

MARTS 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

PILOTPROGRAM FOR MARITIMT IVÆRKSÆTTERI – MARITIME STARS

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00
FAX +45 56 40 99 99
WWW cowi.dk

MARTS 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

PILOTPROGRAM FOR MARITIMT IVÆRKSÆTTERI – MARITIME STARS

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	395.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	15.03.2022
UDARBEJDET	LEFV
KONTROLLERET	SISR
GODKENDT	LCPE

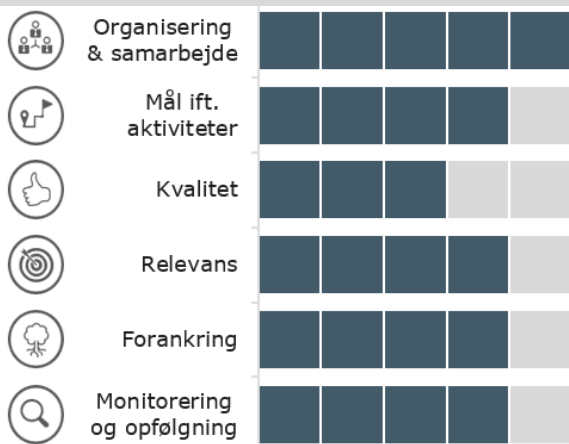
INDHOLD

1	Resumé: Pilotprogram for maritimt iværksætteri - Maritime Stars	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Indsatsens effektmål	11
7	Anbefalinger og læring	13

1 Resumé: Pilotprogram for maritimt iværksætteri - Maritime Stars

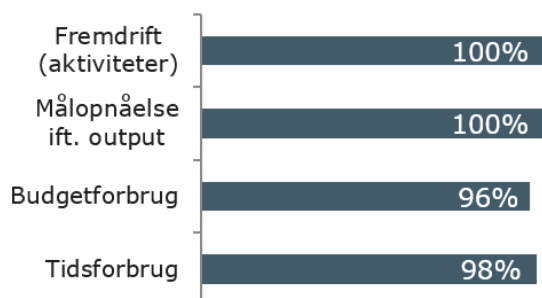
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4**



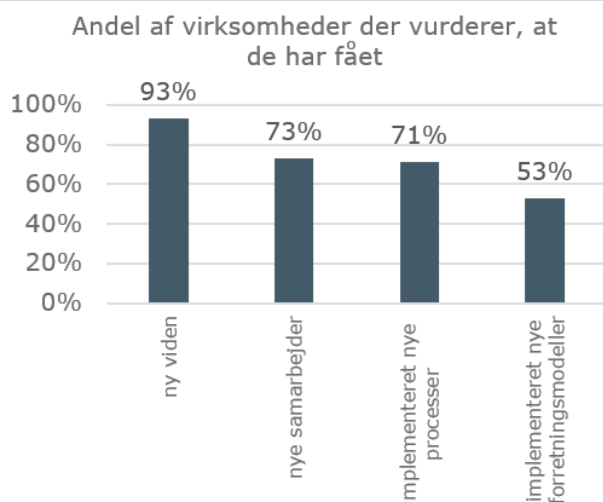
Projektholder har drevet projektet professionelt, og fyrtårnsvirksomheder har løbende været inddraget, hvilket har skabt et stærkt projekt. Sammenhængen mellem projektets mål og aktiviteter er god, og det er en styrke, at der har været fleksibilitet i projektets tilbud. Forløbet har udviklet iværksættervirksomhederne hurtigere, end hvad de ellers ville have haft mulighed for, og de nye relationer og netværk er en af de vigtigste årsager hertil. Iværksættervirksomhederne er tilfredse med kvaliteten af forløbet, og beskriver det som professionelt, men enkelte aspekter kunne med fordel forbedres. Dele af projektets metode videreføres i et nyt startup-program, hvorfor der er potentiale for videre udvikling og forankring.

Målopnåelse



Projektet har på evalueringstidspunktet indfriet alle de opstillede aktivitets- og outputmål. Projektet har gennemført de tre målsatte hold for projektperioden, med fem deltagere hvert år, og de øvrige dertilhørende aktiviteter. Mentormøder mellem fyrtårnsvirksomheder og iværksættervirksomheder har været særligt eftertragtede, hvorfor målopnåelsen på denne aktivitet ligger over niveau. Projektet har haft et lille underforbrug af midler, men med en målopnåelse på 100 % indikerer det, at omkostningerne for aktiviteterne har været mindre end forventet.

Effektvurdering



Andelen af iværksættervirksomheder, der har overlevet, umiddelbart efter deltagelse i projektet, er større end forventet. Vi finder derfor en højere overlevelsesrate, end estimeret, hvilket indikerer, at projektet er lykkedes med at skabe gode forudsætninger for deltagerne, hvor dannelsen af netværk og relationer har vist sig afgørende. Flere af projektets effekter ligger uden for projektperioden (op til 5 år efter), men de høje effektforudsætninger sandsynliggør, at disse vil indfinde sig. Virksomhederne vurderer, at de har udviklet og modnet sig hurtigere, end hvad de ellers ville have gjort, hvorfor den ønskede effektopnåelse synes realistisk.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Projektets ambition har været at finde og udvikle 15 af de mest perspektivrige maritime iværksættere med størst vækstpotentiale, med henblik på at kunne øge antallet af maritime iværksættervirksomheder, styrke innovationskraften på området og skabe flere maritime jobs. Projektet har sigtet efter at indgå i mentor samarbejder med 10-15 maritime fyrtårnsvirksomheder, der ulønnet skulle indgå i individuelle udviklingsforløb. Intentionen med denne sammensætning har været at skabe en kritisk masse til programmet, således at projektet kunne finde de bedst mulige kandidater. Dette har projektet søgt gennem følgende aktiviteter:

- > Screening af potentielle vækstiværksættere til årets hold (10 pr. år)
- > Sammensætning af Co-create board (bedømmelsesudvalg)
- > Udvælgelse af 5 iværksættervirksomheder til årets hold
- > Individuelle træningsforløb for iværksættervirksomheder
- > Kollektive træningsforløb for iværksættervirksomheder
- > Mentormøder med fyrtårnsvirksomheder
- > Vækst- og procesplan

Den nationale klyngeorganisation for de maritime erhverv og logistik, MARLOG (Maritime & Logistics Innovation Denmark), har varetaget projektledelsen, og projektet er gennemført i samarbejde med lokale erhvervskontorer og uddannelsesinstitutioner rundt omkring i landet. Oprindeligt var projektet tildelt den tidligere regionale klyngeorganisation MARCOD (Maritimt center for opimering og fremdrift), men en omlægning af klyngeorganiseringen, tidligt i projektet, betød, at tilsagnet blev overdraget til MARLOG.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Maritime & Logistics Innovation Denmark (MARLOG)
Sagsbehandler:	Jeanne Majland Hammer
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Iværksætteri (ESF-1)
Samlet budget:	DKK 7,2 mio.
Bevillingsperiode:	04.04.2018 – 28.02.2022

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

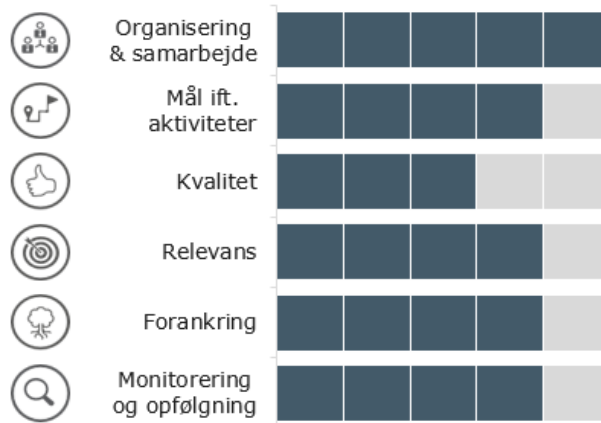
Hovedaktiviteter	Output	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Screening mhp. udvælgelse af vækstiværksættere • Sammensætning af Co-create board • Udvælgelse af iværksætterteams • Individuelt træningsforløb gennemføres • Kollektivt træningsforløb i hold gennemføres • Mentormøder med fyrtårnsvirksomheder • Udarbejdelse af vækstplaner 	<ul style="list-style-type: none"> • Iværksættervirksomheder har indgået i mentor/co create udviklingsforløb med fyrtårnsvirksomheder mhp. at skabe innovation i den maritime branche • Iværksættervirksomheder er blevet vækstklar, klar til markedslaunch og har udarbejdet plan for videre forløb • Virksomheder har forbedret iværksætterkompetencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Øget antal maritime vækstvirksomheder • Styrket innovationskraft på det maritime område • Flere maritime jobs

3 Overordnet status

Projektet har på evalueringstidspunktet nået de opstillede måltal, og har på enkelte mål realiseret mere end det forventede. Selvom det ikke kan ses af projektets målopnåelse, så har COVID-19 situationen påvirket flere af projektets aktiviteter. Hovedparten af projektets aktiviteter har været tiltænkt et fysisk format, hvilket grundet pandemien ikke har været en mulighed under hele projektperioden. De tre hold, som projektet har haft igennem i projektperioden, har derfor haft forskellige mødeformater og aktiviteter, hvilket projektets aktører har set både fordele og ulemper ved.

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



Projektholder har drevet projektet professionelt, og en løbende inddragelse af fyrtårnsvirksomheder har skabt et stærkt projekt.

Projektet er blevet varetaget af den nationale klyneorganisation for de maritime erhverv og logistik, MARLOG (Maritime & Logistics Innovation Denmark), og er gennemført i samarbejde med lokale erhvervskontorer og uddannelsesinstitutioner rundt omkring i landet. LIVA Consult har været tilknyttet som fast forretningsudvikler på projektet, og har været involveret i flere af projektets aktiviteter. Projektleder og LIVA Consult fremhæver, at de tidligere har arbejdet sammen i et forudgående projekt (Scale-Up Denmark), hvilket vi vurderer har været befordrende for samarbejdet i nærværende projekt, da de gode erfaringer, relationer og tilgange er blevet videreført og udviklet. Projektet har samtidig løbende inddraget fyrtårnsvirksomheder. Disse har løbende udtrykt ønske om at bidrage i et større omfang, hvilket projektholder har tildegodeset i form af oprettelsen af Advisory Boards, der skulle supplere de individuelle mentormøder, og at co-create boards reelt har bestået af fyrtårnsvirksomhederne. Vi finder, at fyrtårnsvirksomhederne har haft en mere fremtrædende rolle, end først tiltænkt, til trods for at deres deltagelse har været frivillig. På den baggrund vurderer vi, at projektet har skabt de rette betingelser for, at fremtrædende virksomheder i den maritime branche har ønsket at bidrage på så højt et niveau (se læringspunkt 1). Den store deltagelse af fyrtårnsvirksomheder, fra forskellige dele af den maritime industri, bidrager positivt til synergien inden for den maritime branche.

Projektets parter karakteriserer projektet som professionelt, da de har oplevet god og tydelig kommunikation, der særligt har været vigtig i relation til COVID-19 situationen, en proaktiv tilgang og omfangsrig og synlig markedsføring.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Sammenhængen mellem projektets aktiviteter og mål er god, og en øget fleksibilitet har sikret, at indsatsen har ramt iværksætterne på deres faktiske niveau. Formålet med projektet har været at

videreudvikle 15 af de mest perspektivrige maritime iværksættere med størst vækstpotentiale, med henblik på at kunne øge antallet af maritime iværksættervirksomheder, styrke innovationskraften på området og skabe flere maritime jobs.

De interviewede iværksættervirksomheder vurderer, at deres virksomhed har udviklet og modnet sig hurtigere på grund af deres deltagelse i projektet. Et afgørende aspekt for deres udbytte af forløbet kan tilskrives den store og aktive inddragelse af fyrtårnsvirksomhederne. De påpeger at det har været afgørende, at fyrtårnsvirksomhederne har vist stort engagement, åbenhed og interesse. Dertil viser interviews med fyrtårnsvirksomheder, at de har fået indblik i nye udviklingspotentialer, samarbejder og sågar køb, hvorfor de også oplever at de har et væsentligt udbytte ud af deres deltagelse. Vi vurderer, at projektets inddragelse af fyrtårnsvirksomheder har været afgørende for projektets målopnåelse, og at det har bidraget til en større synergi og løft af det maritime område som helhed. Inddragelsen af fyrtårnsvirksomhederne ser vi ligeledes har bidraget til nye og hurtigere salgskanaler, som skaber et godt fundament for, at iværksætterne kan blive rentable og dermed udvikle sig. Samlet vurderer vi derfor, at projektet bidrager til at øge antallet af maritime iværksættervirksomheder og styrke innovationskraften på området, og at projektet sandsynligvis også vil skabe flere maritime jobs (berøres yderligere i vores vurdering af projektets effektivskabelse – afsnit 6.1).

Interviews med projektholder, iværksættervirksomheder og fyrtårnsvirksomheder viser dernæst, at et vigtigt aspekt vedr. projektets aktivitetsportefølje har været, at der har været fleksibilitet i de forskellige tilbud. Iværksættervirksomheder har været på forskellige udviklingsstadier, og har derfor haft behov for forskellige værktøjer, viden og sparring. Af den årsag har nogle iværksættervirksomheder fået mere sparring og hjælp end andre, hvilket vi betragter som en korrekt vurdering og anvendelse af projektets aktiviteter (se læringspunkt 2).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Iværksættervirksomhederne er tilfredse med kvaliteten af forløbet, og beskriver det som professionelt, men enkelte aspekter kunne med fordel forbedres. Iværksættervirksomhederne har overvejende været positive over deres forløb og deltagelse. Generelt omtaler virksomhederne deres forløb som professionelt og godt struktureret fra start til slut og med et stort udbytte. De fremhæver, at selve udvælgelsesprocessen (Sølvens Hule) var rigtig god, også sammenlignet med andre lignende setups, og at det har været motiverende, at det ikke kun er én virksomhed der er blevet udvalgt, men at flere har fået muligheden. Dernæst fremhæver flere, at sparring med Advisory Boards har været givende, og at det har været godt, at de har været sammen-

sat til og omkring den enkelte iværksættervirksomhed.

Blandt de interviewede iværksættervirksomheder gør det sig dog gældende, at de har varierende oplevelser af de afholdte sprints (kollektive træningsforløb) og de udarbejdede forretningsplaner. Ift. førstnævnte vurderer alle, at det har været gode og veltilrettelagte sprints, men at det kan være svært at afsætte tiden til det. Dernæst er det ikke alle der har fundet indholdet passende, til den situation deres virksomhed var i, på det pågældende tidspunkt, men på trods af dette har flere oplevet, at det trods alt er viden der er kommet dem til gode

efterfølgende. Hvad angår forretningsplanerne kan vi af interviews udlede, at der har været forskel på, hvordan forretningsplanen er blevet italesat/prioriteret i forløbet. Nogle har derfor oplevet, at det har være uklart, om forretningsplanen var noget der skulle arbejdes på løbende eller først til sidst i forløbet. Yderligere har nogen oplevet, at deres endelige plan har været for generisk og dermed ikke rammende for deres virksomheds aktuelle situation.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projektforløbet har gjort at iværksættervirksomhederne har udviklet sig hurtigt, og de nye relationer og netværk er en af de vigtigste årsager hertil. De deltagende iværksættervirksomheder fremhæver, at deres deltagelse i projektet har bidraget dem et større netværk og at de herigenem har fået en anden, og ikke mindst bedre, indgang til nye markeder og partnere. Projektet har derfor skabt relationer og netværk, som de måske ikke ellers ville have opnået, og særligt ikke inden for samme tidshorisont. Dertil påpeger de, at deres forløb har ført til nye investeringer, kommerciel sparring, relevante certificeringer, en mere klar retning og strategi for deres virksomhed, hvilket samlet set har bidraget til, at de vurderer, at forløbet har gjort, at de har udviklet og modnet sig hurtigere, end hvad de ellers ville have gjort.

Blandt fyrtårnsvirksomhederne er det ligeledes netværket der fremhæves, som en særlig gevinst ved deres deltagelse i projektet. Fyrtårnernes deltagelse har dertil været frivillig, hvorfor det umiddelbart kan synes mærkværdigt, at projektet har haft så stor succes med at hverve fyrtårne. Ifølge fyrtårnene skyldes deres incitament, til at indgå i projektet, flere aspekter, såsom: 1) det er givende at hjælpe andre til succes, 2) grundet konkurrencen på markedet er man nødt til at holde et vågent øje med udviklingen, 3) det bidrager til nytænkning af egen praksis, 4) det skaber omtale og interesse.

Udover ovenstående bekræftes projektets relevans yderligere af, at man hvert år har modtaget flere ansøgninger (mellem 40-50) end man havde forventet (20-25). Der har derfor været stor interesse og bevågenhed omkring projektet, hvilke må antages at indikere en høj relevans inden for den maritime branche.

Forankring af
output



Projektets metode og forløb videreføres i et nyt startup-program, hvorfor der er potentiale for videre udvikling og forankring. På evalueringstidspunktet er alle iværksætterforløb afsluttet, og projektholder oplyser at flere af de deltagende virksomheder, efter endt forløb, er fortsat i andre acceleratorforløb. Ifølge projektholder er denne type iværksættere eftertragtede, og at de derfor typisk bliver headhuntet til nye forløb. På baggrund af dette vurderer vi, at projektet har skabt de rette forudsætninger for, at de deltagende iværksættervirksomheder har fået udviklet og tilegnet sig de rette kompetencer og viden, der gør det muligt for dem at gå videre i andre acceleratorforløb, og på den måde opskalere deres vækstpotentiale. I tillæg til dette vurderer vi, at i og med projektet har haft en bred deltagelse fra den maritime industri (udstysproducenter og industri, rederier, havne, IT-baseret, værft og logistik), er der potentiale for at projektets metoder og erfaringer spredes inden for den maritime industri.

Denne betragtning forstærkes ved, at projektholder netop er indtrådt i et nyt program, Beyond Beta, der er et startup-program for det maritime erhverv i

Danmark. Projektholder fremhæver, at man vil forsøge at overføre setup'et fra nærværende projekt, således de gode erfaringer videreføres og udvikles. Eksempelvis er alle fyrtårne blevet inviteret med ind i det nye program og ligeledes ser de gerne aspektet om et advisory board videreført. Vi vurderer, at det nye program er en god mulighed for at få videreført og udbredt de metodiske såvel som organisatoriske erfaringer fra Maritime Stars-projektet.

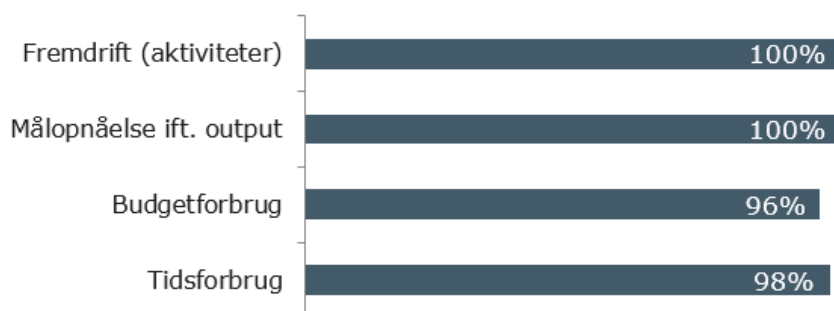
Monitorering og
opfølgning



Opfølgingspraksis med virksomhederne er en integreret del af projektets aktiviteter, der har bidraget til en løbende tilpasning af forløbenes indhold. Projektledelsen har løbende fulgt op på de opstillede aktivitets- og outputmål, og har ligeledes sideløbende, og konsekvent, fulgt op på de tre afviklede hold, og deres oplevelse af forløbet. Projektholder har til dette udarbejdet en forløbsevaluering, som deltagerne, efter endt forløb, har skullet udfylde. Projektholder påpeger, at deltageres tilbagemeldinger har givet anledning til eksempelvis tilpasning af oplæg eller indhold på de forskellige sprints. Forløbsevalueringerne, og mundtlig feedback fra deltagerne undervejs, har således gjort det muligt, at projektholder har kunnet foretage nødvendige tilpasninger ved opstart af et nyt hold. Denne løbende og systematiske opfølgning vurderer vi har været befordrende for projektets gennemførelse, og dermed også for projektets effektskabelse.

5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid 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 på evalueringstidspunktet er, at 100 % 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 på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Screening med henblik på udvælgelse af vækstiværksættere til årets hold, 10 pr. år	30	30	100 %
A2: Sammensætning af årets Co-create board, 1 pr. år	3	3	100 %
A3: Udvælgelse af årets 5 iværksætterteams, størst potentiale	15	15	100 %
A4: Individuelt træningsforløb x5 pr. år gennemføres	15	15	100 %
A5: Kollektivt træningsforløb i hold a 5 gennemføres	3	3	100 %
A6: Mentormøder m. fyrtårnsvirksomheder, 4 pr. deltager	60	96	+100 %
A7: Vækstklar, markedslaunch & plan for videre forløb á 5	15	15	100 %

Af ovenstående tabel fremgår det, at projektet har indfriet samtlige aktivitetsmål på evalueringstidspunktet. Dermed har projektet gennemført de målsatte tre hold for projektperioden, med fem deltagere hvert år, og de øvrige dertilhørende aktiviteter. Hvad angår mentormøder med fyrtårnsvirksomheder oplyser projektholder, at denne aktivitet har vist sig særligt populær, hvilket kommer til udtryk ved den høje målopnåelse. Aktiviteten herunder har udviklet sig under projektet, hvorfor de deltagende iværksættervirksomheder har kunnet få sparring med en enkelte fyrtårnsvirksomhed eller et Advisory Board, sammensat til og omkring den enkelte iværksættervirksomhed. Projektholder oplyser ligeledes, at der er forskel på, hvor meget de enkelte deltagere har benyttet sig af denne aktivitet – nogen i højere eller mindre grad end andre.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	7,2	6,9	96 %
Tidsforbrug (måneder)	46	45	98%

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet haft et forventeligt forbrug af midler. Med et lille underforbrug, men en samtidig målopnåelse på flere af aktivitetsmålene på 100 %, indikerer det, at omkostningerne for aktiviteterne har været mindre end forventet.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % af det opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal deltagere	30	42	+100 %

Med 42 deltagere over for målsatte 30, har projektet overpræsteret på sit outputmål. Det større antal deltagere skyldes, at der har vist sig at være flere personer tilknyttet de deltagende virksomheder/startups, end hvad man havde forventet ved projektets start.

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 spørgeskemadata og interviews, 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 effektpotentialer.

Om datagrundlaget

I effektivurderingen trækker vi på data fra et spørgeskema, som projektholder har udsendt til de deltagende iværksættervirksomheder ved holdets afslutning. Besvarelsene af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede, som allerede opnåede effekter blandt deltagerne. Spørgeskemaet er sendt ud til de 15 deltagervirksomheder hvor alle har besvaret, hvilket giver en svarprocent på 100 %.

Derudover har vi i forbindelse med evalueringen gennemført gruppeinterviews med 7 iværksættervirksomheder, som har deltaget i projektet. Disse interviews giver et indblik i - såvel de forventede- som allerede opnåede effekter blandt iværksættervirksomhederne. Det er vigtigt at bemærke, at interviewene og survey 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 output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagerens *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for de ønskede effekter.

Figur 6 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
Vi har fået ny viden, som vi anvender i vores virksomhed	93 %
Vi har etableret nye samarbejder i den maritime branche, der styrker vores konkurrenceevne	73 %
Vi har implementeret nye processer, der gør os mere effektive	71 %
Vi har implementeret nye forretningsmodeller, der øger vores konkurrenceevne	53 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har svaret "ja" til udsagnet.
(n=15)

Ovenstående tabel viser iværksættervirksomhedernes samlede vurdering af de fire største udbytter ved deres deltagelse i projektet. På baggrund heraf vurderer vi, at de med deres deltagelse i projektet har fået skabt gode forudsætninger for at opnå de ønskede effekter. Vi betragter det derfor som højest sandsynligt, at projektet vil føre til et øget antal maritime vækstvirksomheder, styrket innovationskraft på det maritime område og flere maritime jobs.

Spørgeskemaresultaterne understøttes af det gennemførte gruppeinterview med iværksættervirksomhederne. Her bekræftes det, at virksomhederne har fået ny viden, sparring og certificeringer, som de aktivt anvender. Herudover et større netværk, der har muliggjort nye markeder og partnere, til gavn for deres konkurrenceevne, og en mere klar retning og strategi for virksomheden. De oplever derfor, at de har udviklet og modnet sig hurtigere, end hvad de ellers ville have gjort, hvorfor den ønskede effektopnåelse synes realistisk.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektpe- rioden	Målsætning efter pro- jektperio- den	Status	Procent- vis målop- nåelse
C1: Antal deltagere der fuldfører rådgivnings-/ vejledningsforløb	24	0	34	+100 %
C2: Antal deltagere der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	24	0	32	+100 %
C3: Antal deltagere der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen	15	0	0	0 %
C4: Antal overlevende deltagervirksomheder 2 år efter deltagelsen	0	14	-	
C5: Antal deltagere, som er selvstændige 6 måneder efter afslutning	0	24	-	
C6: Jobskabelse, måles 5 år efter projektets afslutning	75	0	-	
C7: Øget omsætning, måles 5 år efter projektets afslutning	150	0	-	

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt/kan samle data ind på denne indikator.

På tidspunktet for slutevalueringen er der flere iværksættere, der har overlevet, end hvad man har havde forventet (jf. C1 og C2). Ovenstående viser dermed en højere overlevelsesevne for de deltagende iværksættervirksomheder, end det målsatte niveau. Selvom projektet ikke kan tilskrives denne overlevelsesevne

alene, indikerer vores interview og den udsendte survey at projektet har været en medvirkende faktor.

Den øvrige effektopnåelse fremstår dog mere fragmenteret, hvilket skyldes følgende to aspekter: 1) Alle projektets deltagere har været på et niveau, hvor de har haft en aktiv/etableret virksomhed, på tidspunktet de er indtrådt i projektet. Derfor er der ingen nye virksomheder startet op efter end deltagelse. 2) De resterende effekter af projektet ligger uden for projektperioden (op til 5 år efter), hvorfor de naturligt ikke vil indtræde på tidspunktet for slutevalueringen. Med afsæt i den høje overlevelsesrate vurderer vi, at den øvrige effektopnåelse højst sandsynligt vil blive realiseret. At der er potentiale for, at projektet på sigt vil føre til øget jobskabelse og omsætning, understøttes af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse, da virksomhederne samlet set har oplevet en stigning i antal ansatte og omsætning, hen over projektperioden.

.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Inddragelse af fyrtårnsvirksomheder skaber større synergi og løfter den maritime branche som helhed. Evalueringens interviews viser, at inddragelse af fyrtårnsvirksomheder i projektets forskellige aktiviteter, har været en stor succes, og har været et værdifuldt element for de deltagende iværksættervirksomheder. Fra andre projekter ved vi, at det kan være svært at hverve tilstrækkeligt med fremtrædende virksomheder, da det frivillige og ulønnede aspekt kan være noget, som de enkelte virksomheder ikke vil (eller må) prioritere, da afkastet af deres deltagelse helst skal kunne måles på bundlinjen. Ved at agere fyrtårnsvirksomhed/mentor er det dog langt fra givet, at dette kan realiseres, selvom man stiller sin ekspertise til rådighed. Projektet har imidlertid formået at gøre det attraktivt for den maritime branches virksomheder, da den aktuelle hvervede gruppe indikerer en bred deltagelse fra den maritime industri (udstørsproducenter og industri, rederier, havne, IT-baseret, værft og logistik).

Baseret på projektets erfaringer vurderer vi, at følgende aspekter kan fremme fremtrædende virksomheders incitament til at ville stille deres ekspertise til rådighed i forbindelse med iværksætteri:

- > At projektet har indgående branchekendskab og forudgående dialog med relevante fremtrædende virksomheder, og at man eventuelt har indblik i hvilke områder eller udfordringer, som virksomheden kunne have behov for selv at få løst vha. nye kritiske perspektiver og løsninger, i form af iværksættere.
- > At projektet er lydhør overfor de frivilligt deltagende virksomheder og så vidt muligt tilgodeser deres ønsker og behov. Herudover kan virksomhederne med fordel indarbejdes allerede i screeningen af virksomhederne, for at sikre det optimale match. Dette kan sikre, at virksomheder tager større ejerskab over projektet.
- > At projektet markedsfører og tydeliggør den værdi, som fyrtårnsvirksomheder kan være med til at skabe, men ikke mindst også selv opnår.

Læringspunkt 2

Fleksible tilbud til deltagerne sikrer, at den enkeltes udviklingsstadium tilgodeses. Evalueringens interviews viser, at et vigtigt aspekt vedr. projektets aktivitetsportefølje har været, at der har været fleksibilitet i de individuelle tilbud. Fra andre projekter ved vi, at det kan være svært at vurdere, hvilken støtte og sparring projektets deltagere har brug for, da de ofte befinder sig på forskellige udviklingsstadier og dermed har behov for forskellige værktøjer, viden og sparring. Det resulterer ofte i stringente og enslydende aktiviteter uagtet deltagerens behov og niveau. Projektets fleksible tilgang til særligt de individuelle aktiviteter finder vi derfor hensigtsmæssig ift. at ramme

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

iværksættervirksomhedernes behov og potentiale. Vi anbefaler derfor, at man i tilrettelæggelsen af et projektets aktiviteter nøje vurderer, hvilken volumen og sammenhæng man finder mest hensigtsmæssig ift. individuelle og kollektive aktiviteter. Flexibiliteten er nemmest at håndtere i de individuelle aktiviteter, og kan derfor betinge virksomhedernes udbytte. Herudover kræver det, at projektholdet løbende følger op med virksomheden i løbet af forløbet, for at vurdere deres udviklingspotentialer og behov for støtte løbende.

Læringspunkt 3

Netværk og relationer styrkes bedst via fysiske mødeaktiviteter og arrangementer. En betingelse af COVID-19 situationen har været, at hovedparten af projektets aktiviteter har været afviklet online, om end de har været tiltænkt et fysisk format. De tre hold, som projektet har haft igennem i den treårige projektperiode, har derfor haft forskellige mødeformater og aktiviteter, hvilket projektets aktører har set både fordele og ulemper ved. Fordelen har ifølge de forskellige parter været, at det har været mindre tidskrævende at deltage i, og projektholder vurderer, at det ligeledes har ført til en høj deltagelse i de forskellige aktiviteter. Ulempen har imidlertid været, at det online format ikke understøtter netværk og relations dannelsen på samme måde, hvilket har været et af de vigtigste aspekter, som projektet har bibragt iværksættervirksomhederne og fyrtårnsvirksomhederne. Vi vurderer, at de online løsninger har løst og muliggjort mange ting, men at de fysiske møder er afgørende for iværksætteri. Med afsæt i projektets erfaring, og COVID-19 situationens betydning, bør man i fremtidige iværksætterprojekter vurdere, hvilke aktiviteter der kræver fysisk fremmøde, for størst muligt udbytte, og hvilke aktiviteter eller møder, der med fordel kan afvikles online.

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.

1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

	Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	Samlet implementeringsscore	Trafiklys
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	Midtvejs-evaluering
● [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 3)

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.