styrke deltagerens *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Som tidligere nævnt er projektets primære ønskede effekt, at der etableres nye og økonomiske bæredygtige socialøkonomiske virksomheder, og som en afledt effekt heraf at der skabes arbejdspladser til borgere på kanten af arbejdsmarkedet i disse virksomheder.

En forudsætning for at realisere disse effekter er først og fremmest, at deltagerne opnår kendskab til mulighederne for at blive en socialøkonomisk virksomhed, samt oplever at dette vil være en fordel for virksomheden. De interviewede virksomheder fremhæver alle, at de er blevet klogere på dette, og særligt den såkaldte 'merværdimodel' har været med til at ændre deres mindset ift. at socialt ansvar ikke kun kan være godt for sjælen, men også for forretningen.

For det andet er det en forudsætning, at de delta-gende virksomheder gennem vejledningen bliver afklarede om, hvad der er det rigtige for dem og deres virksomhed, samt hvad der skal til for at opnå dette. De interviewede virksomheder fremhæver, jf. afsnit 4, at denne afklaring (herunder afgrænsning af forretnin-gen og inspiration til forretningsplanen) er det primære udbytte af deres delta-gelse i projektet. F.eks. er virksomhederne blevet klogere på, hvilke dele af deres forretning som egner sig til socialøkonomi, og hvilke dele der ikke gør.

For det tredje er det en forudsætning, at deltagerne også har adgang til vejledning relateret til de(n) borgermålgruppe(r), som de påtænker at arbejde med, og hvilke krav integrationen af borgermålgruppen stiller til de ordinære medarbejdere. Dette har ikke fyldt så meget i vejledningen, da fokus mere har været

på det kommercielle, som en forudsætning for det sociale. Dog har projektet i vejledningen trukket på jobcentrene, når/hvis det har været nødvendigt. Det mere sociale aspekt af vejledningen har da heller ikke været nødvendigt for alle deltagerne. Således havde én af de interviewede virksomheder på forhånd et godt samarbejde med jobcentret, mens én anden af de interviewede virksomheder har styrket kendskab til målgruppen af veteraner (som er den gruppe, de vil arbejde med), da de selv er veteraner. Den sidste interviewede virksomhed er endnu ikke nået til disse overvejelser, da deres fokus indtil videre har været på at få den kommercielle del på plads.

Til sidst er det en afgørende forudsætning, at deltagerne efter projektafslutning ved, hvor de kan søge yderligere vejledning – f.eks. ift. den konkrete implementering af deres socialøkonomiske forretningsplan. Projektet har i den forbindelse arbejdet med at give deltagerne et netværk på erhvervskontoret, jobcentret og blandt øvrige CSR-interesserede virksomheder, som de kan trække på fremadrettet. Det er dog ikke muligt for hverken erhvervskontoret eller jobcentret at lave en decideret vejledende opfølgning med virksomhederne, sådan som de efterspørger. Samtidig mangler der ifølge projektledelsen dels programmer i erhvervsfremmesystemet med fokus på de kommercielle aspekter af socialøkonomi, dels konsulenter med central viden om netop den kommercielle (og ikke kun den sociale del) af socialøkonomi. Dette betyder, at de deltagende virksomheder i relativt høj grad står alene med implementeringen af deres socialøkonomiske forretningsplan. I den forbindelse fremhæver ERST dog, at specialiseret rådgivning af virksomheder – herunder også socialøkonomiske virksomheder – er en opgave for erhvervshusene.

Samlet set vurderer vi, at projektet har formålet at styrke de interviewede deltageres forudsætninger for at etablere sig som en socialøkonomisk virksomhed og derigennem skabe arbejdspladser for borgere på kanten af arbejdsmarkedet. I det omfang de interviewede virksomheder er repræsentative for de øvrige deltagere lover dette altså godt for projektets effektskabelse. I den forbindelse vil vi også fremhæve, at projektet har brugt mange ressourcer på de enkelte virksomheder ift. mange andre udviklingsprojekter. Projektets samlede budget er således 5,9 mio. DKK, hvilket med 10 vejledningsforløb giver 590.000 DKK pr. gennemført vejledningsforløb. Til sammenligning er prisen pr. virksomhed under Regionalfondens prioritetsakse 2 (Flere Vækstvirksomheder), hvor store dele af projekterne også er udviklingsprojekter, omkring 400.000 DKK.¹ Det bør dog tilføjes, at det er vanskeligt at sammenligne udviklingsprojekter 1:1, da udviklingsaktiviteterne kan have forskellig karakter.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

De interviewede virksomheder fremhæver alle, at de er sikre på, at de vil fortsætte arbejdet med at tage socialt ansvar. Konkret har en virksomhed ansat 2 borgere i løbet af projektet og planlægger at ansætte to yderligere, mens de andre interviewede virksomheder endnu ikke har ansat nogle, men planlægger at gøre det i nær fremtid, når den socialøkonomiske del af forretningen er oppe at

¹ MIDTVEJSEVALUERING AF DEN DANSKE REGIONALFOND 2014-2020: https://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/midtvejsevaluering_af_regionalfonden_2014-2020_v1.1.pdf

køre. Dette er positive takter, og indikerer at et fokus på at skabe nye økonomisk bæredygtige socialøkonomiske virksomheder kan generere arbejdspladser til borgere på kanten af arbejdsmarkedet.

Dog er det værd at huske på, at ovenstående er et udtryk for virksomhedernes forventninger. De faktisk realiserede effekter afhænger af en lang række forhold – f.eks. hvor hurtigt der opstår en solid efterspørgsel efter deres produkter/services fra det offentlige og private marked (særligt i lyset af COVID19-pandemien), hvilke konkrete borgere de får ud i virksomheden, hvordan de resterende medarbejdere reagerer m.m.

Samtidig er det vigtigt at fremhæve, at ingen af deltagerne på nuværende tidspunkt planlægger at registrere sig som socialøkonomisk virksomhed, om end der fortsat er nogle der overvejer det. Så selvom alle deltagerne - ud fra projektledelsens definition af socialøkoniske virksomheder – er socialøkonomiske, er den forventede effektskabelse pba. socialfondsprogrammets definition begrænset. Så selvom projektet i relativt høj grad styrker deltagernes forudsætninger for at blive socialøkonomiske, betyder særligt reglerne for social håndtering af over-skuddet, at deltagerne hellere vil gøre tilnærmelsesvist det samme, som de ville gøre, hvis de var registrerede, blot uden at registrere sig.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål pr. 29/2 2020

| | Målsætning... | | Status | Procentvis mål-opnåelse |
|---|--------------------|------------------------|--------|-------------------------|
| | i projektperi-oden | efter projektperi-oden | | |
| Antal deltagere beskæftiget i socialøkonomiske virksomheder umiddelbart efter deltagelsen | 2 | 0 | 2 | 100 % |
| Antal deltagere i beskæftigelse, herunder som selvstændige, umiddelbart efter deltagelsen | 7 | 0 | 8 | + 100 % |
| Antal nye etablerede socialøkonomiske virksomheder | 9 | 2 | 4 | 44 % |
| Antal beskæftigede efter projektperioden | 0 | 130 | 42 | + 100 % |

Projektet havde ved seneste afrapportering nået de programfastsatte effektmål relateret til antal deltagere beskæftiget i socialøkonomiske virksomheder og antal deltagere i beskæftigelse umiddelbart efter deltagelsen. Da projektet ikke er et klassisk inklusionsprojekt med borgere på kanten af arbejdsmarkedet som deltagere, er disse effektmål dog ikke de mest relevante for projektets succes.

Det primære effektmål for projektet er i stedet antal nye etablerede socialøkonomiske virksomheder, hvor projektet ved seneste afrapportering havde en mål-opnåelse på 44 %. Projektledelsen forventer dog, at mål-opnåelsen ved næste og sidste afrapportering vil være 100 %, da alle deltagerne får

socialøkonomi som en central del af deres strategi og forretningsgrundlag. Det er dog vigtigt at understrege, at denne forståelse af socialøkonomi ikke opfylder socialfondsprogrammets definition, som kun omfatter virksomheder der er registrerede socialøkonomiske virksomheder, eller som har intentionen om at blive det. Baseret på deltagerne nuværende forventninger om ikke at lade sig registrere som socialøkonomiske virksomheder, vurderer vi således projektets effektrealisering konservativt. Dette selvom vi ikke er i tvivl om, at projektet har bidraget til at deltagerne får socialt ansvar som en central del af deres forretningsgrundlag og strategi.

Til sidst vil vi fremhæve, at projektet ved seneste afrapportering havde bidraget til, at 42 personer kom i beskæftigelse, hvilket er betydeligt højere end projektets forventning om 0 i projektperioden. Projektet har dog en målsætning om 130 i beskæftigelse efter projektperioden. Det er svært at vurdere, om projektet vil nå dette effektmål, da det f.eks. afhænger af konjunkturudviklingen. Det virker dog sandsynligt, at tallet vil stige i årene efter projektafslutningen, når stadig flere af deltagerne får gang i den socialøkonomiske del af deres virksomhed.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger² og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Det kommercielle skal være udgangspunktet for socialøkonomisk iværksætteri. Ifølge projektledelsen og -partnerne består en succesfuld socialøkonomisk virksomhed af både et kommercielt og et socialt aspekt. Langt de fleste eksisterende socialøkonomiske virksomheder har dog udelukkende fokus på det sociale aspekt, hvilket betyder, at deres forretningsgrundlag er afhængig af kommunal finansiering. I tider hvor de kommunale økonomier er pressede, er det dog vigtigt, at de socialøkonomiske virksomheder i højere grad bliver økonomisk bæredygtige.

Hvis man skal opnå dette, er det en central læring fra projektet, at det er nemmere og mere effektivt at tage udgangspunkt i kommercielle iværksættelse/virksomheder og arbejde med at bygge et socialt aspekt og konkurrenceparameter på disse, end det er at forsøge at gøre eksisterende socialøkonomiske virksomheder økonomisk bæredygtige. Dette skyldes, at sidstnævnte virksomheder ofte er bygget op omkring en idé, som ikke er økonomisk bæredygtig. I forlængelse heraf er det også en læring fra projektet, at projekter rettet mod etableringen af socialøkonomiske virksomheder skal forankres i erhvervskontorerne, da det er her iværksætterne/virksomhederne kan få kommerciel vejledning, og hvor medarbejderne har forudsætningerne for at vurdere, om en idé er kommercielt bæredygtig eller ej. Det er dog fortsat vigtigt med en tæt kobling til jobcentrene, så virksomhederne – når de har styr på det kommercielle – kan modtage vejledning relateret til de(n) borgermålgruppe(r), som de påtænker at arbejde med, og hvilke krav integrationen af borgermålgruppen stiller til de ordinære medarbejdere.

På baggrund af denne læring har både Jammerbugt og Frederikshavn Kommune skiftet politik på området, så de modsat tidligere anser det kommercielle som udgangspunktet for socialøkonomisk iværksætteri, mens det sociale bygges på efterfølgende. Det er også deres anbefaling, at andre kommuner tager denne tilgang til sig, hvis de også har ambitioner om at få økonomisk bæredygtige socialøkonomiske virksomheder.

Læringspunkt 2

Etablerede kommercielle virksomheder er en velegnet målgruppe til projekter med fokus op socialøkonomi. I arbejdet med socialøkonomisk iværksætteri kan man grundlæggende arbejde med 3 målgrupper: start-ups, etablerede kommercielle virksomheder og etablerede socialøkonomiske virksomheder. Projektleder erfarede i opstartsfasen, at målgruppen af start-ups er svær, da de sjældent har det økonomiske eller menneskelige overskud til at fokusere på andet end at få etableret virksomheden. Samtidig erfarede projektet, jf. læringspunkt 1, at det er lettere at få eksisterende kommercielle virksomheder til at tage socialt ansvar, end det er at få eksisterende socialøkonomiske virksomheder til at blive kommercielt bæredygtige. Af denne grund endte projektet med også at fokusere på målgruppen af eksisterende kommercielle

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

virksomheder, hvor vejen til effekt sandsynligvis ville være kortere. Særligt har projektet haft fokus på eksisterende kommercielle virksomheder, hvis produktion ikke er stærkt tidsafhængig (som f.eks. fødevarerproduktion er), og hvis kundegrupper kunne tænkes at ville betale en merværdi for produkter/services fra socialøkonomiske virksomheder. Dette fokus har været afgørende for projektets målopnåelse, og har betydet, at projektet gik fra at have rekrutteringsudfordringer til at omsætte en relativt stor del af screeningerne til deltagelse i vejledningsforløbene. En central læring fra projektet er således, at denne målgruppe af eksisterende kommercielle virksomheder er velegnet i projekter med fokus på socialøkonomisk iværksætteri. Et opmærksomhedspunkt i denne sammenhæng er dog, at et fokus på denne målgruppe er med til at udviske grænsen mellem iværksætterprojekter og inklusionsprojekter, og at det derfor stiller store krav til operatøren at bevare fokus på iværksætteri, hvis man skal forblive inden for projektets bevillingsramme. En central distinktion i denne sammenhæng kan være, at socialøkonomiske iværksætterprojekter har forsørgelsesgrundlaget for både virksomhed og ansat som det grundlæggende perspektiv, mens inklusionsprojekter primært har afsæt i at højne livskvalitet for udsatte borgere og dermed løfte et samfundsansvar.

Læringspunkt 3

Nødvendigt med klar forventningsafstemning ift. socialøkonomi og social ansvarlighed. Dette projekt har haft fokus på at skabe økonomisk bæredygtige socialøkonomiske virksomheder. Det er således vigtigt at definere, hvad der kendetegner en socialøkonomisk virksomhed ift. en virksomhed, som ikke er socialøkonomisk men tager socialt ansvar, hvis man skal vurdere projektets succes. I forståelsen af socialøkonomi og socialt ansvar, kan man med fordel tage udgangspunkt i tre forskellige virksomhedsperspektiver. For det første er der de 'traditionelle' socialøkonomiske virksomheder, hvis omsætning baserer sig på salg af beskæftigelsesrettede ydelser til jobcentrene. I denne type virksomheder er der kun få eller ingen faste socialøkonomiske jobs, men i stedet mange midlertidige jobs. For det andet er der den store gruppe af ordinære kommercielle virksomheder, som påtager sig et socialt ansvar ved at lave faste jobs til udsatte borgere. Motivationen for denne type virksomhed er samfundsansvar, og de faste socialøkonomiske jobs udgør en relativt lille andel af den samlede medarbejderstab. For det tredje er der de virksomheder, som kombinerer det økonomiske og det sociale i en 'ægte' socialøkonomisk virksomhed. Denne type virksomheder er konkurrencedygtige, fordi deres kunder betaler ekstra for, at produktet er socialt produceret, eller fordi de reinvesterer al fortjeneste i virksomheden (modsat kommercielle virksomheder som trækker overskud ud). I denne type virksomheder vil der være relativt mange faste socialøkonomiske jobs, som også vil udgøre en større andel af den samlede arbejdskraft end i kommercielle virksomheder, der blot tager et socialt ansvar.

Det er den sidste type af virksomheder, som dette projekt har haft fokus på, og en central læring fra projektet er, at i hvert fald dele af denne målgruppe ikke vil registrere sig som socialøkonomisk virksomhed med det eksisterende RSV-mærkat, da dette bl.a. indebærer, at virksomhederne ikke må udbetale udbytte til investorer men i stedet skal have en social håndtering af overskuddet. Denne udfordring har betydet, at projektet har haft vanskeligt ved at leve op til socialfundsprogrammets definition på socialøkonomiske virksomheder, og at projektets effektskabelse ift. denne definition altså er relativt begrænset. For at give

en mere nuanceret vurdering af projektets effektskabelse er man således nødt til at anvende en alternativ definition af socialøkonomi. Konkret har projektet valgt at definere socialøkonomiske virksomheder, som virksomheder, der har socialøkonomi og socialt ansvar som en central del af deres strategi og forretningsgrundlag. Denne definition er et forsøg på at udelukke virksomheder, som kun sporadisk tager socialt ansvar af et godt hjerte, ligesom det er en definition, som mange kommercielle virksomheder fortsat kan se sig selv i – modsat RSV-mærkatet. Ud fra denne definition har projektet en god effektskabelse. Denne definition svarer imidlertid ikke til definitionen i socialfondsprogrammet og er ikke godkendt af ERST. På den baggrund er det en central læring fra dette projekt, at det er vigtigt med en klar og fælles forventningsafstemning ifm. bevillingen ift. hvad der udgør/ikke udgør socialøkonomi inden for socialfondsprogrammet. Og hvis projekter ikke kan leve op til den relativt stramme definition, må projektet enten tilpasses eller ikke modtage støtte. Ellers ender man i en situation som denne, hvor projektets værdiskabelse ikke helt passer til intentionerne og kravene i socialfondsprogrammet, hvilket dels er ærgerligt for et ellers godt projekt, dels er ærgerligt for socialfondsprogrammet.

Læringspunkt 4

Udviklingsprojekter skal have plads til en eksplorativ fase. Projektet er et udviklingsprojekt med fokus på at udvikle modeller og koncepter til brug i vejledningen af virksomheder med potentiale for og interesse i at blive socialøkonomiske virksomheder. En læring fra projektet er på den baggrund, at det er vigtigt, at dette udviklingsfokus bygges ind i milepælsplanerne, så man ikke er bagud fra starten, fordi man ikke får gennemført vejledningsforløb i de første perioder. Samtidig er det også vigtigt med en klar og fælles handlingsplan, hvori det tydeligt fremgår, hvornår den eksplorative fase i projektet er slut, og man skal i gang med at afprøve det udviklede materiale i vejledningsforløb, hvis man skal kunne leve op til måltallene. Handlingsplanen er særligt vigtig, når et projekts målopnåelse afhænger af flere udførende partnere.

Læringspunkt 5

Skaleringsprojektet skal afkobles fra udviklingsprojektet. Det er projektets ambition, at metoderne og koncepterne skal udbredes til og forankres i alle nordjyske kommuner. Projektet har da også oprettet en hjemmeside, ligesom de trækker på Nordjyske Erhvervschefers Samarbejdsgruppe (NES). En sådan udbredelse og forankring er dog ofte utroligt ressourcekrævende, da kommuner har forskellige organiseringer, prioriteringer og historikker, som betyder at der ikke er noget der hedder one size fits all. Derfor er det også vores vurdering, at det er utroligt ambitiøst, at projektet udover udviklingsfasen også inkluderer skaleringsfasen, og vi vurderer, at projektet har undervurderet opgaven med udbrede metoderne og koncepterne til alle nordjyske kommuner. Så selvom projektet har nået aktivitetsmålene relateret til udbredelsen – i form af en hjemmeside og ERFA-delingsmøder – og trækker på det vellykkede NES-samarbejde tror vi ikke, at projektet vil lykkes med den bredere forankringsambition inden for projektperioden. Det mest optimistiske scenarie er i vores optik, at NES-samarbejdet skaber synlighed omkring hjemmesiden og metoderne, og at de nordjyske kommuner bruger hjemmesiden som et inspirationskatalog. Der er dog lang vej fra en sådan inspiration til, at metoderne og koncepterne er forankret i de øvrige nordjyske kommuner. Vi vurderer derfor også, at det er en læring, at udviklingsprojekter som dette projekt skal holde sig til at være udviklingsprojekter,

mens en evt. skalering afhængig af projektets resultater herefter kan bygges ovenpå i separate projekter.

Bilag A Sådan scorer vi

OVERORDNET

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

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

1. Implementering (afsnit 4)

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

2. Målopnåelse (afsnit 5)

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

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

3. Effektvurdering (afsnit 6)

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

| Trafiklys | Betydning |
|-----------|---|
| ● [GRØN] | Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter. |
| ● [GUL] | Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter. |
| ● [RØD] | Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter. |