

OKTOBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

EVALUERING AF IVÆRKSÆTTERINDSATSEN FINANSIERET AF DEN DANSKE REACT-EU-INDSATS

EVALUERINGSRAPPORT



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Finansieret som et led i EU's reaktion
på COVID-19-pandemien

Vi investerer i din fremtid

COWI

OKTOBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

EVALUERING AF IVÆRKSÆTTERINDSATSEN FINANSIERET AF DEN DANSKE REACT-EU-INDSATS

EVALUERINGSRAPPORT

PROJEKTNR.

A232038

DOKUMENTNR.

2

VERSION

1.1

UDGIVELSESDATO

14.10.2022

BESKRIVELSE

Evalueringsrapport

UDARBEJDET

LCPE, LEFV

KONTROLLERET

MOBR

GODKENDT

MOBR

INDHOLD

1	Sammenfatning	7
1.1	Tværgående anbefalinger	8
1.2	Opbygning af evalueringen	11
2	Baggrund og status for delindsatserne	12
2.1	Beyond Beta REACT	12
2.2	Hub for Innovation in Tourism (HIT)	14
2.3	Iværksætterdanmark	15
3	Evaluering af REACT iværksætterindsatsen	17
3.1	Partnerskaber og samarbejde på tværs af erhvervsfremmeaktører	17
3.2	Lokal forankring	24
3.3	Målgruppens udbytte	28
3.4	Virkemidler og effektpotentiale	32
3.5	Finansiering	36
3.6	Perspektivering til øvrige iværksætterindsatser	43
4	Målopnåelse	47

1 Sammenfatning

Denne evaluering omhandler iværksætterindsatsen finansieret af den danske REACT-EU-indsats, som udgør en udbygning til strukturfondsprogrammerne 2014-2020 med henblik på at understøtte indsatsen for at afbøde konsekvenserne af COVID-19. Evalueringen har overordnet to formål:

- 1 Undersøge om iværksætterindsatsen bidrager til målet om at øge etableringen af nye virksomheder, styrke overlevelsen samt understøtte vækstpotentialet og løfte antallet af vækstiværksættere i hele landet,
- 2 skabe et solidt vidensgrundlag for tilrettelæggelsen af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses fremtidige iværksætterindsats.

Begge formål besvares i evalueringen gennem afdækningen af en række analysetemaer og undersøgelsesspørgsmål, som er opstillet mellem Erhvervsstyrelsen og COWI. Undersøgelsesspørgsmålene fremgår af bilag A. For at understøtte sidstnævnte formål vil evalueringen identificere og sammenfatte de vigtigste erfaringer fra indsatsen i en række anbefalinger til den fremtidige iværksætterindsats.

Den danske REACT iværksætterindsats omfatter tre selvstændige delindsatser, som indgår i evalueringen: Iværksætterdanmark (IVDK), Beyond Beta REACT og Hub for Innovation in Tourism (HIT). Alle tre delindsatser blev igangsat i sidste halvår af 2021, og er på evalueringstidspunktet fortsat i gang med at gennemføre en stor del af de planlagte aktiviteter. Evalueringen gennemføres således på et tidligt tidspunkt, hvilket har haft betydning for det indsamlede datagrundlag og afspejler sig i flere af konklusionerne. Trods dette er der i forbindelse med evalueringen afholdt interviews med en række deltagere fra hver delindsats og udsendt et spørgeskema til deltagerne, hvor de bl.a. er blevet spurgt til deres udbytte og effektforventninger for at få en foreløbig indikation på iværksætterindsatsens effektpotentiale.

1.1 Tværgående anbefalinger

Vi har i evalueringen samlet op på de foreløbige erfaringer fra iværksætterindsatsen og giver her et bud på 13 centrale anbefalinger, der er de vigtigste at forholde sig til i kommende indsatser.

Anbefaling 1

Viderefør organiseringen i Iværksætterdanmark i en kommende bred iværksætterindsats. Værdien for iværksætterne af en bred indsats på tværs af erhvervshuse og lokale erhvervskontorer er efter vores opfattelse tydelig. Iværksætterdanmark har i praksis vist vejen for, hvordan en sådan indsats kan organiseres. Særligt hæfter vi os ved en velfungerende arbejdsdeling mellem erhvervshusene og de lokale erhvervskontorer, hvor indsatsen koordineres mellem erhvervshusene, der også giver adgang til 360-graders screening, specialiseret vejledning og andre erhvervsfremmeprojekter, samtidig med at den giver de lokale erhvervskontorer en aktiv rolle som vækstguides (forretningsudviklere der følger virksomhederne gennem projektdeltagelsen) og mulighed for lokal tilpassede aktiviteter. Sammenlignet med forudgående lignende indsatser anser vi Iværksætterdanmark for at være bedste praktisk. Derfor er det vores anbefaling at videreføre den eksisterende organisering i Iværksætterdanmark i en fremtidig bred iværksætterindsats.

Anbefaling 2

Viderefør den eksisterende samarbejdsplatform. Samarbejdet erhvervshusene imellem, og med de lokale erhvervskontorer, er efter vores opfattelse organiseret professionelt og velkoordineret. En væsentlig forudsætning for det velfungerende samarbejde er den samarbejdsplatform, der er opbygget af Iværksætterdanmark og udbredt til Beyond Beta REACT, og som bl.a. omfatter håndtering af ansøgninger, screening og udfyldelse af deltagerdokumentation på ét samlet sted, som nemt og overskueligt kan tilgås af hele partnerkredsen. Det er ganske sjældent i erhvervsfremmeprojekter, at gevinsten ved opbygning af en egentlig samarbejdsplatform står mål med ressourceforbruget, men i dette tilfælde er det efter vores opfattelse lykkedes. Derfor er det også vores anbefaling, at man i en fremtidig iværksætterindsats anvender den samarbejdsplatform, der allerede er opbygget, og udbygger den efter behov.

Anbefaling 3

Viderefør indsatser der samler alle erhvervmæssige styrkepositioner i en kombineret horisontal og vertikal indsats. Vi anbefaler, at en fremtidig iværksætterindsats målrettet potentielle vækstiværksættere inden for de erhvervmæssige styrkepositioner – inklusive turisme – på sigt tilrettelægges som en samlet indsats med den nuværende Beyond Beta REACT-organisering som forbillede. Det positive deltagerudbytte i HIT samt det forhold, at indsatsen har fungeret i ganske kort tid sammenlignet med de to øvrige, anbefaler vi, at dette implementeres når partnerskabet i turismeindsatsen har en sådan robusthed, at den vil kunne integreres i en samlet indsats. Vi anbefaler videre, at erhvervshusene får en tværgående funktion, der sikrer et sammenhængende forløb med både horisontale og vertikale elementer. Herunder får ansvar for udvikling af tværgående forløb, der eksekveres af private rådgivere samt indgår i den faglige vurdering af deltagernes potentialer. Foruden dette kan erhvervshusene med fordel tildeles administrationen af en fremtidig bevilling, herunder stå for at orkestrere samarbejdet i partnerskabet, koordinere fordeling af virksomheder mellem forløbene og øvrige tilbud samt stå for den tværgående monitorering. De

nationale klyngeorganisationer samt for turismesektoren en eller flere af de tværgående turismeaktører inden for forretningsområderne, bør stå for den konkrete tilrettelæggelse og udvikling af de vertikale elementer inden for hver styrkeposition, der kan bygges på indsatsen i overensstemmelse med konkret behov inden for hver styrkeposition. Evt. med andre relevante aktører inden for hvert økosystem. Hertil indgår i vurdering af deltagernes potentiale i relation til de konkrete styrkepositioner.

Anbefaling 4

Tilrettelæg indsatsen så sektorspecifikke potentialer indfries. Under forudsætning af, at en fremtidig turismeindsats indgår som et vertikalt element i en samlet indsats, som de øvrige styrkepositioner i dag gør i Beyond Beta REACT, bør der udarbejdes screenings- og vurderingskriterier i tæt dialog med sektorens aktører. Vi anbefaler, at sikre deltagelsen af turismevirksomheder, eksempelvis ved, at der opstilles mere lempelige kriterier for deltagelse blandt turismevirksomheder end blandt de øvrige styrkepositioner. Dels for at sikre en fortsat dedikeret indsats på turismeområdet, dels for at fremme mulighederne for at tiltrække virksomheder til turismesektoren fra de øvrige styrkepositioner. Anbefalingen afgiver vi på den præmis, at man politisk forsat ønsker at sikre deltagelse af turismevirksomheder.

Anbefaling 5

Inddrag lokal erhvervsservice i indsatser der fordrer et lokalt kendskab og tilrettelæg aktiviteterne decentralt. Vi anbefaler, at man i fremtidige iværksætterindsatser er opmærksomme på, at arbejdet med forskellige målgrupper og behov, fordrer forskellige organiseringer og partnere. Dermed er det ikke givet, at projektmodeller, der fungerer godt i en kontekst, og med en målgruppe, er egnet og understøttende for en anden. I indsatser der fordrer et lokalt kendskab til målgruppens behov, er der stor værdi i at inddrage den lokale erhvervsservice. Omvendt bør man undgå at overvurdere behovet for lokal forankring i specialiserede indsatser, hvor forankringen bedst sker i økosystemet for at skabe størst værdi for iværksætterne.

Anbefaling 6

Lokal forankring sker mest effektivt via allokering af budget og gennemførelse af aktiviteter decentralt. Vi vurderer at man i Iværksætterdanmark er lykkedes med omkostningseffektivt at inddrage lokal erhvervsservice. Dette ser vi skyldes to ting, som vi anbefaler indtænkes i fremtidige indsatser; for det første er der etableret en model og et tilbud, der kan tilpasses lokale forhold og som supplerer eksisterende tilbud godt. For det andet følger der finansiering med, som dækker de timer, som de lokale partnere bruger i indsatsen.

Anbefaling 7

Formidlingen af indsatserne bør tilrettelægges så det forholder sig til målgruppens behov og potentialer. I stedet for at lægge vægten på en gennemgående/ensartet kommunikation på tværs af iværksætterprogrammerne, anbefaler vi, at man lægger vægt på lokal kommunikation i en bredt målrettet indsats som Iværksætterdanmark og kommunikation, der er relevant for økosystemet og iværksætterne inden for hver styrkeposition i en specialiseret og mere sektorspecifik indsats som Beyond Beta REACT. Hertil er kontinuitet en selvstændig faktor for at kommunikere tydeligt.

Anbefaling 8

Større viden om sektorspecifikke potentialer og virkemidler kan opnås gennem analyse af hvert økosystem. Mens erhvervshusene har indgående

erfaring med at tilrettelægge iværksætterforløb, er det for flere klyngeorganisationer et nyere felt at beskæftige sig med. Da det samtidig er nyt at samle alle styrkepositioner i en fælles indsats, anbefaler vi, at de nationale klyngeorganisationer i samarbejde med private aktører og erhvervshusene bidrager med viden om kalibrering af indsatsen inden for styrkepositionerne som en del af udmålingen af det sektorspecifikke potentiale. En terminologi for tilstedeværende faktorer kan være: a) Pipeline af nye og potentielle iværksættere, b) Tilstedeværelse af kapital, herunder risikovillig kapital/softfunding, c) Potentielle investorer, d) Rådgiverkompetencer, e) Adgang til testfaciliteter, f) Adgang til kvalificeret arbejdskraft. Om end målet er at udnytte sektorspecifikke potentiale bør indsatsen samles i en samlet projektmodel med væsentlige tværgående elementer.

Anbefaling 9

Forskellige incitamenter hos målgruppen gør, at finansieringen bør differentieres mellem indsatserne. Trods nogen villighed til at betale kontant for deltagelse i et lignende fremadrettet forløb, anbefaler vi overordnet, at de forskellige incitamenter, der kendetegner målgruppen af iværksættere (internt og eksternt) har betydning for, hvorvidt deltagerbetaling er velegnet. I fremadrettede brede iværksætterindsatser (som Iværksætterdanmark), bør der være krav til kontant deltagerfinansiering ifm. individuelle forløb, for at sikre engagement blandt deltagerne. I specialiserede iværksætterindsatser (som Beyond Beta REACT og HIT) vil indsatsen skulle tilpasse sig et eksisterende udbud. Dels fra internationale iværksættermiljøer, dels fra private aktører der udbyder forløb på kommercielle vilkår. Under forudsætning af, at en fremtidig indsats ikke undergraver private initiativer, anbefaler vi som udgangspunkt timemedfinansiering for at sikre et attraktivt tilbud sammenlignet med lignende tilbud i andre lande.

Anbefaling 10

Størrelsen på deltagerfinansieringen bør basere sig på en nærmere analyse af målgruppens betalingsvillighed. I indsatser hvor kontant deltagerfinansiering er hensigtsmæssig anbefaler vi, at omfanget af medfinansieringen – herunder støttebeløb og støtteprocent – fastsættes på baggrund af en analyse af målgruppens betalingsvillighed, som bl.a. kan tage afsæt i en vurdering af følgende: a) målgruppens likviditet og adgang til ekstern finansiering, b) værditilbud og indhold i indsatsen, c) incitament til at betale.

Anbefaling 11

Egenbetaling udgør et vigtigt valideringspunkt blandt deltagerne i brede indsatser, men indsatsen skal samtidig være tilgængelig for målgruppen. Baseret på erfaringerne fra Next-Step forløbene i Iværksætterdanmark, er egenbetaling et vigtigt valideringspunkt for virksomhedernes forretningsidé, og bør derfor videreføres i kommende indsatser målrettet en bred målgruppe af iværksættere. Beløbsstørrelsen skal samtidig ikke blive for uoverkommelig for målgruppen, og bør fastsættes så indsatsen fortsat er tilgængelig for målgruppen. F.eks. kan medfinansieringen afhænge af virksomhedernes progression gennem indsatsen. Det kan således give god mening at tilbyde både bredt tilgængelige kollektive workshops/events uden deltagerbetaling, som sikrer høj volumen og kritisk masse uanset hvor i landet de gennemføres, samt individuelle forløb med en deltagerbetaling og støtteprocent, der afhænger af indholdet og behovet.

Anbefaling 12

Prioriter tværgående elementer i indsætterne, som understøtter iværksætternes udvikling. Erfaringerne fra både de tre delindsatser og øvrige iværksætterindsatser indikerer, at det er vigtigt at inkludere tværgående aktiviteter og elementer i indsætterne, for at iværksætterne bl.a. får mulighed for at etablere et netværk til andre iværksættere. Herunder at der evt. gives mulighed for fysisk at sidde sammen med andre iværksættere i et kontorfællesskab eller i fysiske inkubationsmiljøer. De fysiske faciliteter behøver ikke at være en del af de projektfinansierede aktiviteter, men kan faciliteres i samarbejde med andre initiativer og kan blandt andet understøtte lokal forankring eller forankring i økosystemer. Dette er elementer som er relevante på tværs af alle typer iværksætterindsatser, og som vi derfor anbefaler indtænkes i kommende indsatser.

Anbefaling 13

Videnmiljøerne er en væsentlig aktør at inddrage i specialiserede iværksætterindsatser for at sikre rekruttering og testfaciliteter. Inddragelse af videnmiljøer (forsknings- og undervisningsinstitutioner) i iværksætterindsatser bidrager med både en pipeline af deltagere til forløbene og mulighed for samarbejde om testfaciliteter, som vi særligt mener er relevant for de specialiserede iværksætterindsatser. Vi anbefaler derfor, at videnmiljøerne indtænkes i fremtidige indsatser. Inddragelsen kan dog ske på forskellige måder, som i en fremtidig indsats begge bør indtænkes: 1) gennem inddragelse i partnerkredsen som det eksempelvis er gjort i HIT. 2) gennem klyngeorganisationen, som Beyond Beta REACT er et eksempel på. Vi vurderer i den forbindelse, at videnbroen mellem iværksætterne og videnmiljøerne er en opgave som klyngeorganisationer nødvendigvis skal kunne løfte.

1.2 Opbygning af evalueringen

I *afsnit 2* præsenterer vi baggrunden og formålet for hver af de tre delindsatser, samt den overordnede status for hver delindsats på evalueringstidspunktet. I *afsnit 3* belyser vi de tre delindsatser i REACT iværksætterindsatsen under seks analysetemaer, som reflekterer de opstillede undersøgelsesspørgsmål. Under hvert afsnit sammenfattes den eller de vigtigste anbefalinger til fremtidige iværksætterindsatser. I *afsnit 4* gennemgår vi status for de tre delindsatser fremdrift i forhold til aktiviteter, outputmål og effektmål på evalueringstidspunktet.

2 Baggrund og status for delindsatserne

I de følgende afsnit beskriver vi de tre delindsatser nærmere, herunder deres effektivitetskæder og status på evalueringstidspunktet. Herunder har vi indledningsvist samlet stamdata for de tre delindsatser.

Tabel 1 Stamdata om de tre delindsatser

	IVDK¹	BB REACT²	HIT
Samlede støtteberettigede projektudgifter (kr.)	80 mio.	148,7 mio.	28,6 mio.
Tidsperiode	07.06.2021 – 30.06.2023	04.06.2021 – 30.06.2023	28.05.2021 – 01.06.2023 ³
Projektholder	Erhvervshus Hovedstaden	Erhvervshus Hovedstaden	Dansk Kyst- og Naturturisme (DKNT)
Økonomiske partnere	Erhvervshusene	Erhvervshusene, 13 (før 14) klynger, Accelerace og Dansk Design Center	Erhvervshusene Dansk Storbyturisme og MeetDenmark
Øvrige partnere	Dansk Iværksætter For- ening og Ivækst, Fonden for entreprenørskab og Lokale erhvervsservice	Private rådgivere m.fl.	
Fokusområde	Bred iværksætterindsats	Specialiseret iværksæt- terindsats, vækstiværk- sættere	Specialiseret iværk- sætterindsats, iværk- sættere med vækstpo- tentiale

2.1 Beyond Beta REACT

Fakta om indsatsen

Beyond Beta REACT har til formål at accelerere den hastighed hvormed potentielle vækstiværksættere bygger skalerbare forretningsmodeller og tiltrækker privat investering. Projektet har et delmål om at arbejde med 100 såkaldte Born Greens - iværksættere, der imødekommer den grønne og bæredygtige

¹ Iværksætterdanmark består foruden REACT-bevillingen af en ESF-bevilling til projektet (2019-2022), som bl.a. omfatter kollektive forløb.

² Beyond Beta REACT bygger videre på den eksisterende ESF-bevilling til projektet 'Vækstiværksætterprojekt ved Accelerace, Erhvervshusene og DDC' (2019-2022).

³ Tilsagn blev først givet primo 2022.

omstilling, og leverer produkter og/eller løsninger til fremtidens store samfundsmæssige udfordringer.

Projektets to typer forløb (inkubations- og acceleratorforløb) kombinerer træning i tværgående kompetencer, som er relevante for alle typer startups uanset sektor, med udvalgte sektorspecifikke aktiviteter. Forløbene tilrettelægges efter de enkelte iværksætteres behov.

Projektets aktiviteter udmønter sig i tre tilbud:

- *Rekruttering/pre-accelerator:* Alle forløb i Beyond Beta bygger på en fælles accelerationsmodel, som indeholder en lang række værktøjer og videoer – alt sammen placeret på en fælles platform. Pre-acceleratoren giver alle interesserede adgang til et udvalg af onlinemodulerne og fungerer således som en rekrutteringskanal til Beyond Betas forløb.
- *Inkubationsforløb:* Startups på det meget tidlige udviklingsstadium tilbydes træning i tværgående kompetencer kombineret med sektorspecifikke aktiviteter som for eksempel teknisk rådgivning, matchmaking og netværk i økosystemet.
- *Accelerationsforløb:* Forløb målrettet de tidlige startups, der er klar til at skalere. Forløbet er inddelt i 3 faser: "product-market-fit", skalering og privat investering. Startup trænes i tværgående kompetencer kombineret med sektorspecifikke aktiviteter.

Projektet varetages af Erhvervshus Hovedstaden med Erhvervshus Fyn som co-lead. Projektets partnergruppe består af de 14 klynger (nu 13), de seks Erhvervshuse samt Accelerace og Dansk Design Center. Klyngerne har ansvaret for sektorspecifikke forløb inden for deres respektive område, som udvikles i samarbejde med Erhvervshusene og de private samarbejdspartnere.

Beskrivelse af målgruppen

Indsatsen er målrettet iværksættere med vækstpotentiale – herunder iværksættere inden for de 14 styrkepositioner. Målgruppen har typisk et globalt udsyn og deres produkter/løsninger har patentpotentiale. Innovationsniveauet er således typisk højt, og målgruppen spænder over iværksættere, der 1) er tidligt i deres produkt- og udviklingsrejse, hvor de eks. arbejder med ideer eller teknologier, der endnu ikke er færdigudviklede (inkubationsforløb), og iværksættere der 2) allerede har et valideret produkt, og et betydeligt vækstpotentiale der kan realiseres inden for kort tid (accelerationsforløb). Kendetegnende for målgruppen er, at de har et lavt flow af kapital, hvis overhovedet nogen, da de bruger mange midler på at udvikle/teste.

Effektkæde

Figur 1 Rationalet bag delindsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Rekruttering/pre-accelerator (indhold på BB-plattformen) • BeyondBeta – inkubationsforløb • BeyondBeta - accelerationsforløb 		<ul style="list-style-type: none"> • Deltagere har forbedret deres iværksætterkompetencer efter deltagelse i programmet. • Ekstern funding af deltagende startups. 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget overlevelse. • Øget antal vækstiværksættere.

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
		<ul style="list-style-type: none"> Deltagerne har etableret nye relationer i økosystemet/klyngen. 		

Status på evalueringstidspunktet

I Beyond Beta REACT er der indtil videre igangsat ca. 16 inkubationsforløb og planlagt to acceleratorforløb til gennemførelse i 2022/23. På evalueringstidspunktet deltager 155 startups (med CVR-numre) i de igangsatte forløb. Selve projektorganiseringen har været en krævende proces, dels da etableringsprocessen har været snæver tidsmæssigt, og dels da det er første gang at så mange aktører, inden for innovations- og erhvervsfremme, arbejder sammen i et fælles projekt. Det nye og store partner-setup har således krævet en omfattende koordinerings- og kommunikationsindsats, for at sikre gennemsigtighed og smidige processer for og blandt projektets mange aktører. På trods af en organisatorisk krævende opstart har alle klyngeorganisationer formået at rekruttere deltagere, der aktuelt enten er i gang med et forløb eller som snarest skal starte op. Projektet har ligeledes rekrutteret til det første acceleratorhold, primært via Erhvervshusene og Accelerace

2.2 Hub for Innovation in Tourism (HIT)

Fakta om indsatsen

Formålet med Hub for Innovation in Tourism (HIT) er at etablere et decentralt start-up-hub med kompetenceudvikling for både nye iværksættere og etablerede turismevirksomheder. Intentionen med kompetenceudviklingen er at styrke konkurrenceevnen og innovationskraften i dansk turisme. Hertil understøtter projektet de allerede eksisterende indsatsen inden for tre forretningsområder; 1) kyst- og naturturisme, 2) storbyturisme og 3) erhvervssturisme. Projektets aktiviteter består af følgende dele:

- *Screening og rekruttering af deltagere i projektet*
- *Vejledning og rådgivning*
- *Challenges i vidensmiljøer:* Udvikling af iværksætternes forudsætninger og kompetencer til at udvikle nye løsninger og services.
- *Kompetencer til vækst og skalering:* Udvikles gennem accelerationsforløb med fokus på udvikling af iværksætternes idé til prototype til markedsudvikling.
- *Partnerskaber mellem iværksættere og videninstitutioner*

Dansk Kyst- og Naturturisme varetager projektledelsen (er sekretariat for HIT), og partnerne er Wonderful Copenhagen, Meet Denmark, de seks erhvervshuse, Danske Destinationer samt Aalborg Universitet Innovation.

Beskrivelse af målgruppen

Indsatsen er målrettet både nye og etablerede turismevirksomheder inden for de tre forretningsområder. Målgruppen er todelt og dækker henholdsvis 1) nye iværksættere, der enten er nystartede og har vækstpotentiale, eller potentielle iværksættere fra videninstitutionernes inkubationsmiljøer, og 2) etablerede virksomheder, der identificerer udfordringer, der kan danne basis for spin-offs og/eller iværksætteri i inkubationsmiljøerne.

Effektkæde

Figur 2 Rationalet bag delindsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Rekruttering og screening • Vejledning og rådgivning • Challenges i videmiljøer • Accelerationsforløb (kompetencer til vækst og skalering) • Partnerskaber mellem iværksættere og videninstitutioner 		<ul style="list-style-type: none"> • Deltagerne har forbedret deres iværksætterkompetencer • Deltagerne har fået etableret nye samarbejdsrelationer i økosystemet. 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget bæredygtige løsninger inden for dansk turisme • Øget kompetenceniveau inden for de tre forretningsområder • Øget iværksætteri og vækst inden for dansk turisme • Øget antal vækstiværksættere.

Status på evalueringstidspunktet

På evalueringstidspunktet har projektet realiseret under halvdelen af de opstillede aktivitetsmål. Projektoperatøren oplyser, at bevillingen var meget forsinket, hvilket har betydet, at flere processer og aktiviteter har været forsinkede. Selve projektetableringen har af den grund været krævende, da det har skullet foregå inden for en snæver tidsramme, hvorfor operatøren har oplevet, at man har "asfalteret mens man har kørt". En del af udfordringen med projektetableringen relaterer sig til samarbejdet, da aktørerne på området ikke har arbejdet sammen før/haft en fælles opgaveløsning, hvilket derfor har krævet en del koordinering og kommunikation. På trods af en svær opstart er de første acceleratorforløb blevet gennemført, og nye forløb, og challenges i vidensmiljøer, er på evalueringstidspunktet enten i gang eller planlagt.

2.3 Iværksætterdanmark

Fakta om indsatsen

Projektet har til formål at kompetenceløfte danske iværksættere med henblik på at øge antallet af nye virksomheder og deres overlevelsessevne det første leveår, da overlevelsesraten er lav i Danmark. Gennem projektet bliver nye iværksættere tilbudt forskellige forløb, som supplerer de eksisterende forløb, der allerede udbydes af lokale og kommunale erhvervsservices samt Erhvervshusenes specialiserede vejledning. Aktiviteterne heri består af følgende:

- *Faglige kompetenceforløb:* Omfatter målrettede forløb inden for generelle emner, der er relevante for opstart af egen virksomhed og som kan øge deltagernes faglige kompetencer.
- *Branche- og temaspecifikke forløb:* Målrettede forløb med udgangspunkt i specifikke brancher og temaer, som kan levere kompetenceløft og viden på mere smalle områder.
- *NextStep-forløb:* 1-1 forløb med tid og fokus på den enkelte iværksætter og dennes forretning. Forløbet varer ca. 2-3 måneder og omfatter foruden tilstedeværelsesaktiviteter, hjemmearbejde og løbende 1-1 opfølgning med den tilknyttede vækstguide (forretningsudvikler).

Projektet varetages af Erhvervshus Hovedstaden og de øvrige fem erhvervshuse indgår i projektets partnerkreds sammen med Dansk Iværksætterforening, Ivækst, Fonden for entreprenørskab og den lokale erhvervsservice.

Beskrivelse af målgruppen

Indsatsen er målrettet en bred gruppe af såvel nye som potentielle iværksættere, der har en ambition om at etablere en sund og levedygtig virksomhed uden nødvendigvis at have ambitioner om vækst. Iværksætterne udspringer primært af det i forvejen etablerede erhverv, hvorfor målgruppen i højere grad identificerer sig selv som selvstændig frem for iværksætter. Indsatsen har et særskilt fokus på særligt de grønne og bæredygtige iværksættere men også de kvindelige og faglærte.

Effektkæde

Figur 3 Rationalet bag delindsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> Struktur for samarbejdet mhp. ensartet tilbud til iværksættere i hele Danmark (ESF bevilling) Strategisk kommunikation, udvikling af markedsføringsmateriale, koordinering af markedsføring og rekruttering, herunder etablering af projekt website (ESF bevilling) Gennemføre målrettede forløb med udgangspunkt i faglige kompetencer Gennemføre målrettede branche- og temaspecifikke forløb Gennemføre NextStep-forløb for eksekveringsdygtige iværksættere, der (endnu) ikke er vækstiværksættere 	→	<ul style="list-style-type: none"> Der er etableret en mere sammenhængende landsdækkende iværksætterindsats (ESF bevilling) Iværksættere har fået øgede faglige kompetencer inden for generelle emner, der er relevante for opstart af egen virksomhed (ESF bevilling) Iværksættere har fået mere specialiseret viden om specifikke brancher og temaer, herunder bæredygtigt iværksætteri Iværksættere har fået tilført ny viden og kompetencer og mindsket usikkerhed 	→	<ul style="list-style-type: none"> Flere kvinder i iværksætteri Flere faglærte i iværksætteri Flere bæredygtige/grønne iværksættere Øget overlevelsesrate for iværksættere Øget vækst

Status på evalueringstidspunktet

Ifølge projektets målopgørelse er der på evalueringstidspunktet realiseret en begrænset andel af de opstillede aktivitetsmål, på trods af at knap halvdelen af det målsatte antal deltagere er rekrutteret. Projektet har således flere aktiviteter og forløb i gang, end hvad målopgørelsen indikerer. Projektet har videreført samarbejdsmodellen og det administrative system, som projektet har haft gode erfaringer med fra den oprindelige bevilling, hvilket på evalueringstidspunktet synes at have bidraget til en videreførelse af smidige processer og et lokalt/regionalt ejerskab blandt de involverede aktører. Aktuelt er der lokale forskelle ift. hvor langt Erhvervshusene er ift. rekruttering og afholdelse af forløb og hvilken tilslutning de oplever hertil.

3 Evaluering af REACT iværksætterindsatsen

I dette afsnit belyser vi de tre delindsatser i REACT iværksætterindsatsen under seks analysetemaer, som reflekterer de opstillede undersøgelsesspørgsmål (se bilag A). Evalueringen går på tværs af de tre delindsatser, med markering af hver indsats, når vi fremhæver observationer relateret til dem hver især. Evalueringens datagrundlag er beskrevet i bilag B, C og D.

3.1 Partnerskaber og samarbejde på tværs af erhvervsfremmeaktører

På evalueringstidspunktet er der etableret en velfungerende organisering af alle tre delindsatser. I **Iværksætterdanmark** og **Beyond Beta REACT** er det lykkedes bevillingsmodtagerne at udnytte fordelene ved, at delindsatserne har kunnet bygge videre på allerede etablerede projektorganisationer. I begge delindsatser har erhvervshusene ligeledes igen tydeligt vist sig som professionelle projektoperatører. Partnerne bag **HIT** har på kort tid formået at etablere et velfungerende samarbejde, hvad der på bevillingstidspunktet fremstod som en optimistisk ambition delindsatsens kompleksitet taget i betragtning.

Fordele og ulemper ved delindsatsernes organisering

De tre delindsatser er organiseret efter forskellige principper, der med tanke på organiseringen af en fremtidig iværksætterindsats rummer både fordele og ulemper, som vi har opsamlet i nedenstående tabel. Efter tabellen beskriver vi organiseringen i de tre delindsatser mere uddybende.

Tabel 2 Organisationsprincipper for de tre delindsatser

Delindsats	IVDK	Beyond Beta REACT	HIT
Organisationsprincip	Bred	Matrix	Sektorspecifik
Fordele	<ul style="list-style-type: none"> • Let kommunikerbar • Skalerbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan udnytte sektorspecifikke potentialer • Kan forankres i klynger/økosystemer • Koordineret indsats mellem klyngeorganisationer og erhvervshuse 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan udnytte sektorspecifikke potentialer • Kan forankres i økosystem •
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> • Svær at tilpasse deltagere med stort potentiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Krævende at koordinere 	<ul style="list-style-type: none"> • Kræver aktiv koordinering med andre sektorer • Kræver aktiv koordinering mellem sektorspecifik og generel indsats

Organisering af Iværksætterdan- mark

Iværksætterdanmark kan efter vores opfattelse ses som en videreudvikling af den række af brede iværksætterindsatser, der er gennemført i regi af erhvervshusene de seneste år. COWI har flere gange tidligere argumenteret for, at denne type indsats er egnet til national skalering med organisatorisk forankring i erhvervshusene. **Iværksætterdanmark** demonstrerer efter vores opfattelse styrken i denne organisering i praksis. Parterne oplever at samarbejdet, erhvervshusene imellem og mellem erhvervshuse og lokale erhvervsservice, er givende. Det er dog også parternes gennemgående oplevelse, at det har været krævende at løbe i gang. Her fungerer de fælles partnermøder som et godt forum til input og feedback fra hele partnerkredsen.

Vores generelle observation er videre, at delindsatsen giver gode forudsætninger for samarbejde mellem de lokale erhvervskontorer og erhvervshusene, hvilket også gennemgående er udmøntet i praksis. Dette afspejler sig i en gennemgående oplevelse af ejerskab for indsatsen hos partnerne. Motivationen for ejerskabet skyldes efter vores opfattelse blandt andet, at en betydelig del af delindsatsens budget udmøntes lokalt. Således udgør **Iværksætterdanmark** efter vores vurdering et indholdsmæssigt godt tilbud med et let kommunikerbart værditilbud til målgruppen. Det kommer til udtryk ved at størstedelen af deltagerne er rekrutteret via de lokale erhvervskontorer. Det er dog værd at bemærke, at der er mærkbar forskel på hvilke regioner deltagerne er rekrutteret fra, hvilket vi uddyber nærmere i afsnit 3.2 om lokal forankring.

Organisering af Beyond Beta REACT

Organiseringen af **Beyond Beta REACT** er kompleks idet den samler de konsoliderede nationale klynger og erhvervshusene i et projekt. Hertil kommer at partnerskabet med Accelerace og Dansk Design Center⁴ øger kompleksiteten yderligere. Om end organiseringen på den baggrund må siges at være ambitiøs følger delindsatsen en række af de anbefalinger vi tidligere har givet om organisering af erhvervsfremmeprojekter. Samtidig ser vi organiseringen som et udtryk for parternes ejerskab for ambitionen om et koordineret erhvervsfremmesystem, hvor partnerskabet påtager sig koordineringen mellem aktørerne inden for rammerne af delindsatsen. Dette modvirker en uheldig konkurrencesituation internt i delindsatsen. De foreløbige observationer fra parterne er, at samarbejdet har været krævende at etablere og at det har medført behov for forholdsvis omfattende intern koordinering. I den forbindelse har Erhvervshusene kunne benytte sig af de opnåede erfaringer fra en lignende omfattende koordineringsopgave i **Iværksætterdanmark**, og helt konkret er store dele af samarbejds- og styringsplatformen fra **Iværksætterdanmark** blevet udbredt til **Beyond Beta REACT**, og som omfatter håndtering af ansøgninger, screening, udfyldelse af deltagerdokumentation mv. på ét samlet sted, som nemt og overskueligt kan tilgås af hele partnerkredsen.

Samtidig er de foreløbige observationer fra **Beyond Beta REACT**, at samarbejdet rummer et ekstraordinært potentiale for at skabe værdi for iværksætterne.

⁴ DDC var i ansøgningen tiltænkt en rolle ifm. afholdelsen af events i projektet. Grundet Covid-19 og ændret strategisk fokus internt hos DDC er opgaven nu blevet lagt over til Erhvervshus Hovedstaden og DDC udtræder som partner.

Særligt finder vi muligheden for at arbejde med sektorspecifikke potentialer, via involvering fra de nationale klyngeorganisationer, hensigtsmæssig for en iværksætterindsats med mål om at indfri de største potentialer inden for styrkepositionerne. Her er det værd at bemærke, at virksomhederne ikke behøver at være medlem af en klyngeorganisation for at deltage. Om end de nye nationale klynger har forskellige forudsætninger for at arbejde med iværksætteri og forskellig historik med denne type projekter, er det vores overordnede vurdering, at det på evalueringstidspunktet er lykkedes at få denne del af samarbejdet til at fungere. Samtidig oplever parterne, at der kan være virksomheder som har gavn af input og sparring fra flere klyngeorganisationer. Det skaber risiko for uhenigtsmæssige overlap, hvilket flugter med en række tidligere observationer fra bl.a. evalueringen af Scale-Up Denmark⁵. Vi noterer os dog, at der klyngerne imellem er en tydelig motivation for at koordinere indsatsen indbyrdes så deltagerne får præsenteret de mest relevante tilbud. Dette skyldes efter vores opfattelse fraværet af en direkte konkurrencesituation klyngerne imellem. Involveringen af de nationale klyngeorganisationer rummer ligeledes et potentiale for at forankre nye virksomheder i det økosystem klyngen omfatter, hvilket vi, på baggrund af de gennemførte interviews, tilskriver en tydelig positiv værdi.

Videre har vi også tidligere anbefalet erhvervshusene som en koordinerende partner og 'bevillingsholder', da de dels er professionelle projektoperatører og dels er et kardinalpunkt for koordinering mellem forskellige tilbud i erhvervsfremmesystemet. Dog giver flere partnere udtryk for, at arbejdsdelingen opleves som "rodet", hvilket forstærkes af erhvervshusenes indbyrdes forskellige organisering og tilgang til samarbejdet. Om end der fortsat er behov for at arbejde med de konkret samarbejdsflader og synlighed i arbejdsdeling mellem særligt erhvervshuse og de nationale klyngeorganisationer finder vi, at erhvervshusenes funktion i projektet er af bærende karakter og ikke kan erstattes af eksempelvis de nationale klyngeorganisationer eller en privat operatør. Erhvervshusene bærer således en samlende, tværgående rolle, der sikrer et sammenhængende forløb gennem dels deres faglighed, dels gennem deres uvildige rolle.

Selve forretningsudviklingsforløbene varetages af Accelerace. Det er efter vores vurdering væsentligt at hæfte sig ved, at der på dette område er et velfungerende privat marked, der løbende tilpasser sig nye behov hos deltagervirksomhederne og har specialiserede kompetencer på dette område. Det betyder også, efter vores opfattelse, at offentlige erhvervsfremmeaktører helt bør afholde sig fra selv at opbygge kompetencer på dette område, men som i **Beyond Beta REACT** bruge ressourcerne på at skabe samarbejde mellem private og offentlige aktører. Acceleratorforløbet, som Accelerace har udviklet i samarbejde med erhvervshusene, er målrettet alle typer startups uanset tilhørsforhold til en klynge og bygger på en antagelse om, at der er tværgående discipliner, som alle startups skal trænes i for at kunne skalere. Omvendt står klyngerne (og de involverede private aktører) for udviklingen af de sektorspecifikke aktiviteter. Ifølge klyngerne er erfaringerne fra de hidtil afholdte forløb samtidig, at det tværgående kompetenceudviklingsforløb nødvendigvis må kobles til sektorspecifik viden og indhold for at skabe størst værdi for deltagerne i delindsatsen. Vi vurderer, at koblingen mellem de tværgående aktiviteter og de vertikale aktiviteter skaber

⁵ Midtvejs- og slutevaluering af Flere Vækstvirksomheder, COWI, maj 2018 og maj 2020.

en fordelagtig projektmodel i delindsatsen, som skaber sammenhæng på tværs af partnerkredsen og styrker værdiskabelsen blandt målgruppen.

Organisering af HIT

Hub for Innovation in Tourism er først og fremmest kendetegnet ved et særdeles ambitiøst mål for organisering, der omfatter samarbejde med Dansk Kyst- og Naturturisme, Wonderful Copenhagen, MeetDK, erhvervshusene og innovationsmiljøer på universiteterne. Inddragelsen af en række videncenter spiller en vigtig rolle i **HIT** da man ikke på samme måde som i **Beyond Beta REACT** kan rekruttere fra f.eks. medlemmerne i de nationale klynger. Således er det til tænkt, at aktiviteter med og hos videninstitutionerne skal bidrage til at sikre pipeline af nye innovative iværksættere med relevante løsninger til turisme. På nuværende tidspunkt er de fleste deltagere rekrutteret gennem eksisterende og opbyggede relationer til iværksætterne.

Set i lyset af, at **HIT**, som den eneste delindsats, ikke bygger direkte videre på eksisterende projekter, er det værd at anerkende, at det på kort tid er lykkedes at etablere et velfungerende samarbejde. Hertil bemærker vi dog, at destinationselskabernes rolle i projektet endnu ikke fremstår tydelig, og at der indtil videre ikke er skabt stort engagement for at udbrede tilbuddet til iværksætterne. Ligeledes noterer vi os fra de gennemførte interviews, at samarbejdet med erhvervshusene forsat kræver tilpasning. Dette skyldes ifølge parterne i delindsatsen, at erhvervshusene ikke har nogen lang tradition for målrettede indsatser på turismeområdet. Ambitionen om, at erhvervshusene særligt skal spille en rolle mod slutningen af virksomhedernes deltagelse for at sikre synliggørelse af erhvervsfremmesystemet øvrige tilbud, er efter vores opfattelse relevant. Erfaringsmæssigt ved vi dog, at det ofte viser sig vanskeligt at skabe ejerskab for en isoleret opgave som denne. Det vil efter vores opfattelse kræve en tydeligt defineret samarbejdsaftale og entydige mål for virksomhedernes deltagelse i andre projekter, hvis det skal lykkedes at indfri ambitionen på dette punkt. Det er endnu for tidligt at vurdere om det vil lykkedes for parterne i HIT at nå ambitionen, men at erhvervshusene løbende mødes med virksomhederne i løbet af forløbet, vil formentlig være en styrke.

Anbefaling 1

Viderefør organiseringen i Iværksætterdanmark i en kommende bred iværksætterindsats. Værdien for iværksætterne af en bred indsats på tværs af erhvervshuse og lokale erhvervskontorer er efter vores opfattelse tydelig. Iværksætterdanmark har i praksis vist vejen for, hvordan en sådan indsats kan organiseres. Særligt hæfter vi os ved en velfungerende arbejdsdeling mellem erhvervshusene og de lokale erhvervskontorer, hvor indsatsen koordineres mellem erhvervshusene, der også giver adgang til 360-graders screening, specialiseret vejledning og andre erhvervsfremmeprojekter, samtidig med at den giver de lokale erhvervskontorer en aktiv rolle som vækstguides (forretningsudviklere der følger virksomhederne gennem projektdeltagelsen) og mulighed for lokal tilpassede aktiviteter. Sammenlignet med forudgående lignende indsatser anser vi Iværksætterdanmark for at være bedste praktisk. Derfor er det vores anbefaling at videreføre den eksisterende organisering i Iværksætterdanmark i en fremtidig bred iværksætterindsats.

Anbefaling 2

Viderefør den eksisterende samarbejdsplatform. Samarbejdet erhvervshusene imellem, og med de lokale erhvervskontorer, er efter vores opfattelse

organiseret professionelt og velkoordineret. En væsentlig forudsætning for det velfungerende samarbejde er den samarbejdsplatform, der er opbygget af Iværksætterdanmark og udbredt til Beyond Beta REACT, og som bl.a. omfatter håndtering af ansøgninger, screening og udfyldelse af deltagerdokumentation på ét samlet sted, som nemt og overskueligt kan tilgås af hele partnerkredsen. Det er ganske sjældent i erhvervsfremmeprojekter, at gevinsten ved opbygning af en egentlig samarbejdsplatform står mål med ressourceforbruget, men i dette tilfælde er det efter vores opfattelse lykkedes. Derfor er det også vores anbefaling, at man i en fremtidig iværksætterindsats anvender den samarbejdsplatform, der allerede er opbygget, og udbygger den efter behov.

3.1.1 Sammenhæng til de erhvervsmæssige styrkepositioner

Spørgsmålet om hvordan man i fremtiden tilrettelægger en iværksætterindsats der bidrager til at indfri potentialerne i de erhvervsmæssige styrkepositioner, afhænger af det grundlæggende rationale for indsatsen. Her kan man overordnet skelne mellem to arketyperiske tilgange:

- En tilrettelæggelse der alene er drevet af at indfri det samlede størst muligt potentiale for vækst, og dermed ikke på forhånd sikre en bestemt fordeling mellem styrkepositionerne.
- En tilrettelæggelse der sikrer en aftalt fordeling af deltagervirksomheder mellem styrkepositionerne, og dernæst indfrieder det størst mulige potentiale.

Organiseringen af **Beyond Beta REACT** kan rumme begge typer tilrettelæggelse, imens **HIT** per definition bygger på sidstnævnte tilgang. I praksis er **Beyond Beta REACT** tilrettelagt så alle nationale klyngeorganisationer kunne finansiere et årsværk med deres andel af bevillingen, og hertil allokere yderligere dele af budget ved at søge midler til udvikling af forløb. Dette skaber efter vores opfattelse mulighed for at rumme variationen mellem de nationale klynger, sikre et minimum af aktivitet i hver klynge samt sikre gode rammer for relevant tilpasning.

Fordelen ved en samlet indsats – som udfoldet i **Beyond Beta REACT** – er, at det er muligt for operatøren at allokere ressourcerne derhen hvor potentialet er størst, og dermed sikre, at det akkumulerede vækstpotentiale maksimeres på tværs af styrkepositioner. Efter vores opfattelse udelukker det ikke, at man tilgodeser hensyn i en eller flere styrkepositioner ved at differentiere indsatsen. Dette kan i en fremtidig indsats ske administrativt ved at fastsætte et minimumsantal for antallet af deltagere inden for hver styrkeposition eller regulerende ved at differentiere i screenings- og vurderingskriterier mellem styrkepositionerne. Uagtet hvilken tilgang man vælger, giver det mulighed for at sikre aktiviteter inden for alle styrkepositioner, eller andre tilsvarende ønsker til indsatsen. På nuværende tidspunktet foregår screeningen i delindsatsen allerede ud fra forskellige screeningskriterier til hhv. inkubations- og acceleratorforløbet, som bl.a. tager højde for virksomhedernes udvikling og markedspotentiale.

Specifikt i forhold til turisme

I forbindelse med tidligere gennemførte evalueringer af erhvervsfremmeprojekter har vi ofte noteret os argumenter for, at virksomheder inden for turismesektoren har særlige behov, set i forhold til virksomheder i andre sektorer, og at der derfor er behov for en selvstændig indsats inden for denne styrkeposition. Af den grund er der også tidligere udmøntet projektmidler til afgrænsede turisme-projekter. Konsolideringen af destinationsselskaberne har blandt andet været med til at fremme professionalisering inden for turismefremme. Sammen med et ønske om at finde gode snitflader i samarbejdet med det øvrige erhvervsfremmesystem, er det efter vores opfattelse naturligt, at man ønsker at opveje fordele og ulemper ved forsat at gennemføre en selvstændig indsats for turismesektoren.

Grundlæggende er vi af den opfattelse, at det først og fremmest bør være en politisk beslutning om der i fremtiden bør være en selvstændig indsats på turismeområdet. Prioritering af en indsats på turismeområdet er dog sikret i den nye nationale turismestrategi. Evalueringen giver grundlag for en opvejning af fordele og ulemper ved en selvstændig indsats. Vores overordnede konklusion er, at man i fremtiden bør søge en tættere koordinering med indsatsen inden for de øvrige styrkepositioner ved at gennemføre en samlet indsats. Bag denne konklusion er følgende observationer.

De erhvervmæssige styrkepositioner er ikke naturligt afgrænset indbyrdes, og virksomhedernes tilhørsforhold til en klynge, er derfor langt fra altid entydig. Dette kommer bl.a. til udtryk blandt deltagerne i **HIT**, hvor vi i det udsendte spørgeskema har spurgt ind til, hvilken branche/sector de vurderer, at deres virksomhed arbejder inden for. Besvarelsene indikerer, at en tredjedel vurderer, at de primært arbejder inden for en anden branche/sector end turisme. Ligeledes giver projektholder udtryk for, at en del iværksættere i **HIT** henvender sig til både turisme og andre brancher. Derfor er der også flere eksempler på deltagere, som har deltaget i forløb hos både **HIT** og **Beyond Beta REACT**.

Det kræver således koordinering mellem styrkepositionerne for at sikre, at deltagervirksomhedernes behov dækkes bedst muligt. Vi noterer os, at dette er erkendt i **Beyond Beta REACT** og indgår som en del af samarbejdet mellem partnerne. Hertil bemærker vi, at man med én bevillingsmodtager alene har incitament til at tilbyde deltagervirksomhederne det mest værdiskabende forløb, imens man med flere bevillingsmodtagere skaber en konkurrencesituation styrkepositionerne i mellem. Mens vi ikke har observeret uhensigtsmæssig konkurrence mellem **Beyond Beta REACT** og **HIT** bør man tage denne overvejelse med i tilrettelæggelsen af en fremtidig turismeindsats.

Direkte sidestillet med de øvrige erhvervmæssige styrkepositioner vil der formentlig være færre turismevirksomheder der kan honorere kravene til deltagelse i en indsats, hvor alle styrkepositioner er indgår. Denne udlægning har vi noteret os fra denne og en række andre evalueringer. Fordelen ved en dedikeret indsats for turismevirksomheder er således, at man kan sikre dem en plads i indsatsen uagtet deres potentiale sammenlignet med andre deltagervirksomheder. Imens vi anser dette som en fordel ved organiseringen af delindsatserne er vi ligeledes af den opfattelse, at man godt ville kunne sikre dette forhold i en samlet indsats ved at differentiere vurderingskriterierne mellem delindsatserne.

Dette vil efter vores opfattelse være en naturlig forlængelse af bestræbelsen på at indfri sektorspecifikke potentialer.

I forbindelse med evalueringen har vi videre noteret os det udsagn, at det kræver en særlig indsigt at arbejde med turismevirksomheder, og at der er et behov for at oplære erhvervshusenes forretningsudviklere til at arbejde med turismevirksomheder og turismeerhvervsfremme. Dette ud fra en forståelse af, at det er et nyt marked for erhvervshusene. Der er efter vores opfattelse risiko for at overvurdere kompleksiteten i turismesektoren og undervurdere den i øvrige sektorer, hvis en fremtidig indsats tilrettelægges efter den forståelse. Den specialiserede vejledning i erhvervshusene skaber efter vores opfattelse størst værdi, når den fungerer i den indledende screening af virksomhedernes behov og i tilrettelæggelsen af forløb i regi af erhvervshuset eller af andre aktører, herunder de nationale klynger, turismefremmeaktører og private aktører.

Anbefaling 3

Viderefør indsats der samler alle erhvervmæssige styrkepositioner i en kombineret horisontal og vertikal indsats. Vi anbefaler, at en fremtidig iværksætterindsats målrettet potentielle vækstiværksættere inden for de erhvervmæssige styrkepositioner – inklusive turisme – på sigt tilrettelægges som en samlet indsats med den nuværende Beyond Beta REACT-organisering som forbillede. Det positive deltagerudbytte i HIT samt det forhold, at indsatsen har fungeret i ganske kort tid sammenlignet med de to øvrige, anbefaler vi, at dette implementeres når partnerskabet i turismeindsatsen har en sådan robusthed, at den vil kunne integreres i en samlet indsats. Vi anbefaler videre, at erhvervshusene får en tværgående funktion, der sikrer et sammenhængende forløb med både horisontale og vertikale elementer. Herunder får ansvar for udvikling af tværgående forløb, der eksekveres af private rådgivere samt indgår i den faglige vurdering af deltagernes potentialer. Foruden dette kan erhvervshusene med fordel tildeles administrationen af en fremtidig bevilling, herunder stå for at orchestre samarbejdet i partnerskabet, koordinere fordeling af virksomheder mellem forløbene og øvrige tilbud samt stå for den tværgående monitorering. De nationale klyngeorganisationer samt for turismesektoren en eller flere af de tværgående turismeaktører inden for forretningsområderne, bør stå for den konkrete tilrettelæggelse og udvikling af de vertikale elementer inden for hver styrkeposition, der kan bygges på indsatsen i overensstemmelse med konkret behov inden for hver styrkeposition. Evt. med andre relevante aktører inden for hvert økosystem. Hertil indgår i vurdering af deltagernes potentiale i relation til de konkrete styrkepositioner.

Anbefaling 4

Tilrettelæg indsatsen så sektorspecifikke potentialer indfries. Under forudsætning af, at en fremtidig turismeindsats indgår som et vertikalt element i en samlet indsats, som de øvrige styrkepositioner i dag gør i Beyond Beta REACT, bør der udarbejdes screenings- og vurderingskriterier i tæt dialog med sektorens aktører. Vi anbefaler, at sikre deltagelsen af turismevirksomheder, eksempelvis ved, at der opstilles mere lempelige kriterier for deltagelse blandt turismevirksomheder end blandt de øvrige styrkepositioner. Dels for at sikre en fortsat dedikeret indsats på turismeområdet, dels for at fremme mulighederne for at tiltrække virksomheder til turismesektoren fra de øvrige styrkepositioner. Anbefalingen afgiver vi på den præmis, at man politisk forsat ønsker at sikre deltagelse af turismevirksomheder.

3.2 Lokal forankring

På evalueringstidspunktet varierer den lokale forankring i de tre delindsatser. Vi finder, at der på tværs af de tre delindsatser er forskellige behov og erfaringer, der relaterer sig til målgruppen og projekternes organisering, som har betydning for delindsatsernes lokale forankringspotentiale samt behovet for lokal forankring.

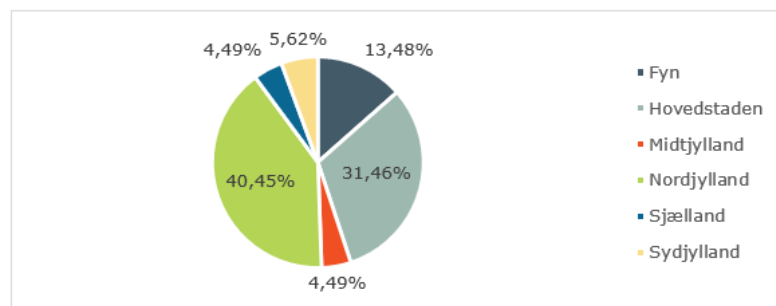
Delindsatsernes lokale forankring

Som beskrevet ovenfor er der stor forskel i delindsatsernes organisering og partnerskabsmodeller. Ligeledes målretter hver indsats sig til en særlig målgruppe af iværksættere. Dette vurderer vi samlet set har betydning for, dels hvor stor opmærksomhed der er i delindsatserne på bred forankring, dels hvor stort behov der er for lokal forankring.

Som tidligere pointeret er det vores vurdering, at der i **Iværksætterdanmark** er skabt en velfungerende samarbejdsmodel som både engagerer de regionale erhvervshuse og mobiliserer den lokale erhvervsservice. Dette er helt afgørende i en indsats som denne, hvor det er formålet at ramme en bred gruppe af iværksættere, som fortrinsvis skal findes inden for eksisterende erhverv og derfor lokalt. Samtidig har den lokale tilknytning stor værdi for iværksætterne, da det styrker deres netværk lokalt.

Erhvervshus Hovedstadens egen indsamlede data blandt deltagerne understøtter i den forbindelse, at der overordnet set er blevet skabt et lokalt engagement i projektet. Jævnfør Erhvervshusets opgørelser, foregår en stor del af den samlede rekruttering til NextStep forløbene via de lokale/kommunale erhvervsservice. Ifølge opgørelserne har 27 % af det samlede antal deltagerne *hørt om forløbet* gennem en lokal forretningsudvikler. Fordelingen af deltagere på landsdel viser dog, at der er stor forskel på hvilke landsdele, der rekrutteres flest deltagere fra.

Figur 4 Fordeling af deltagere på landsdel (IVDK)



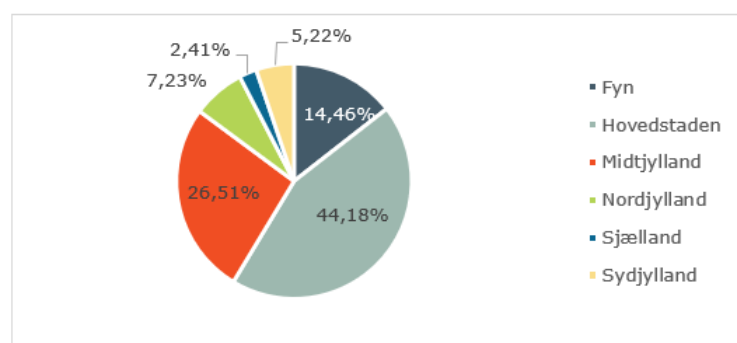
Note: Baseret på data fra Iværksætterdanmark, n=89.

Forskellene mellem landsdelene kan bl.a. forklares ved de forskellige erhvervsstrukturer der præger de forskellige regioner samt tidligere erfaringer med iværksætterprogrammer, og som har betydning for erhvervshusenes og det lokale erhvervsservice mulighed for at udbrede delindsatsen. I Nordjylland har

erhvervshuset og lokal erhvervsservice et allerede stort kendskab til og dialog med iværksætterne, som bl.a. er opbygget gennem tidligere iværksætterprogrammer, og de har derfor en god rækkevidde ud til deltagerne. Hovedstaden er hjulpet på vej af at have det største rekrutteringsgrundlag og derfor mange potentielle iværksættere til forløbet. Omvendt har det været en længere proces at få samarbejdet mellem det regionale erhvervshus og de lokale partnere i gang i Sydjylland, Midtjylland og på Fyn. Dette indikerer også, at der er forskel på, hvor forankret delindsatsen er i hver landsdel. Vores samlede vurdering er dog, at delindsatsen er tilrettelagt således, at den kan tilpasses lokale forhold, hvilket vi anser som en styrke og en forudsætning for at delindsatsen kan give mening og værdi lokalt.

I **Beyond Beta REACT** står både erhvervshusene og klyngerne for rekruttering af deltagere til forløbene, og delindsatsen udbredes dermed også bredt på tværs af landsdele, omend der også her er forskel på fordelingen.

Figur 5 Fordeling af deltagere på landsdel (**Beyond Beta REACT**)



Note: Baseret på data fra Erhvervshus Hovedstaden, n=249.

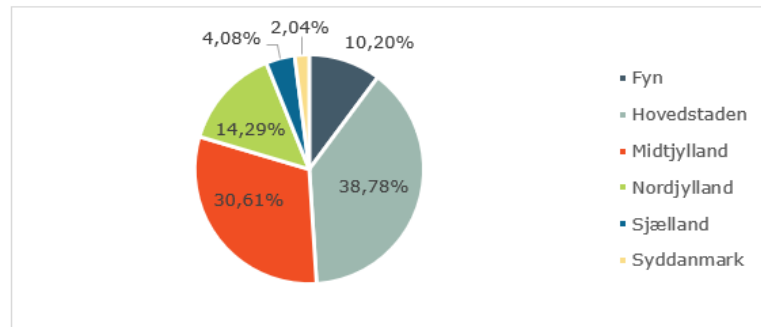
Forklaringerne kan bl.a. findes i den store volumen af iværksættere i hovedstaden og den geografiske placering af klyngerne og videnmiljøerne, hvoraf flere er centreret omkring Midtjylland og på Fyn. Erhvervshus Sjælland trådte senere ind i partnerskabet, hvilket er en af forklaringerne på en mindre andel rekrutterede deltagere i det område.

Samtidig giver ovenstående fordeling primært indblik i den geografiske fordeling, og ikke i potentialet inden for hver styrkeposition. Vi vurderer, at der ligger en væsentlig skelnen i dette, da **Beyond Beta REACT** i højere grad er en specialiseret indsats målrettet iværksættere med stort vækstpotentiale. Gennem inddragelsen af erhvervshusene sikres fortsat en bredde i rekrutteringen – både geografisk og branchemæssigt -, men samlet set vurderer vi det ikke som hensigtsmæssigt for resultatskabelsen at stræbe efter bred geografisk fordeling eller lokal forankring, men derimod at understøtte deltagerens globale udviklingspotentiale gennem partnerkredsens samlede netværk og ressourcer.⁶

⁶ Både Erhvervshusene og de private aktører arbejder med internationalisering og har netværk på de udenlandske markeder.

I **HIT** er der på evalueringstidspunktet flest iværksættere inden for forretningsområdet kyst- og naturturisme, og den geografiske fordeling af deltagerne viser, at deltagerne primært er fra hovedstaden og Midtjylland.

Figur 6 Fordeling af deltagere på landsdel (**HIT**)



Note: Baseret på data fra HIT, n=49.

Det er vores vurdering, at behovet for lokal forankring er todelt i **HIT**, hvilket relaterer sig til iværksætternes produkter/services og hvorvidt disse er sted- og attraktionsbundne eller ej. Dette kan skabe et større eller mindre behov for lokal forankring og tilknytning til lokale aktører. Samtidig vurderer vi, at en stor del af deltagerne i **HIT** har større behov for at blive tilknyttet et økosystem med adgang til relevante videnressourcer og aktører, som kan bidrage til at accelerere deres vækst. Projektet har derfor prioriteret at skabe dette miljø omkring deltagerne, frem for lokal forankring.

Samlet set vurderer vi, at der er stor forskel på, hvorvidt en lokal forankringsmodel er relevant i alle delindsatserne. Vi vurderer det samtidig positivt, at projektholder i hver delindsats har forholdt sig til målgruppens karakteristika og behov, og tilpasset forankringsmodellen dertil, således at iværksætterne enten har tilknytning til det lokale (**Iværksætterdanmark**) eller relevante aktører i økosystemet (**Beyond Beta REACT** og **HIT**). Samlet set finder vi det derfor ikke relevant, at der udbredes en lignende lokal model i **Beyond Beta REACT** og **HIT**, som findes i **Iværksætterdanmark**, da ønsket om lokal forankring ikke vil bidrage til at imødekomme målgruppens specialiserede behov.

Omkostningseffektiv inddragelse af lokal erhvervsservice

Som tidligere beskrevet har man i **Iværksætterdanmark** skabt en samarbejdsmodel, hvor lokal erhvervsservice aktivt tager ejerskab over indsatsen. Dette vurderer vi skyldes to ting; for det første er der etableret en model og et tilbud der kan tilpasses lokale forhold og som supplerer eksisterende lokale/regionale tilbud godt. For det andet allokeres en del af budgettet til de lokale partnere, som dækker deres timeforbrug i indsatsen. Helt konkret følger budgettet efterspørgslen efter NextStep-forløb blandt iværksætterne. Når de lokale partnere rekrutterer en deltager til et NextStep-forløb, får partneren fuld dækning for op til 9,5 timer de bruger på sparring med iværksætteren (svarende til ca. 4.000 kr.).

Fra andre indsats ved vi, at inddragelsen og ejerskabet ofte forsvinder - eller i hvert fald mindskes - når budgettet til en given aktivitet og ansvaret reduceres. På baggrund af ovennævnte aspekter vurderer vi, at indsatsens tilpasningsdygtige tilbud, og det økonomiske incitament, har afgørende betydning for

inddragelsen af lokal erhvervsservice og deres villighed til at bidrage til rekrutteringen og udbredelsen blandt de lokale iværksættere. Samlet set vurderer vi derfor, at **Iværksætterdanmark** er lykkedes med omkostningseffektivt at inddrage lokal erhvervsservice.

Tilkobling til private og/eller lokale iværksætttermiljøer

På evalueringstidspunktet er det for tidligt at konkludere på operatørerne og partnernes henvisninger fra delindsatserne til andre private/lokale tilbud. Sammensætningen af partnerskaberne i alle tre delindsatser skaber samtidig et godt grundlag for at kunne viderehenvise og tilkoble iværksætterne andre forløb eller iværksætttermiljøer. Både gennem erhvervshusene, som har kendskab til øvrige tilbud i erhvervsfremmesystemet og som gennem både indledende og afsluttende screening af deltagerne kan oplyse om andre relevante muligheder. Derudover vurderer vi også, at klyngerne i **Beyond Beta REACT** har en vigtig rolle at spille i denne sammenhæng, for at sikre at deltagerne får adgang til deres iværksætttermiljøer.

Af deltageres besvarelser på spørgeskemaet fremgår det samtidig, at størstedelen allerede er bekendt med andre relevante tilbud i erhvervsfremmesystemet og at en stor del heraf har deltaget eller forventer at deltage i andre forløb.

Tabel 3 *Andel der er bekendt med andre relevante forløb for virksomheden*

	IVDK	BB REACT ⁷	HIT
Andel, som er bekendte med andre relevante forløb	92 %	82 %	87 %

Note: Svargrundlag: IVDK, 24 respondenter. Beyond Beta, 39 respondenter. HIT, 15 respondenter.

Tabel 4 *Anvendelse af andre relevante forløb*

	IVDK	BB REACT	HIT
Har gjort brug af andre forløb	64 %	59 %	69 %
Forventer at gøre brug af andre forløb	23 %	34 %	31 %

Note: Svargrundlag: IVDK, 22 respondenter. Beyond Beta REACT, 32 respondenter. HIT, 13 respondenter.

Anbefaling 5

Inddrag lokal erhvervsservice i indsatser der fordrer et lokalt kendskab og tilrettelæg aktiviteterne decentralt. Vi anbefaler, at man i fremtidige iværksætterindsatser er opmærksomme på, at arbejdet med forskellige målgrupper og behov, fordrer forskellige organiseringer og partnere. Dermed er det ikke givet, at projektmodeller, der fungerer godt i en kontekst, og med en målgruppe, er egnet og understøttende for en anden. I indsatser der fordrer et lokalt kendskab til målgruppens behov, er der stor værdi i at inddrage den lokale erhvervsservice. Omvendt bør man undgå at overvurdere behovet for lokal

⁷ Respondenterne i Beyond Beta er undervejs i deres inkubationsforløb og har derfor ikke afsluttet aktiviteten i indsatsen på tidspunktet for besvarelsen af spørgeskemaet. Resultaterne heraf skal derfor læses med det forbehold in mente.

forankring i specialiserede indsatser, hvor forankringen bedst sker i økosystemet for at skabe størst værdi for iværksætterne.

Anbefaling 6

Lokal forankring sker mest effektivt via allokering af budget og gennemførelse af aktiviteter decentralt. Vi vurderer at man i Iværksætterdanmark er lykkedes med omkostningseffektivt at inddrage lokal erhvervsservice. Dette ser vi skyldes to ting, som vi anbefaler indtænkes i fremtidige indsatser; for det første er der etableret en model og et tilbud, der kan tilpasses lokale forhold og som supplerer eksisterende tilbud godt. For det andet følger der finansiering med, som dækker de timer, som de lokale partnere bruger i indsatsen.

3.3 Målgruppens udbytte

I dette afsnit præsenterer vi iværksætternes vurdering af kvaliteten af tilbudene i de tre delindsatser, hvilket vi baserer på spørgeskemadata og interviews blandt de tre målgrupper af iværksættere. Vores samlede konklusion er, at indholdet i de tre delindsatser imødekommer iværksættermålgruppernes behov og bidrager med de nødvendige kompetencer og ressourcer, som iværksætterne har brug for i deres videre udvikling. Udbyttet ved forløbene er derfor samlet set stort.

Spørgeskema til deltagere

Som en del af evalueringens dataindsamling er der udsendt et elektronisk spørgeskema til de iværksættere, som på evalueringstidspunktet enten deltager i eller har gennemført et forløb i en af de tre delindsatser. Spørgeskemaerne er blevet udsendt til virksomhederne af COWI og suppleret med projektoperatorenes evt. egne kvantitative data.

Tabel 5 Svarprocent på survey

	IVDK	BB REACT	HIT
Svarprocent	27 %	14 %	24 %
Antal deltagere, der har modtaget survey	89	249	54

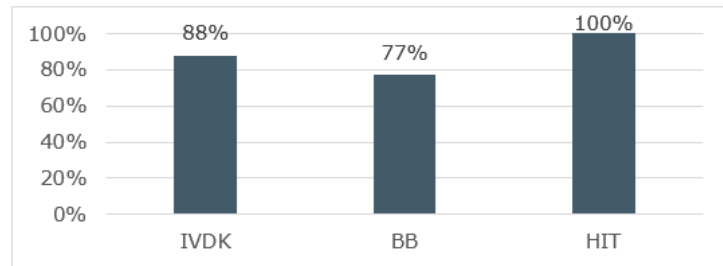
På tværs af de tre delindsatser er der stor forskel på, dels hvor mange deltagere spørgeskemaet er sendt ud til, og dels hvor høj svarprocenten er. Svarprocenten er lavest blandt **Beyond Beta REACTs** deltagere, hvilket formentlig skyldes, at hovedparten af deltagerne fortsat er i gang med deres forløb. I **Iværksætterdanmark** og **HIT** har de adspurgte deltagere færdiggjort deres forløb. Samtidig afspejler besvarelserne blandt deltagerne i **Beyond Beta REACT** ikke et repræsentativt udsnit på tværs af de 14 styrkepositioner⁸, da nogle klynger på evalueringstidspunktet endnu ikke har igangsat forløb.

Deltagernes oplevelse af kvalitet

De adspurgte deltagere er generelt meget tilfredse og positive omkring deres forløb, hvilket bekræftes af interviews med deltagere fra de tre delindsatser.

⁸ Størstedelen af respondenterne beskæftiger sig med fødevarer/bioressourcer eller robot/droneteknologi.

Figur 7 Deltagernes vurdering af, om de overordnet har opnået et udbytte af at deltage i forløbet



Note: Kolonnerne afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en fempunktsskala. Besvarelsesgrundlag: $n_{IVDK}=25$, $n_{BB}=44$, $n_{HIT}=15$.

Ovenstående figur viser, at alle respondenterne fra **HIT** vurderer, at de har fået et udbytte af deres forløb. Andelen af deltagere der mener at have fået et udbytte er lavest, om end stadig højt, blandt **Beyond Beta REACT** respondenterne, hvilket formentlig kan tilskrives, at hovedparten af deltagerne ikke har færdiggjort deres forløb endnu, og derfor ikke kan vurdere deres reelle udbytte på evalueringstidspunktet – et aspekt, som de interviewede deltagere også påpeger.

Vedrørende deltagernes oplevelse af kvalitet hæfter vi os ved, at der på tværs af de tre delindsatser er over 70 % af deltagerne der angiver, at forløbene har understøttet udviklingen af deres virksomhed positivt. Samlet set er det dog deltagerne i **HIT**, der på evalueringstidspunktet i højest grad er tilfredse med kvaliteten af deres forløb.

Tabel 6 Deltagernes oplevelse af kvalitet

Andel af deltagere der angiver at...	IVDK	BB REACT	HIT
... det forud for forløbet var tydeligt, hvilket udbytte de kunne forvente	84 %	48 %	67 %
... forløbets indhold har understøttet virksomhedens udvikling positivt	74 %	72 %	100 %
... der har været afsat den nødvendige tid i forløbet til sparring med mentor/coach til at udvikle forretningsidéen/virksomheden	80 %	65 %	73 %
... den tilknyttede mentor/coach har bidraget positivt til udviklingen af forretningsidéen/virksomheden	68 %	72 %	86 %

Note: Kolonnerne til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en fempunktsskala. Besvarelsesgrundlag: $n_{IVDK}=25$, $n_{BB}=43$, $n_{HIT}=15$.

Interviewene med deltagere i **HIT** underbygger og tydeliggør den tilfredshed og oplevelse af kvalitet, som ovenstående spørgeskemaresultater indikerer. Deltagerne tilkendegiver, at de via deres forløb har fået valideret deres produkt/service, skærpet deres strategi og forretningsplan samt fået udbygget deres netværk, hvor sidstnævnte har ledt til nye samarbejdspotentialer, som de ikke ellers ville have opnået. De tilkendegiver i den forbindelse, at det har været en

stor kvalitet, at forløbene har været individuelt tilpasset og fleksible, og at de tilknyttede konsulenter har været kompetente og dedikerede, og har formået at levere skræddersyet rådgivning og sparring i øjenhøjde. Herudover har de fundet muligheden for at tilkøbe ekstra kompetencer ind værdifuld. Yderligere skal det bemærkes, at deltagerne finder det givende, at delindsatsen har haft et branchespecifikt fokus, og at det har bidraget til, at de har fået større indblik og forståelse for branchen, hvilket de finder afgørende for at kunne agere og konkurrere på markedet.

Lignende udbytte finder vi hos de interviewede **Beyond Beta REACT** deltagere, som ligeledes italesætter det specialiserede og individuelle fokus i sparringen som værdifuldt for deres videre udvikling. Derudover oplever deltagerne at have fået hjælp til forretningsudvikling, validering af produkt og marked samt nye samarbejdspotentialer grundet et udvidet netværk. Enkelte af de interviewede deltagere har på evalueringstidspunktet fået tildelt en feasibility voucher (omtales yderligere i afsnit 3.5), hvilket de beskriver som en stor hjælp ift. deres videre test og validering af deres produkt/service.

Blandt deltagerne i **Iværksætterdanmark** viser vores interviews, at de har fået ny viden og kompetencer, som fremover kan hjælpe dem med at drive deres forretning. Samtidig gør den opnåede viden dem mere selvstændige forretningsdrivende, og flere giver udtryk for, at de efter deltagelsen i forløbet kan mere selv og ikke fremover har brug for hjælp og sparring i samme omfang. Deltagerne påpeger samtidig, at de med forløbet er blevet bedre rustet til at undgå "begynderfejl" som iværksætter, grundet den viden de har fået. De grundlæggende workshops vurderer de er gode til at opnå viden om et specifikt emne, men særligt muligheden for 1:1 sparring i NextStep forløbene vurderer de er udbytterig, da det gør det muligt at komme dybere ned i det specifikke kompetencebehov.

Deltagernes ønsker til forbedringer

På trods af stor tilfredshed med såvel udbytte og oplevelse af kvalitet på tværs af de tre delindsatser, tilkendegiver deltagerne enkelte ønsker til forbedringer.

- Opmærksomhed omkring den tidsmæssig placering af forløb: Samtlige deltagere i **HIT** påpeger, at man i højere grad fremadrettet bør tage hensyn til branchens højsæson ift. den tidsmæssige placering af et forløb. Turistbranchen bygger på et meget sæsonpræget marked, hvorfor forløb, der går ind over iværksætternes højsæson, påvirker og betinger deres mulighed for at deltage og den tid de kan lægge i et eventuelt forløb.
- Mere netværk og sparring på tværs af deltagerne: Selvom **HIT**-deltagerne har været tilfredse med de individuelt tilpassede forløb, efterspørger flere af deltagerne samtidig aktiviteter, hvori netværk/sparring kan foregå på tværs af deltagerne. Selvom de via deres forløb har fået øget deres netværk og dannet nye samarbejdsrelationer, så giver de udtryk for, at de ligeledes er nødvendigt at sikre dette blandt dem de aktuelt er på niveau med.
- Øget vejledning ifm. timeregistrering: Interview med deltagere fra **Beyond Beta REACT** peger på et øget behov for vejledning forbundet med

timeregistrering, da flere deltagere italesætter, at det har været meget tidskrævende for dem.

- Flere møder og netværk med den øvrige sektor/branche: Deltagerne fra **Beyond Beta REACT** efterspørger yderligere flere aktiviteter der kan sikre netværk og møder med den øvrige sektor/branche, for at sikre tilkobling til markedet og nye samarbejdsrelationer. Denne pointe vurderer vi også kan relatere sig til, at deltagerne endnu ikke er nået til denne fase i deres forløb.
- Rollemodeller til at understøtte kvindelige iværksættere: I **Iværksætterdanmark** peger nogle af de interviewede kvindelige deltagere på, at der kan være en fordel i, at kvindelige iværksættere knyttes op på en kvindelig rollemodel igennem forløbet, som led i at fremme og understøtte kvindelige iværksættere.
- Større tydelighed om iværksætternes grønne potentiale: I **Iværksætterdanmark** er der i ansøgningerne til NextStep forløbet krav om at deltagerne beskriver deres grønne potentiale. Selvom det er relevant for alle virksomheder at forholde sig til, er det i flere tilfælde svært for både virksomheder og vækstguides at omsætte kravet om grøn omstilling i ansøgningen til den konkrete virksomhed, og noget, som der derfor kan være god gavn af at få operationaliseret yderligere.⁹

Sammenligning til virksomhedsprogrammet

Samlet set vurderer vi, at de tre iværksætterindsatser omfatter relativt komplekse og specialiserede forløb, som imødekommer behovet og potentialet hos målgruppen. Særligt tydeligt er det i **Beyond Beta REACT** og **HIT**, hvor deltagelsen i delindsatsen hænger sammen med et større kendskab til og introduktion til økosystemet inden for hver styrkeposition. Samtidig indikerer interviewene med deltagere og partnere, at der ikke er et *quick fix* når det handler om at hjælpe vækstiværksættere med at lykkes. Derimod er der typisk flere elementer hos hver iværksætter, som delindsatserne skal understøtte og modne.

Når indsatserne bliver mere komplekse, stiller det samtidig større krav til kommunikationen og formidlingen af indsatsens indhold over for de relevante deltagere. Dette gør det relevant at sammenligne de tre delindsatser med REACT-EU Virksomhedsprogrammet, som gennem en voucherordning kan ansøges af virksomheder, som efter Covid-19 har brug for en grøn og digital genstart. Virksomhedsprogrammet har vist sig populært at søge blandt virksomheder, og overvejselsen er derfor, om iværksætterindsatsen skal følge samme model.

Samlet set vurderer vi, at iværksætterindsatsen indeholder nogle mere komplekse forløbe grundet målgruppens behov og potentiale, som vi ikke mener kan overføres til en lige så simpel model som virksomhedsprogrammet baserer sig på. Sammenlignet med virksomhedsprogrammet bliver deltagerne i de tre iværksætter-delindsatser tildelt - og har behov for - mere end blot et kontant

⁹ Det noterer vi os desuden, at projektholder allerede har gjort en indsats for at gøre på seneste "Iværksætterdanmark-dag" blandt partnerne, hvor der blev udarbejdet anbefalinger til projektet og vækstguides, en samling værktøjer og en lille rapport, der berører problemstillingen. Alt sammen noget som nu implementeres i Iværksætterdanmark.

beløb og frie rammer til at indkøbe ekstern konsulentstøtte. Både i form af den lokale sparring og opfølgning deltagerne får gennem **Iværksætterdanmark** og den sektorfaglige indsigt de får adgang til i **Beyond Beta REACT** og **HIT**. Det sætter nogle naturlige begrænsninger for, hvor nemt og enkelt iværksætterprogrammet er at forstå blandt iværksætterne, sammenlignet med kommunikationen om virksomhedsprogrammet over for virksomhederne. Det væsentlige er i den forbindelse at gøre indholdet og udbyttet nemt for iværksætterne at forholde sig til og kommunikere det tydeligt og ensartet.

Anbefaling 7

Formidlingen af indsatserne bør tilrettelægges så det forholder sig til målgruppens behov og potentialer. I stedet for at lægge vægten på en gennemgående/ensartet kommunikation på tværs af iværksætterprogrammerne, anbefaler vi, at man lægger vægt på lokal kommunikation i en bredt målrettet indsats som Iværksætterdanmark og kommunikation, der er relevant for økosystemet og iværksætterne inden for hver styrkeposition i en specialiseret og mere sektorspecifik indsats som Beyond Beta REACT. Hertil er kontinuitet en selvstændig faktor for at kommunikere tydeligt.

3.4 Virkemidler og effektpotentiale

Samlet set bidrager alle tre delindsatser til at tilføre viden og kompetencer til iværksætterne, hvilket vi vurderer er forudsætningsskabende for fremtidig vækst og skalering. Vi vurderer samtidig, at behovet for specifikke virkemidler inden for de respektive styrkepositioner relaterer sig til de sektorspecifikke potentialer, hvilket på evalueringstidspunktet er for tidligt at sige noget entydigt om.

Forudsætninger for effektskabelse

I spørgeskemaet er deltagerne i de tre delindsatser blevet spurgt til, hvorvidt deres deltagelse har styrket deres forudsætninger for effektskabelse. Da de tre delindsatser er målrettet forskellige grupper af iværksættere og anvender forskellige forløb og virkemidler, er det forskellige effektforudsætninger, der gør sig gældende for hver delindsats.

Tabel 7 *Delindsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter på **Beyond Beta REACT**¹⁰*

Andel af deltagere der angiver, at de som følge af forløbet har fået...	BB REACT
... tilført kompetencer, som skal til for at udvikle nye produkter/services	43 %
... styrkede forudsætninger for skalering af forretningsideen	54 %
... adgang til relevante sektorspecifikke eksperter	71 %
... adgang til videnspersoner	68 %
... adgang til investorer	20 %
... styrkede forudsætninger for international skalering	29 %

Note: Kolonnerne til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en fempunktsskala. n = 41.

¹⁰ Samtlige adspurgte Beyond Beta REACT deltagere er på evalueringstidspunktet fortsat i gang med deres forløb, hvilket vi alt andet lige formoder har betydning for deres vurdering på de opstillede effektforudsætninger.

På evalueringstidspunktet har deltagerne i **Beyond Beta REACT** i varierende grad fået styrket deres potentiale for at opnå de ønskede effekter. Blandt ovenstående effektforudsætninger er det særligt adgangen til relevante sektorspecifikke eksperter og videnspersoner, som deltagerne vurderer de har fået mest ud af i deres forløb, indtil videre. Blandt de interviewede deltagere er der ligeledes stor enighed om, at forløbet har ledt til et større netværk men også adgang til relevante eksperter/aktører på området. Flere fremhæver også, at de har fået styrket deres potentiel for at skalere deres forretningside.

De øvrige parametre i tabellen vurderer vi illustrerer, at mange af deltagerne på evalueringstidspunktet er i deres spæde start af forløbet. Konkret er adgangen til investorer f.eks. først noget deltagerne præsenteres for i de sidste faser af inkubationsforløbet og som desuden er en fremtrædende aktivitet i acceleratorforløbet. Samtidig fremhæver flere af de interviewede deltagere (fra inkubationsforløbene), at de har fået adgang til investorer, og i den forbindelse har arbejdet med pitch-træning.

*Tabel 8 Delindsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter på **HIT***

Andel af deltagere der angiver, at de som følge af forløbet har fået...	HIT
<i>... styrket virksomhedens konkurrenceevne</i>	67 %
<i>... styrket virksomhedens innovationskraft</i>	73 %
<i>... udarbejdet en realistisk forretningsplan</i>	70 %
<i>... markedsafprøvet produkt/service</i>	67 %
<i>... styrkede forudsætninger for skalering af forretningsideen</i>	73 %

Note: Kolonnerne til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en fempunktsskala. n= 15.

Respondenternes besvarelser på spørgeskemaet indikerer, at forløbet i **HIT** i høj grad medvirker til at styrke deltagerens forudsætninger for effektskabelse inden for ovenstående parametre. Dette bekræftes i interviewene med deltagerne, hvor størstedelen fremhæver, at de har fået øget indsigt i virksomhedens skaleringspotentiale og processen herfor samt fået skærpet deres forretningsplan og generelt gjort virksomheden mindre personafhængig. Endvidere fremhæver de, at de har fået markedsvalideret deres produkt/service samt fået udvidet deres netværk og heraf nye samarbejds muligheder, som de ikke ellers ville have fået. Deltagerne vurderer således generelt, at forløbet har fremskyndet den proces og udvikling de har befundet sig i, og vurderer det har højnet deres sandsynlighed for at indfri deres skaleringspotentiale.

*Tabel 9 Delindsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter på **IVDK***

Andel af deltagere der angiver, at forløbet har bidraget til, at de...	IVDK
<i>... har opnået forbedrede iværksætterkompetencer</i>	89 %
<i>... har udviklet din strategiske og forretningsmæssige forståelse</i>	61 %

Andel af deltagere der angiver, at forløbet har bidraget til, at de...	IVDK
... vil opnå varig effekt, så de kan skabe udvikling og vækst i egen virksomhed	94 %

Note: Kolonnerne til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en fempunktsskala. n = 18.

Deltagerne i **Iværksætterdanmark** har på evalueringstidspunktet i høj grad fået styrket deres potentiale for at opnå de ønskede effekter. Særligt vurderer deltagerne, at de har opnået forbedrede iværksætterkompetencer og at de med deres deltagelse forventer varig effekt. I interviewene fremhæver flere deltagere i den forbindelse, at de forventer langsigtet virkning og progression som følge af forløbet. Dette skyldes deres nye tilegnede kompetencer, som medfører, at de kan levere en bedre service/produkt til deres kunder. Vi hæfter os yderligere ved, at flere pointerer, at de har fået input til hvordan de i højere grad kan arbejde med grøn omstilling i virksomheden, og hvordan de kan blive mere komfortabel i rollen som iværksætter.

Forventninger til effekter

I spørgeskemaet har vi dernæst spurgt deltagerne til deres effektforventninger. Først er deltagerne blevet spurgt til deres generelle procentuelle vækstforventninger på omsætning, fuldtidsansættelser og eksport, som markedssituationen ser ud nu – og altså uden at bede dem isolere effektskabelsen forbundet med deltagelsen i forløbet.

Nedenstående procentuelle vækstforventninger er vanskelige at sammenligne mellem de tre delindsatser, da det formentlig baserer sig på tre væsentligt forskellige udgangspunkter blandt deltagerne. Samlet set indikerer det dog, at der er relativt store vækstforventninger blandt deltagerne i alle tre delindsatser.

Tabel 10 Gennemsnit for forventet procentuel vækst

Forventede procentuel vækst på følgende områder:	IVDK	BB REACT	HIT
Omsætning (%)	875 %	562 %	140 %
Fuldtidsansættelser (%)	83 %	333 %	105 %
Eksport (%)	754 %	592 %	6 %

Note: På ovenstående tabel er gennemsnittet er respondenter, der har angivet en værdi på en vækst på over 10.000 % undladt, da disse må betragtes som outliers og hermed manipulerer med gennemsnittet. Besvarelsesgrundlag: n_{IVDK}=18, n_{BB}=32, n_{HIT}=13.

Derefter har vi bedt deltagerne angive, hvor stor en del af den samlede vækst, som de forventer kan tilskrives deltagelsen i forløbet i en af de tre delindsatser. Besvarelsene indikerer, at niveauet er ens på tværs af de tre delindsatser. Samlet set understøtter det hvad vi tidligere har beskrevet om deltagernes høje udbytte af forløbene og de kompetencer de har fået opbygget, hvilket er forudsætningskabende for fremtidig vækst og skalering.

Tabel 11 Sammenhæng mellem virksomhedens forventede vækst og deltagelsen i forløbet

	IVDK	BB REACT	HIT
Væksten kan tilskrives virksomhedens deltagelse i forløbet	50 %	59 %	54 %

Note: Kolonnerne til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en fempunktsskala. Besvarelsesgrundlag: $n_{IVDK}=18$, $n_{BB}=32$, $n_{HIT}=13$.

Virkemidler relateret til styrkepositionerne

Ovenstående analyse har primært forholdt sig til virkemidler og effekter på tværs af de tre delindsatser. Derudover er det også relevant at forholde sig til virkemidler og effekter *inden for* hver indsats. Dvs. blandt de 14 styrkepositioner i **Beyond Beta REACT** og turisme i **HIT**.

Overordnet set vurderer vi, at behovet for specifikke virkemidler inden for de respektive styrkepositioner relaterer sig til de sektorspecifikke potentialer, hvilket på evalueringstidspunktet dels er for tidligt at sige noget entydigt om, dels ikke kan belyses fyldestgørende med den indsamlede data. Samtidig vurderer vi, at det i høj grad er det samme, som iværksætterne har behov for inden for hver styrkeposition, heriblandt kompetencer og netværk. En del af dette imødekommes forventeligt gennem det tidligere beskrevne *horisontale* element faciliteret af erhvervshusene og private aktører, som bidrager til generelle iværksætterkompetencer hos deltagerne. Dette element baserer sig i **Beyond Beta REACT** på erhvervshusenes tidligere erfaringer med forløb for iværksættere og er således velbegrunderet. Den anden del omfatter det *vertikale* element som ligger hos klyngerne, hvor det for flere er nyt at arbejde med iværksættere. Vi vurderer derfor, at klyngernes økosystem og kompetencer er væsentlige for at kunne tilbyde forløb der imødekommer deltagerens behov, og at der bør foretages en analyse heraf (se anbefaling 8).

I den forbindelse mener vi samtidig, at det er vigtigt, at der fra erhvervshusets side opsættes en ramme for indhold og virkemidler, som er retningsgivende for alle involverede styrkepositioner (eller lokale aktører i **Iværksætterdanmark**). I disse rammer skal der dog samtidig være plads til de forskellige økosystemer og geografiske karakteristika, som har betydning for de anvendte virkemidler og for de enkelte partners engagement i delindsatsen.

Anbefaling 8

Større viden om sektorspecifikke potentialer og virkemidler kan opnås gennem analyse af hvert økosystem. Mens erhvervshusene har indgående erfaring med at tilrettelægge iværksætterforløb, er det for flere klyngeorganisationer et nyere felt at beskæftige sig med. Da det samtidig er nyt at samle alle styrkepositioner i en fælles indsats, anbefaler vi, at de nationale klyngeorganisationer i samarbejde med private aktører og erhvervshusene bidrager med viden om kalibrering af indsatsen inden for styrkepositionerne som en del af udmålingen af det sektorspecifikke potentiale. En terminologi for tilstedeværende faktorer kan være: a) Pipeline af nye og potentielle iværksættere, b) Tilstedeværelse af kapital, herunder risikovillig kapital/softfunding, c) Potentielle investorer, d) Rådgiverkompetencer, e) Adgang til testfaciliteter, f) Adgang til kvalificeret arbejdskraft. Om end målet er at udnytte sektorspecifikke potentiale bør indsatsen samles i en samlet projektmodel med væsentlige tværgående elementer.

3.5 Finansiering

Finansieringsmodellen har været forskellige i de tre delindsatser, men samlet set indikerer evalueringen, at det er vanskeligt at gøre det attraktivt for målgruppen at investere (yderligere) kontant i denne type indsats grundet manglende likviditet og manglende incitament. Samtidig er der gjort forskellige erfaringer i de tre delindsatser – relateret til målgruppen og forløbenes indhold – som er relevante at inddrage i struktureringen af deltagerfinansieringen i kommende indsats.

Deltagerfinansiering i de tre delindsatser

Som den eneste af de tre delindsatser er der i **Iværksætterdanmarks** Next Step forløb en privat deltagerfinansiering på 25 % af udgifterne til kompetenceudviklingen ved en ekstern konsulent. Deltagerne får således et tilskud på 75 % svarende til maksimalt 27.000 kr. ekskl. moms. I **Beyond Beta REACT** foregår deltagerfinansieringen udelukkende via deltagernes timeregistrering.¹¹ Samtidig er der i både **Beyond Beta REACT** og **HIT** mulighed for at tildele deltagerne et beløb til udviklingen af deres produkt og kompetencer. I **Beyond Beta REACT** kan deltagerne modtage en *feasibility voucher* på op til 75.000 kr. til test og validering af deres produkt/service. Projektet har dog kun i begrænset omfang tildelt voucheren på evalueringstidspunktet. I **HIT** modtager deltagerne, der optages i acceleratorforløbet, op til 100.000 kr. til at tilkøbe konsulentsparring. Heraf anvendes omkring halvdelen af beløbet til at udvikle den specifikke virksomhedscase, via sparring med en tilknyttet konsulent, og den anden halvdel kan virksomheden frit anvende til at købe de kompetencer ind, som de vurderer de har brug for (eks. SoMe-kursus, udvikling af hjemmeside, app mv.). Ifølge projektholder i **HIT** er beløbet i nogle tilfælde svært at fastsætte, da deltagerne kan have svært ved at definere deres konkrete behov for sparring og kompetenceudvikling. Beløbet fastsættes derfor i dialog med konsulenterne samt baseret på deltagernes progression, og der kan i den forbindelse også tildeles yderligere midler, hvis der vurderes at være større potentiale end først antaget.

Tabel 12 Deltagerfinansiering i de tre delindsatser

	IVDK	BB REACT	HIT
Deltagerfinansiering	25 % (svarende til maks. 9.000 kr.)	Medfinansiering via timer	Ingen deltagermedfinansiering
Tilskud	Op til 27.000 kr.	Op til 75.000 kr.	Op til 100.000 kr.
Krav til udlæg	Fulde beløb	Fulde beløb	Intet udlæg

Der er således anvendt forskellige tilgange i de tre delindsatser til deltagerfinansiering, som overordnet set baserer sig på antagelser om betalingsvillighed og incitamenter blandt målgruppen af iværksættere.

Barrierer og muligheder ved deltagerfinansiering

I Socialfondsprogrammet 2021-2027 er kravene til projekternes medfinansiering fastlagt til 60 %¹² (frem for 50 % i socialfondsprogrammet 2014-2020), hvilket

¹¹ På nær i forbindelse med internationale markedsbesøg i Beyond Beta REACT, som deltagerne delvist selv skal betale for, hvis de ønsker at deltage.

¹² 40 % for projekter i Region Sjælland, jf. Vejledning om støtteberettigelse 2021-2027.

gør det relevant at belyse hvilke barrierer og muligheder de tre delindsatser har erfaret ifm. deltagernes egenbetaling.

Den generelle opfattelse på tværs af interviewene med operatører og partnere i de tre delindsatser er, at iværksættermålgruppen overordnet set har begrænset mulighed for at medfinansiere deltagelsen med kontanter. Ingen af operatørerne mener således, at *mere* kontant deltagerfinansiering, isoleret set, er den rette knap at skrue på i kommende indsatser. Det skyldes særligt to forhold:

Manglende likviditet

Den helt overvejende begrundelse for, at iværksætterne, ifølge projektoperatører og partnere, ikke kan eller skal medfinansiere deltagelsen i forløbene, relaterer sig til deres manglende likviditet. Uanset hvor langt iværksætterne er i deres proces, har de svært ved at lægge kontante midler for at få adgang til kompetencer, viden og netværk. Særligt tydeligt fremhæves det blandt **Beyond Beta REACT**-deltagerne, som i flere tilfælde ikke har etableret en virksomhed på tidspunktet for deres deltagelse i forløbet.

På tværs af interviewene med både projektoperatører og deltagere i de tre delindsatser er det desuden tydeligt, at en yderligere barriere opstår, hvis deltagerne skal vente lang tid på at få deres kontante udlæg tilbagebetalt. I både **Iværksætterdanmark** og **Beyond Beta REACT** har de forholdt sig til denne problematik og opsat et system, hvor der ugentligt udbetales udlæg, såfremt den nødvendige dokumentation er på plads og korrekt udfyldt af deltagerne.¹³ Erfaringen er, at det er afgørende dels at imødekomme deltagernes manglende likvide beholdninger ved at handle hurtigt på udbetalingen, dels at kommunikere tydeligt ud til deltagerne, så de ved hvilken tidshorisont de kan forvente og hvilket ansvar de har for at dokumentere deres deltagelse. Samme udfordringer støder de på i **Beyond Beta REACT**. Størstedelen af de interviewede deltagervirksomheder forstår godt kravet om timeregistrering, men har i praksis vanskeligt ved at forholde sig til detaljeniveauet. Samlet set indikerer det, at deltagerfinansieringen skal have et vist omfang (timer og/eller kontant), for at det er meningsfuldt at opsætte det administrative system omkring det – både for projektoperatørerne og iværksætterne. Det er samtidig vigtigt, at projektoperatør har kapaciteten og et systematisk setup, der gør det muligt at have individuel dialog med deltagerne om timeregistrering. Dette både for at sikre, at timerne registreres korrekt og minimere den risiko, projektet løber ved høj medfinansiering gennem timer.

Manglende incitament

Særligt i **Beyond Beta REACT**, hvor flere andre udenlandske inkubationsmiljøer også byder sig til over for iværksætterne, oplever operatør og partnere, at der er et manglende incitament for deltagerbetaling. Et (større) krav om medfinansiering vil dermed gøre det mindre attraktivt at deltage. Dette til trods for, at udenlandske inkubationsmiljøer i flere tilfælde kræver at få del i ejerskabet

¹³ Ifølge projektholder har dette dog kun kunne lade sig gøre, da det har været muligt for projektholder at modtage forudbetaling på en del af budgettet fra Erhvervsstyrelsen.

(equity partner) og dermed også tager betaling for deres ydelser, om end det foregår på en mere indirekte måde.

Spørgsmålet om deltageres motivation for at investere kontant i forløbene ansues dog anderledes i **Iværksætterdanmark**, hvor deltagerne medfinansierer 25 % af Next-Step forløbet. Her fremhæver operatør og partnere, at der også er fordele ved at deltagerne gennem egenbetalingen har "hånden på kogepladen" og dermed i højere grad engagerer sig i forløbet, stiller større krav til den eksterne konsultants ydelse og er mere kritiske over for hvad de kan få af udbytte ved at deltage. Det sætter således større krav til deltagerne, der ønsker værdi for pengene, men det sætter i den grad også krav til operatør og partnere, som skal sikre at forløbet er værdiskabende og attraktivt for deltagerne at engagere sig økonomisk i. Det er samtidig vigtigt at understrege, at hverken projektholder i **Beyond Beta REACT** eller i **HIT** oplever, at iværksætterne *ikke* engagerer sig i forløbene grundet manglende kontant medfinansiering. Oplevelsen på tværs af alle tre delindsatser er, at tid også er en vigtig ressource for deltagerne at investere i forløbet – hvis ikke den vigtigste – og at tid forpligter på samme måde som kontante midler. Mens egenbetalingen fungerer som et væsentligt valideringspunkt for deltageres forretningsidé i **Iværksætterdanmark**, så er det en grundig screening af deltagerne i **Beyond Beta REACT** og **HIT**, som der skal sikre valideringen.

Målgruppens betalingsvillighed

Som supplement til det indblik operatører og partnere har til deltageres betalingsvillighed, har vi i det udsendte spørgeskema spurgt deltagerne selv. I spørgeskemaet har vi først spurgt deltagerne til deres aktuelle medfinansiering i delindsatsen (timer og kontante midler). Den gennemsnitlige deltagerfinansiering fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 13 Gennemsnitlig aktuel deltagermedfinansiering i de tre delindsatser

	IVDK	BB REACT	HIT
Kontant medfinansiering (kr.)	18.437 ¹⁴	-	-
Timemedfinansiering	77	196	170

Note: Svargrundlag: IVDK, 24 respondenter. Beyond Beta, 39 respondenter. HIT, 15 respondenter.

Dernæst har vi bedt deltagerne vurdere deres betalingsvillighed i en fremadrettet lignende indsats i antal kroner og antal timer.¹⁵ I nedenstående tabeller har vi udregnet både den *overordnede betalingsvillighed* (andelen af

¹⁴ At deltagerbetalingen ifølge deltagerne har været større end hvad de maksimalt har betalt kontant for deltagelsen (jf. figur 12) kan relatere sig til, at deltagerne evt. selv har lagt yderligere midler. En anden mulighed er, at deltagerne har vanskeligt ved at adskille deltagelsen i NextStep fra evt. øvrige forløb de har deltaget i. Ifølge projektholder skyldes det formentlig, at deltagerne opfatter det som det fulde beløb, altså udlægget og ikke kun medfinansieringen.

¹⁵ Ved at spørge til betalingsvilligheden i *en fremadrettet lignende indsats* opstår nogle metodiske forbehold relateret til forståelsen af spørgsmålet blandt deltagerne. Vi anvender derfor kun svarene som en retningsanvisning i analysen af betalingsvilligheden blandt deltagerne, og de konkrete gennemsnitlige værdier bør derfor læses med forbehold.

respondenterne, der er villige til hhv. kontant og time-medfinansiering), og den konkrete betalingsvillighed (gennemsnitlige medfinansiering som deltagerne er villige til at betale, samt beregning af percentiler for at vise variationen i svarene).

Tabel 14 *Betalingsvillighed i fremadrettede lignende indsats (IVDK)*

	Overordnet betalingsvillighed	Konkret betalingsvillighed
Kontant medfinansiering (kr.)	Andel deltagere med betalingsvillighed større end 0 kr. = 96 %	Gennemsnit: 12.968 kr. 25%-percentil: 3.083 kr. 50%-percentil: 9.708 kr. 75%-percentil: 29.375 kr.
Timemedfinansiering	Andel deltagere med betalingsvillighed større end 0 timer = 100 %	Gennemsnit: 75 timer 25%-percentil: 30 timer 50%-percentil: 60 timer 75%-percentil: 150 timer

Note: Svargrundlag: IVDK, 24 respondenter.

Blandt deltagerne i **Iværksætterdanmark** er den overordnede betalingsvillighed samlet set stor. Svarene indikerer samtidig, at deltageres konkrete betalingsvillighed, i en lignende fremadrettet indsats, gennemsnitligt er en smule mindre sammenlignet med hvad de mener at have betalt for Next-Step forløbet. Beregningerne indikerer dog også en vis spredning i svarene. Dog skal betalingsvilligheden læses med et vist forbehold, da de angiver at have betalt mere for Next-Step forløbet end hvad der er muligt i indsatsen (vist i forskellen mellem tabel 12 og 13).

I **Beyond Beta REACT** tegner der sig et andet billede af deltageres betalingsvillighed, som stemmer godt overens med de barrierer for deltagerfinansiering, som vi tidligere i afsnittet har beskrevet. Af nedenstående tabel fremgår det, at blot omkring halvdelen af deltagerne er villige til at medfinansiere kontant i en fremadrettet lignende indsats. Gennemsnitligt er deltagerne fremadrettet villige til at betale ca. 11.000 kr. for at deltage i indsatsen, hvilket er nogenlunde tilsvarende med hvad deltagerne vil betale i **Iværksætterdanmark**. Svarene er dog behæftet med stor usikkerhed på grund af den store variation mellem de 25 % mindst betalingsvillige og de 25 % mest betalingsvillige.

Størstedelen af deltagerne er villige til at timemedfinansiere en lignende indsats. Vi bemærker, at deltagerne i en fremadrettet lignende indsats gennemsnitligt er villige til at medfinansiere med flere timer end de mener at have gjort på nuværende tidspunkt i den eksisterende **Beyond Beta REACT** indsats (jf. tabel 13). Dette vurderer vi dog også kan være et udtryk for, at deltagerne på tidspunktet for besvarelsen af spørgeskemaet endnu ikke har færdiggjort deltagelsen i delindindsatsen og at deres endelige timeforbrug derfor kan blive højere.

Tabel 15 *Betalingsvillighed i fremadrettede lignende indsatser (Beyond Beta REACT)*

	Overordnet betalingsvillighed	Konkret betalingsvillighed
Kontant medfinansiering (kr.)	Andel deltagere med betalingsvillighed større end 0 kr. = 44 %	Gennemsnit: 11.841 kr. 25%-percentil: 825 kr. 50%-percentil: 20.388 kr. 75%-percentil: 68.750 kr.
Timemedfinansiering	Andel deltagere med betalingsvillighed større end 0 timer = 92 %	Gennemsnit: 229 timer 25%-percentil: 63 timer 50%-percentil: 191 timer 75%-percentil: 544 timer

Note: Svargrundlag: Beyond Beta, 39 respondenter.

Sammenlignet med Beyond Beta er deltagerne i **HIT** mere villige til at bidrage med et kontant beløb i en fremadrettet lignende indsats, men størrelsen på beløbet er lavere i gennemsnit. Samtidig angiver alle respondenter, at de er villige til at medfinansiere med timer i en fremadrettet lignende indsats, men dog med lidt færre timer gennemsnitligt end de mener at have brugt i **HITs** acceleratorforløb.

Tabel 16 *Betalingsvillighed i fremadrettede lignende indsatser (HIT)*

	Overordnet betalingsvillighed	Konkret betalingsvillighed
Kontant medfinansiering (kr.)	Andel deltagere med betalingsvillighed større end 0 kr. = 66 %	Gennemsnit: 7.483 kr. 25%-percentil: 1.125 kr. 50%-percentil: 12.000 kr. 75%-percentil: 25.000 kr.
Timemedfinansiering	Andel deltagere med betalingsvillighed større end 0 timer = 100 %	Gennemsnit: 161 timer 25%-percentil: 80 timer 50%-percentil: 121 timer 75%-percentil: 312 timer

Note: Svargrundlag: HIT, 15 respondenter.

Samtidig indikerer deltagernes besvarelser et paradoks, som særligt afspejler sig i besvarelserne blandt deltagerne i **Iværksætterdanmark**; deltagerne angiver at have medfinansieret et større beløb i Iværksætterdanmark end de fremadrettet er villige til at betale for en lignende indsats, hvad der ikke er praktisk muligt, og derfor må anses for at være en systematisk bias i deltagernes besvarelser. Baseret på interviewene med deltagerne vurderer vi, at dette ikke relaterer sig til et manglende udbytte af forløbet. I stedet kan årsagen til denne forskel skyldes likviditetsudfordringer og tidshorizonten for tilbagebetaling af udlægget. Finansieringsmodellen i Iværksætterdanmark kan samtidig være en forklaringskraft idet deltagerne maksimalt kan støttes med 27.000 kr. gennem forløbet og heraf selv finansiere 25 %. Ifølge projektholder i Iværksætterdanmark kan det være nødvendigt at opjustere støttebeløbet i fremtidige indsatser (mens støtteprocenten mindskes) for at gøre det attraktivt for deltagerne, da de derved kan få et mere omfattende forløb.

Priselasticitet i iværksætterindsatser

Efter at have belyst deltageres betalingsvillighed er det næste naturlige spørgsmål at stille: hvad er den passende størrelse på deltagerfinansieringen? Baseret på ovenstående besvarelser på spørgeskemaet ligger betalingsvilligheden mellem ca. 7.000-12.000 kr. og ca. 70-200 timer på tværs af de tre delindsatser.

Spørgsmålet om *priselasticiteten* i iværksætterindsatser omfatter flere overvejelser.¹⁶ Det rette niveau for deltagerfinansieringen skal formentlig findes i et balancepunkt mellem nedenstående forhold, som yderligere er afhængigt af målgruppens betalingsevne og eksterne omstændigheder relateret til bl.a. konkurrencen med øvrige iværksættertilbud.

- Likviditet blandt målgruppen og proces for tilbagebetaling af evt. udlæg
- Støtteprocent og støttebeløb, herunder målgruppens adgang til ekstern finansiering/investering
- Indhold i indsatsen og deltageres oplevelse af værdi/udbytte
- Sammenhæng mellem virkemiddel og betalingsvilje, herunder typen af forløb (kollektive forløb, individuelle forløb) og hvorvidt time- eller kontant medfinansiering er mest hensigtsmæssig.
- Adfærdsregulerende ønske om at "lære" deltagerne, at investerer tid/ressourcer i indsatser der skaber værdi for dem.

Mulige finansieringsmodeller

Samlet set er der flere forhold der påvirker, hvordan deltagerfinansieringen kan struktureres i fremadrettede indsatser. Opstillet på et kontinuum, der tager afsæt i *graden af deltagerfinansiering*, kan der groft set opstilles tre overordnede tilgange til finansiering af iværksætterindsatser:

Tabel 17 *Finansieringsmodeller*

	Deltagerne medfinansierer <i>intet</i> af forløbet	Deltagerne medfinansierer forløbet <i>delvist</i>	Deltagerne medfinansierer <i>hele</i> forløbet¹⁷
Eksempel på indsats	<ul style="list-style-type: none"> • HIT og Beyond Beta REACT 	<ul style="list-style-type: none"> • Iværksætterdanmark 	<ul style="list-style-type: none"> • Private iværksætterforløb
Fordele	<ul style="list-style-type: none"> • Reducerer konkurrence med andre tilbud 	<ul style="list-style-type: none"> • Løfter i bredden • Incitament for engagement 	

¹⁶ Med evalueringen kan vi ikke give et endegyldigt svar på priselasticiteten. Vi har dog observeret nogle forhold, som er relevante at tage i betragtning når de fremadrettede finansieringsmodeller skal opstilles.

¹⁷ Fuldt privat deltagerfinansiering ligger udenfor erhvervsfremmesystemets rammer og formål, og belyses derfor ikke yderligere.

	Deltagerne medfinansierer <i>intet</i> af forløbet	Deltagerne medfinansierer forløbet <i>delvist</i>	Deltagerne medfinansierer <i>hele</i> forløbet¹⁷
	<ul style="list-style-type: none"> • Presser ikke virksomhedernes likviditet • Giver plads til udvikling af forretningsidéen 	(“Hånden på kogepladen”)	
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> • Stiller store krav til screeningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stiller store krav til business casen/værditilbuddet • Priselasticitet er ukendt 	

Anbefaling 9

Forskellige incitamenter hos målgruppen gør, at finansieringen bør differentieres mellem indsatserne. Trods nogen villighed til at betale kontant for deltagelse i et lignende fremadrettet forløb, anbefaler vi overordnet, at de forskellige incitamenter, der kendetegner målgruppen af iværksættere (internt og eksternt) har betydning for, hvorvidt deltagerbetaling er velegnet. I fremadrettede brede iværksætterindsatser (som Iværksætterdanmark), bør der være krav til kontant deltagerfinansiering ifm. individuelle forløb, for at sikre engagement blandt deltagerne. I specialiserede iværksætterindsatser (som Beyond Beta REACT og HIT) vil indsatsen skulle tilpasse sig et eksisterende udbud. Dels fra internationale iværksætttermiljøer, dels fra private aktører der udbyder forløb på kommercielle vilkår. Under forudsætning af, at en fremtidig indsats ikke undergraver private initiativer, anbefaler vi som udgangspunkt timemedfinansiering for at sikre et attraktivt tilbud sammenlignet med lignende tilbud i andre lande.

Anbefaling 10

Størrelsen på deltagerfinansieringen bør basere sig på en nærmere analyse af målgruppens betalingsvillighed. I indsatser hvor kontant deltagerfinansiering er hensigtsmæssig anbefaler vi, at omfanget af medfinansieringen – herunder støttebeløb og støtteprocent – fastsættes på baggrund af en analyse af målgruppens betalingsvillighed, som bl.a. kan tage afsæt i en vurdering af følgende: a) målgruppens likviditet og adgang til ekstern finansiering, b) værditilbud og indhold i indsatsen, c) incitament til at betale.

Anbefaling 11

Egenbetaling udgør et vigtigt valideringspunkt blandt deltagerne i brede indsatser, men indsatsen skal samtidig være tilgængelig for målgruppen. Baseret på erfaringerne fra Next-Step forløbene i Iværksætterdanmark, er egenbetaling et vigtigt valideringspunkt for virksomhedernes forretningsidé, og bør derfor videreføres i kommende indsatser målrettet en bred målgruppe af iværksættere. Beløbsstørrelsen skal samtidig ikke blive for uoverkommelig for

målgruppen, og bør fastsættes så indsatsen fortsat er tilgængelig for målgruppen. F.eks. kan medfinansieringen afhænge af virksomhedernes progression gennem indsatsen. Det kan således give god mening at tilbyde både bredt tilgængelige kollektive workshops/events uden deltagerbetaling, som sikrer høj volumen og kritisk masse uanset hvor i landet de gennemføres, samt individuelle forløb med en deltagerbetaling og støtteprocent, der afhænger af indholdet og behovet.

3.6 Perspektivering til øvrige iværksætterindsatser

Vi vurderer overordnet set, at de tre delindsatser baserer sig på velbegrundede rationaler og forholder sig til viden og erfaringer fra tidligere indsatser. Samtidig finder vi, at der særligt er tre elementer, der har vist sig værdiskabende i tidligere iværksætterindsatser, som med fordel kan indtænkes i fremtidige indsatser samt potentielt få større opmærksomhed i de igangværende delindsatser. Dette baserer vi på systematisk evaluering af alle projektbevillinger under Socialfondens prioritet 1 om iværksætteri (en samlet oversigt fremgår af bilag E).

De tre projektelementer vi vil fremhæve er:

- A. Netværksaktiviteter og erfaringsudveksling mellem iværksættere har stor værdi på tværs af iværksætttermålgruppen.
- B. Fysiske iværksætttermiljøer skaber gode forudsætninger for innovation og vækst.
- C. Samarbejde med videninstitutioner om iværksætterindsatser bidrager til sammenhæng i det samlede iværksættertilbud.

A. Netværksaktiviteter og erfaringsudveksling

En tværgående observation for iværksætterprojekterne er, at iværksættere uanset målgruppen, får stort udbytte af at erfaringsudveksle og sparre med andre iværksættere undervejs i forløbet. Det skyldes, at iværksætterne typisk har en stor fællesmængde af behov og udfordringer, som går på tværs af brancher og geografiske områder, og som de finder stor værdi i at spejle i hinanden og i andre, som har gennemgået samme udvikling. Derfor er det i de fleste tilfælde vellykket at have netværksaktiviteter eller netværkselementer med i iværksætterindsatserne. Samtidig har det også den åbenlyse effekt, at det giver iværksætterne relationer og kontakter, som de kan anvende fremadrettet. Dette opnås ikke kun i mødet med andre iværksættere, men kan også understøttes gennem de kompetencer og profiler, som indgår i projektets partnerkreds og som iværksætterne gennem projektet får adgang til.

I alle tre delindsatser indgår netværk og relationsskabelse. I **Iværksætterdanmark** kan deltagerne melde sig på workshops om forskellige emner¹⁸, hvor der også afsættes tid til sparring mellem deltagerne. NextStep forløbet fungerer som en "overbygning" og omfatter individuel kompetenceudvikling og sparring

¹⁸ De kollektive forløb indgår som en del af ESF-bevillingen.

fokuseret på den enkelte virksomheds behov. Heri ligger en anden gennemgående erfaring fra flere tidligere iværksætterindsatser; at der skal være en balance mellem kollektive aktiviteter og individuelle, målrettede forløb, hvor der f.eks. kan arbejdes i dybden med de kompetencer og viden, som deltagerne har fået ved at deltage på de kollektive workshops. Som tidligere omtalt spiller netværkselementet også en central rolle i **Beyond Beta REACT** og **HIT**, hvor formålet dog i højere grad er at tilføre deltagerne et netværk af ressourcer gennem tilknytning til hhv. sektorspecifikke ekspert i klyngerne (**Beyond Beta REACT**) og samarbejdspartnere i turisme-økosystemet (**HIT**). I både inkubations- og acceleratorforløbene i **Beyond BETA REACT** indgår desuden netværksaktiviteter blandt deltagerne.

B. Fysiske iværksætttermiljøer

Fysiske iværksætttermiljøer skaber gode forudsætninger for innovation og vækst. Det skyldes, at de fysiske iværksætttermiljøer både muliggør en højere grad af kontinuerlig sparring og erfaringsudveksling målgruppen imellem, og i flere tilfælde også bidrager til større tilkobling til det øvrige økosystem og/eller lokalområde. Det fysiske iværksætttermiljø er dog i særdeleshed vigtig for de innovative iværksættere, hvor adgangen til testfaciliteter er af stor betydning for deres innovation og vækst. Derfor har det i flere tilfælde været en fordel med iværksætttermiljøer tilkøbet videninstitutionerne, da testfaciliteterne her er inden for rækkevidde. Dette aspekt muliggør samtidig, at iværksætterne har let adgang til professionel sparring og rådgivning.

I de tre delindsatser er der ikke direkte indtænkt fysiske iværksætttermiljøer som en del af indsatserne. Gennem klyngerne i **Beyond Beta REACT** får deltagerne dog adgang til ressourcer i økosystemet og nogle klynger har desuden fysiske iværksætttermiljøer, f.eks. Odense Robotics.

C. Inddragelse af videnmiljøer

Opdelingen af bevillingerne under Socialfondens prioritet 1.a og 1.b¹⁹ viser, at størstedelen af bevillingerne i strukturfondsperioden 2014-2020 er givet til projekter der omhandler vejledning og støtte til iværksættere (1.a) og hvor bevillingsmodtager i størstedelen af projekterne har været et erhvervshus. Under indsatsområde 1.b er der bevilliget midler til projekter der derimod har været målrettet iværksætteri i undervisningssammenhæng og her har uddannelsesinstitutioner derfor også naturligt været den primære bevillingsmodtager.

Erfaringerne fra tidligere indsatser under begge prioriteret er, at samarbejdet på tværs af videninstitutioner og erhvervsfremmeaktører, om iværksætterindsatser, skaber en sammenhængende oplevelse for iværksætterne. Både i de tilfælde, hvor iværksætttermålgruppen er studerende på en uddannelsesinstitution, og hvor inddragelsen af erhvervslivet, klynger og øvrige erhvervsfremmeaktører bidrager til det faglige indhold i forløbet og er med til at tydeliggøre iværksætterrejsen for de studerende. Det bidrager til en mere glidende overgang for iværksætterne, som dermed hjælpes videre til de rette personer og tilbud i systemet. Samtidig er der fordele for erhvervshusene, klynger og øvrige erhvervsfremmeaktører i at samarbejde tæt med videninstitutioner i iværksætterindsatserne, da der derigennem etableres relationer til videnmiljøerne og forskningsområdet til

¹⁹ Se bilag E.

fordel for iværksætterne. Derudover kan videninstitutionerne fungere som rekrutteringskanal til iværksættertilbuddene.

På tværs af alle tre delindsatser er der indtænkt samarbejde og snitflader til videninstitutioner – enten i sammensætningen af partnerskabet eller i aktiviteterne. I **HIT** er iværksættere fra videninstitutionernes inkubationsmiljøer defineret som en af målgrupperne for projektet og Aalborg Universitet Innovation sidder med i projektets styregruppe. Aktiviteten 'Challenges i videnmiljøer' omhandler netop kompetenceudvikling blandt potentielle iværksættere på universiteter og i andre videnmiljøer, som også er tiltænkt en central rolle i identifikationen og rekrutteringen af iværksættere til **HIT**. På evalueringstidspunktet (juli 2022) var der dog endnu ikke afholdt challenges i videnmiljøer og erfaringerne fra aktiviteterne og samarbejdet på tværs af videnspartnerne er derfor begrænset.

Gennem den økonomiske partner, Fonden for entreprenørskab, er opmærksomheden på uddannelsesområdet desuden til stede i **Iværksætterdanmark**, hvor fonden spiller en tværregional rolle. Formålet med fondens involvering i projektet relaterer sig særligt til projektets målgruppe af faglærte iværksættere, som det ifølge partnerne er svært at nå ud til og særligt på nuværende tidspunkt, hvor der er stor travlhed i bl.a. håndværksbranchen. Her spiller fonden en aktiv rolle i at være til stede med information og forløb ude på uddannelsesinstitutionerne, så de studerende bliver gjort bekendt med entreprenørskab og mulighederne som iværksætter i regi af erhvervshusene.

I **Beyond Beta REACT** er videninstitutionerne tiltænkt en væsentlig rolle gennem samarbejdet med de 14 styrkepositioner med henblik på at kunne tilbyde klyngespecifikke aktiviteter og en kobling til klyngens økosystem. På baggrund af interviewene med repræsentanter fra klyngerne er inddragelsen af videninstitutioner dog relativt begrænset på nuværende tidspunkt i projektet, men potentialet og værdien ved at inddrage dem anses for at være høj. Samtidig giver klyngerepræsentanterne udtryk for, at der nødvendigvis må ske en større koordinering med videninstitutionerne om de iværksætterforløb, som allerede tilbydes, for at undgå overlap i udbuddet af forløb.

Anbefaling 12

Prioriter tværgående elementer i indsatserne, som understøtter iværksætternes udvikling. Erfaringerne fra både de tre delindsatser og øvrige iværksætterindsatser indikerer, at det er vigtigt at inkludere tværgående aktiviteter og elementer i indsatserne, for at iværksætterne bl.a. får mulighed for at etablere et netværk til andre iværksættere. Herunder at der evt. gives mulighed for fysisk at sidde sammen med andre iværksættere i et kontorfællesskab eller i fysiske inkubationsmiljøer. De fysiske faciliteter behøver ikke at være en del af de projektfinsierede aktiviteter, men kan faciliteres i samarbejde med andre initiativer og kan blandt andet understøtte lokal forankring eller forankring i økosystemer. Dette er elementer som er relevante på tværs af alle typer iværksætterindsatser, og som vi derfor anbefaler indtænkes i kommende indsatser.

Anbefaling 13

Videnmiljøerne er en væsentlig aktør at inddrage i specialiserede iværksætterindsatser for at sikre rekruttering og testfaciliteter. Inddragelse af videnmiljøer (forsknings- og undervisningsinstitutioner) i iværksætterindsatser

bidrager med både en pipeline af deltagere til forløbene og mulighed for samarbejde om testfaciliteter, som vi særligt mener er relevant for de specialiserede iværksætterindsatser. Vi anbefaler derfor, at videnmiljøerne indtænkes i fremtidige indsatser. Inddragelsen kan dog ske på forskellige måder, som i en fremtidig indsats begge bør indtænkes: 1) gennem inddragelse i partnerkredsen som det eksempelvis er gjort i HIT. 2) gennem klyngeorganisationen, som Beyond Beta REACT er et eksempel på. Vi vurderer i den forbindelse, at videnbroen mellem iværksætterne og videnmiljøerne er en opgave som klyngeorganisationer nødvendigvis skal kunne løfte.

4 Målopnåelse

Det følgende afsnit indeholder en kort fremstilling af status for de tre delindsatser fremdrift i forhold til aktiviteter, outputmål og effektmål på evalueringstidspunktet.

Målopnåelse for aktiviteter

På evalueringstidspunktet har de tre delindsatser realiseret en mindre andel af de opstillede aktivitetsmål, jf. de nedenstående tabeller. Dette understreger at alle delindsatser fortsat er undervejs, og kun en mindre del af de planlagte aktiviteter og forløb er gennemført. Hertil er det værd at bemærke, at delindsatserne har korte projektperioder, hvorfor størstedelen af måltallene realiseres i slutningen af projektperioderne.

Tabel 18 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet (**IVDK**)

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Gennemføre målrettede forløb med udgangspunkt i faglige kompetencer	72	3	4 %
Gennemføre målrettede forløb med udgangspunkt i branche- eller tema	39	0	0 %
NextStep-forløb (godkendte ansøgninger)	1.637	607	37 %

Note: Den lave målopnåelse på de to første aktivitetsmål skyldes, at aktiviteterne først gennemføres efter ESF-bevillingen udløber (ultimo 2022).

Tabel 19 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet (**Beyond Beta REACT**)

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal startups i modnings- eller acceleratorforløb	450	155	34 %
Antal deltagere i modnings- eller acceleratorforløb	675	331	49 %

Tabel 20 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet (**HIT**)

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Challenges i videnmiljøer	9	2	22 %
Kompetencer til vækst og skalering – acceleration (antal afholdte accelerationsforløb)	8	3	38 %
Partnerskaber mellem iværksættere og vidensinstitutioner	2-3	0	0 %

Målopnåelse for outputindikatorer

Delindsatsernes status på aktivitetsmål afspejles i deres opnåelse af outputmål, om end fremdriften i **HIT** har været størst indtil nu.

Tabel 21 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet (**IVDK**)

Outputmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal deltagere	2.680	1.042	39 %
Antal forløb, der omhandler grønne eller bæredygtige emner	437	35	8 %
Antal forløb, der har en grøn eller bæredygtig vinkel	874	23	3 %
Antal kvindelige iværksættere, der deltager	1.340	99	7 %
Antal faglærte iværksættere, der deltager	670	157	23 %

Tabel 22 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet (**Beyond Beta REACT**)

Outputmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal startups i modnings- eller acceleratorforløb	450	155	34 %
Antal deltagere i modnings- eller acceleratorforløb	675	331	49 %
Antal nye relationer i økosystemet	1.309	0	0 %
Antal Born Greens i forløb	100	0	0 %

Tabel 23 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet (**HIT**)

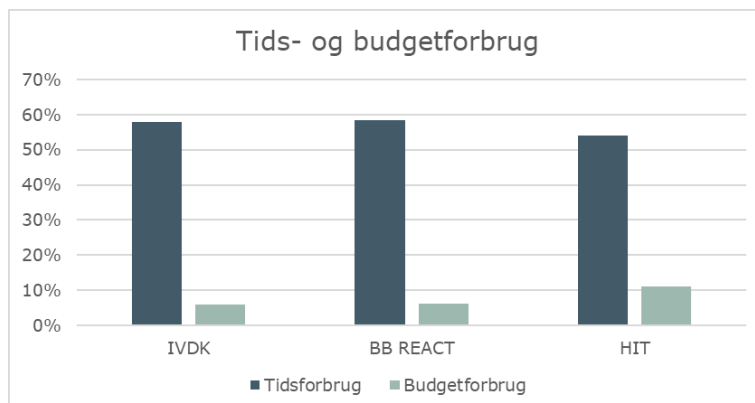
Outputmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal deltagere (samlet antal personer, som deltager i kompetenceudviklingsforløb)	225	50	22 %
Antal virksomheder som modtager støtte	90	31	34 %

Tids- og budgetforbrug

Ovenstående målopnåelse skal desuden ses i relation til de tre delindsatsers tids- og budgetforbrug på evalueringstidspunktet, som er illustreret i nedenstående figur. Figuren indikerer, at en stor del af aktiviteterne fortsat udestår i de tre delindsatser, hvorfor budgetforbruget er mindre end tidsforbruget på evalueringstidspunktet.²⁰

²⁰ Note: 1) IVDK budgetforbrug: opgjort pr. 11/8-2022. Projektoperatør oplyser, at der på evalueringstidspunktet er deltagertimer fra juni/juli, der ikke er bogført, og herudover er der igangværende deltagerindkøb på 8,4 mio. der ikke er medregnet. Yderligere forventes forbrug til kollektive forløb at stige i takt med at den oprindelige IVDK-bevilling afsluttes og det alene bliver REACT-bevillingen, 2) BB REACT

Figur 8 Oversigt over delindsatsernes tids- og budgetforbrug på evalueringstidspunktet



Målopnåelse for **effektindikatorer**

Nedenstående tabeller viser, at delindsatserne, som følge af at de er i deres indledende fase, har realiseret en minimal andel af de opstillede effektmål.

Tabel 24 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet (IVDK)

Effektmål	Mål i projektperioden	Målsætning efter programperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal deltagere der fuldfører rådgivnings-/vejledningsforløb	2.145	-	136	6%
Antal deltagere der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	1.823	-	143	8%

budgetforbrug: opgjort pr. 30/8-2022. Projektoperatør har på evalueringstidspunktet ikke fået indrapporteret alle partnernes forbrug af lønkroner, hvorfor budgetforbruget er et estimat på, hvor mange midler der er brugt på både partnere og underpartnere, 3) HIT budgetforbrug opgjort pr. 31/5-2022.

Tabel 25 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet (**Beyond Beta REACT**)

Effektmål	Mål i projektperioden	Målsætning efter programperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal deltagere, der fuldfører forløb	461	0	0	0 %
Antal deltagere der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	415	0	0	0 %
Antal startups der opnår privat funding	215	0	0	0 %
Antal kapitaliserede relationer i økosystemet	522	0	0	0 %
Antal deltagere der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen	39	0	0	0 %
Antal overlevende startups 2 år efter deltagelse i forløb	0	160	0	0 %
Antal vækstiværksættere 2 år efter endt forløb	0	4	0	0 %

Tabel 26 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet (**HIT**)

Effektmål	Mål i projektperioden	Målsætning efter programperioden	Status	Målopnåelse i procent
Deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen (antal personer)	180	-	17	9 %
Antal startups målt på cvr. Registreringer	20	-	0	0 %

På trods af den begrænsede indfrielse af effektmålene vurderer vi dog, at deltageres aktuelle udbytte, og heraf potentiale for effektskabelse, giver indblik i sandsynligheden for at målene realiseres.

Deltagerne i **HIT** har på evalueringstidspunktet fået forbedret deres iværksætterkompetencer, særlige inden for to af forretningsområderne (der har endnu ikke været afholdt forløb for deltagere inden for møde- og erhvervsturisme) samt de har fået etableret nye samarbejdsrelationer i økosystemet.

Hvad angår deltagerne i **Beyond Beta REACT** er det vores vurdering, at deltagerne har fået etableret nye samarbejdsrelationer og adgang til videnspersoner i økosystemet samt i nogen grad forbedret deres iværksætterkompetencer. Da ingen forløb endnu er afsluttet, har projektet endnu ikke registreret en indfrielse af effektmålene.

For deltagerne i **Iværksætterdanmark** er der ligeledes mange der endnu ikke har gennemført deres forløb, hvorfor deres udbytte endnu ikke kan vurderes. Den indsamlede data indikerer dog, at deltagerne har fået øgede faglige kompetencer samt viden relateret til forskellige brancher, men også bæredygtigt iværksætteri.

Bilag A Undersøgelsesspørgsmål

Undersøgelsesspørgsmål	Henvisning til afsnit i rapporten hvor det belyses
1) Resultater: Hvilket udbytte har målgruppen fået af deltagelsen?	Afsnit 3.3
A. Hvordan vurderer iværksætterne kvaliteten og tilbuddene i indsatserne? Herunder om iværksætterne efterspørger noget, som ikke indgår i de eksisterende programmer, herunder hvilke aktører leverer de services, som iværksætterne får andre steder?	Afsnit 3.3
B. Hvordan kan vi gøre det nye iværksætterprogram lige så nemt at forstå for iværksætterne som virksomhedsprogrammet er for virksomhederne?	Afsnit 3.3
2) Virkemidler: Hvilke virkemidler skaber størst effektpotentiale?	Afsnit 3.4
C. Hvilke virkemidler har størst effekt indenfor de respektive styrkepositioner, og er der virkemidler på tværs af styrkepositioner, der har stor effekt? Iværksætterne har forskellige behov både ift. udviklingsstadiet, udviklingsmodeller og ift. indenfor hvilken styrkeposition, de opererer. Fx kræver det typisk længere tid og mere likviditet at udvikle en deep tech op/eller hardware baseret startup, inden den er økonomisk bæredygtig sammenlignet med digitalt baseret startups.	Afsnit 3.4
D. Hvordan kan den lokale erhvervsservice omkostningseffektivt inddrages?	Afsnit 3.2
E. I hvor høj grad sker der en tilkobling til private lokale forankrede iværksætttermiljøer? Kan dette med fordel øges, i så fald hvordan?	Afsnit 3.2
3) Partnerskab: Hvordan vurderes partnerskaberne på de tre delindsatser?	Afsnit 3.1
F. Hvordan vurderes partnerskabet mellem Erhvervshusene og de lokale erhvervsservices i Iværksætterdanmark?	Afsnit 3.1
G. Hvordan vurderes partnerskabet mellem Erhvervshusene, klyngeorganisationerne, Accelerace og Dansk Design Center i BeyondBeta? Herunder hvilke klynger lykkes bedst og hvorfor?	Afsnit 3.1
H. Hvordan vurderes partnerskabet på Hub for Innovation in Tourism?	Afsnit 3.1
I. Hvordan ser den optimale rollefordeling ud mellem særligt Erhvervshuse, lokale erhvervsservices, klynger, private aktører mm.?	Afsnit 3.1
J. Har der været et samarbejde/videndeling på tværs af projekterne, fx BeyondBeta og IVDK?	Afsnit 3.1
K. Hvordan har det fungeret, at erhvervshusene har været operatør i en indsats indenfor styrkepositionerne? Havde det været mere hensigtsmæssigt, at BeyondBeta udelukkende blev varetaget af klyngeorganisationerne selv? Evt. i samarbejde med underleverandører med ekspertise i sektorspecifik forretningsudvikling	Afsnit 3.1
4) Finansiering: Hvordan sammensættes den "gode" finansiering for iværksætterprojekter?	Afsnit 3.5
L. Hvordan kan finansieringen struktureres, så iværksætterne selv investerer mest muligt (tid og særlig kontanter)? Herunder: Hvor meget kan man få iværksætterne til at betale selv og i hvilke virkemidler?	Afsnit 3.5
M. Hvordan er det lykkedes at skabe privat kontant medfinansiering i NEXT-Step forløbene i Iværksætter Danmark?	Afsnit 3.5
5) Lokal forankring: Hvordan er den lokale forankring lykkedes i projekterne, og er der geografiske forskelle mellem, hvor godt forankringen er lykkedes?	Afsnit 3.2
N. Er det muligt at indføre en lignende lokal/regional model på BeyondBeta, som umiddelbart virker til at fungere godt på Iværksætter Danmark?	Afsnit 3.2
O. Hvordan kan den lokale erhvervsservice omkostningseffektivt inddrages?	Afsnit 3.2
P. I hvor høj grad sker der en tilkobling til private lokale forankrede iværksætttermiljøer? Kan dette med fordel øges, i så fald hvordan?	Afsnit 3.2
6) Øvrigt:	-

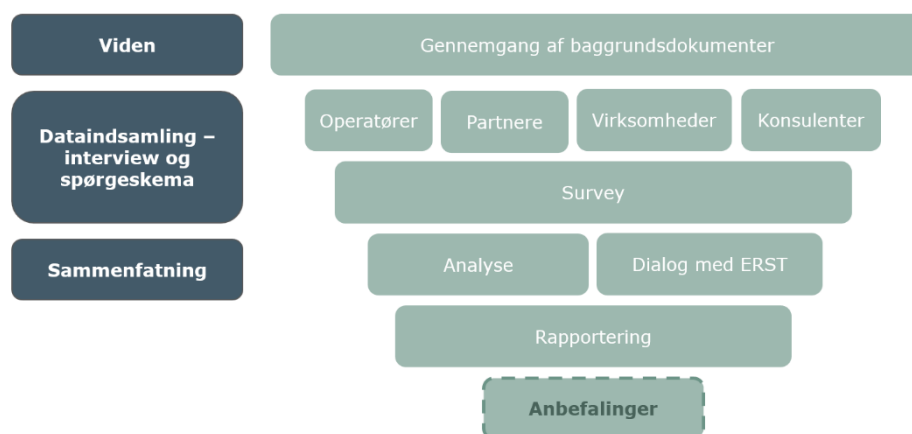
Undersøgelsesspørgsmål	Henvisning til afsnit i rapporten hvor det belyses
<p>Q. Hvilke fordele og ulemper har det, at turisme er en selvstændig indsats frem for at indgå i et samlet projekt på lige fod med de øvrige styrkepositioner? Herunder, hvordan vil turismeindsatsen kunne integreres med BeyondBeta eller bibeholdes som særskilt indsats.</p>	Afsnit 3.1.1
<p>R. Hvilke fordele har der være ved at samle de øvrige styrkepositioner i en samlet indsats?</p>	Afsnit 3.1.1
<p>S. Har turismeiværksætterne behov som adskiller sig fra iværksætterne i de øvrige styrkepositioner? Herunder om behovene kræver at turismeindsatsen indeholder andre virkemidler end indsatsen for de øvrige styrkepositioner.</p>	Afsnit 3.1.1
<p>T. Er der elementer i tidligere iværksætterprojekter, som kunne styre resultatskabelsen i REACT-iværksætterindsatsen?</p>	Afsnit 3.6

Bilag B Redegørelse for evalueringens metode

Vores tilgang har i høj grad været bottom-up inspireret, da vi først har indhentet og bearbejdet baggrundsdokumenter for hver af de tre projekter. Efterfølgende har vi gennemført kvalitative interviews med projektopratorer, partnere, deltagere og evt. konsulenter. Indsigter fra deltagerne er efterfølgende blevet kvalificeret via et survey. Tværgående pointer fra analysen er blevet kvalificeret med operatørerne og analysen er undervejs blevet justeret i samarbejde med Erhvervsstyrelsen, i takt med den viden, vi har opbygget.

Herunder er en illustration af evalueringens metodekonstellation.

Figur 9: Illustration af analysens design



Interviews. Analysens primære datakilde er kvalitative interviews med en række aktører inden for de tre delindsatser. Interviewene er blevet udført som semistrukturerede interviews, hvor informanterne har besvaret åbne spørgsmål ud fra deres faglige viden og personlige erfaringer. Med denne metodiske tilgang har vi først og fremmest søgt indsigt og forståelse for iværksætterfeltet, men også mulighederne for fremover at udmønte puljemidler til iværksætterindsatser, til at skabe virkningsfulde projekter. Vi har gennemført interviews med følgende aktører i hver af de tre delindsatser:

- Operatører:** For hver af de tre delindsatser har vi talt med projektopratorerne og det tilknyttede projektteam. Dette har vi anlagt stor prioritet, da to af projekterne, Beyond Beta REACT og Iværksætterdanmark, har været og er tidligere/forudgående indsats, hvorimod HIT-projektet er opstået i regi af den danske REACT-EU indsats. Dette gør, at erfaringer og forskelle kan variere projekterne imellem, da der er forskel på hvor længe projekterne har været etableret, og omvendt giver det mulighed for at identificere potentialer og udfordringer på tværs af de tre delindsatser og deres målgrupper.
- Partnere:** Vi har talt med projekternes forskellige partnergrupper, der for hver af de tre projekter varierer i sammensætning og størrelse. Størstedelen af partnerne er blevet interviewet fysisk/online på selve interviewdagen, og i

de tilfælde hvor en eller flere partnere har været forhindret i at deltage er der blevet foretaget opfølgende individuelle interviews.

- **Virksomheder:** I og med virksomhederne er målgruppen for iværksætterindsatsen har vi lagt stor vægt på interviews med målgruppen. Vi har derfor gennemført 20 interviews med iværksættere, der har deltaget i en af de tre delindsatser. Virksomhederne har geografisk været spredt over hele landet, og har arbejdet med forskellige områder inden for iværksætteri jf. de forskellige målgrupper hver delindsats har været målrettet til.
- **Konsulenter:** For at få et bredere perspektiv på iværksætteri har vi talt med nogle af de konsulenter (vækstguides, forretningsudviklere mv), der har været tilknyttet de forskellige forløb under de tre projekter. Input fra konsulenterne er blevet anvendt til at nuancere og udfolde evalueringen yderligere.

Tabel 27: Oversigt over afholdte interviews for hver af de tre delindsatser

	IVDK	BB REACT	HIT
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Operatør • Partnere (erhvervshuse) • Lokale vækstguides • Deltagere (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatør • Partnere (erhvervshuse, Accelerace) • Rep. Fra ni klynger • Deltagere (6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatør • Partnere (WOCO, MeetDenmark, Erhvervshus Sjælland) • Konsulenter (MentoringPlus, NextStepChallenge) • Deltagere (7)

Bilag C Grundlag for kvalitativ analyse og interviewguides

Til den kvalitative dataindsamling er der udviklet en interviewguide for hver af de målgrupper, der har indgået i analysen dvs. operatører, partnere, virksomheder og konsulenter, inden for hver af de tre delindsatser. I de forskellige interviewguides har vi tilstræbt at stille åbne spørgsmål, der berører analysens undersøgelsesspørgsmål. Dertil er hver interviewguide blevet tilpasset den enkelte delindsats. Vores interviewguides har været vejledende, hvorfor de ikke nødvendigvis er fulgt punktligt under selve interviewene. Vi har i stedet tilstræbt at have en åben samtale med informanterne, og interviewene har således haft en eksplorativ karakter, fordi informanterne også selv har kunnet fremhæve viden, emner og erfaringer, som vi ikke på forhånd har kendt relevansen af.

Interviewguides har overordnet fulgt emnerne fra undersøgelsesspørgsmålene, men har været tilpasset målgruppen af informanter.

Tabel 28 Oversigt over emnerne fra undersøgelsesspørgsmålene

Nr.	Undersøgelsesspørgsmål
1.	Resultater: Hvilket udbytte har målgruppen fået af deltagelsen?
2.	Virkemidler: Hvilke virkemidler skaber størst effektpotentiale?
3.	Partnerskab: Hvordan vurderes partnerskaberne på de tre delindsatser?
4.	Finansiering: Hvordan sammensættes den "gode" finansiering for iværksætterprojekter?
5.	Lokal forankring: Hvordan er den lokale forankring lykkedes i projekterne, og er der geografiske forskelle mellem, hvor godt forankringen er lykkedes?
6.	Øvrigt

Bilag D Datagrundlag for kvantitativ analyse

Til den kvantitative dataindsamling er der udviklet tre unikke targeted surveys, til delindsatsernes deltagere, der har haft til formål at sikre ensartet datakvalitet på tværs af de tre delindsatser. Fælles for hver af de tre surveys er, at de alle spørger ind til følgende emner:

- 1) Baggrundsoplysninger
- 2) Deltagernes vurdering af aktiviteterernes kvalitet
- 3) Deltagernes vurdering af, om de er blevet udstyret med de korrekte forudsætninger for at sikre fremtidig effektskabelse
- 4) Kendskab og brug af evt. øvrige tilbud i erhvervsfremmesystemet
- 5) Betalingsvillighed i fremtidige lignende indsatser
- 6) Deltagernes forventninger til fremadrettede effekter.

Besvarelsene gør os i stand til – på et mere kvantificerbart grundlag – at vurdere delindsatsernes nuværende og fremtidige effektskabelse, og bidrager samtidig til at kvalificere vores vurdering af deltagernes oplevelse af aktiviteterernes kvalitet og relevans.

Spørgeskemaet blev sendt ud den 5. september 2022 med mulighed for at besvare det indtil den 15. september 2022. Spørgeskemaet blev opsat og udsendt af COWI i SurveyXact. Svargrundlag og -procent er vist i afsnit 3.3.

Bilag E Projekter under Socialfondens prioritet 1 (2014-2020)

Tabel 29 Projekter under Socialfondens prioritet 1 (2014-2020)

Projekttitel	Samlede støt- teberettigede projektudgifter (kr.)	Region	Projekthol- der
1.a Vejledning og støtte til iværksættere			
Kreativitet & Iværksætteri	54.911.817	Syddanmark	Svendborg Kommune
Program for iværksættere 2015	32.543.160	Midtjylland	Erhvervshus Midtjylland
Nordjysk NewBiz	13.019.711	Nordjylland	Erhvervshus Nordjylland
Vækstfremmende Inkubationsforløb for SMV'er	18.505.000	Sjælland	Erhvervshus Sjælland
HIP Hovedstadens Iværksætterprogram	19.705.125	Hovedstaden	Erhvervshus Hovedstaden
Innovativ Vækst - et intensivt iværksætterforløb for nordjysk vidensiværksættere.	30.840.897	Nordjylland	Erhvervshus Nordjylland
Pre Scale Up	2.013.764	Syddanmark	Erhvervshus Fyn
Greater Copenhagen Food Startup	11.816.916	Hovedstaden	Erhvervshus Hovedstaden
Growing Food CPH	6.251.466	Hovedstaden	Capnova
Startup Masterclass	20.728.620	Sjælland	Erhvervshus Sjælland
Co-Create Sydfyn II v/Fremtidsfabrikken	8.422.980	Syddanmark	Fremtidsfabrikken
Bornholms Iværksætterprogram	2.942.054	Bornholm	Business Center Bornholm
Iværksætterprogram 2018-2021	52.100.000	Midtjylland	Erhvervshus Midtjylland
Odense Robotics Startup Programme	22.009.852	Syddanmark	Erhvervshus Fyn
Startup Business (Lean Accelerationsforløb for iværksættere)	11.827.850	Sjælland	Erhvervshus Sjælland
Pilotprogram for maritimt iværksætteri - Maritime Stars	7.256.200	Nordjylland	MARCOD
Specialiseret Erhvervsservice for Green Tech Virksomheder (GT Program)	6.074.540	Erhvervsstyrelsen	Green Tech Center A/S
Beyond Beta	33.604.966	Erhvervsstyrelsen	Erhvervshus Hovedstaden
IværksætterDanmark - IvDK	27.821.348	Erhvervsstyrelsen	Erhvervshus Hovedstaden
Kreativitet & Iværksætteri	54.911.817	Syddanmark	Svendborg Kommune
Program for iværksættere 2015	32.543.160	Midtjylland	Erhvervshus Midtjylland
1.b Undervisning i iværksætteri			
Acceleration af bæredygtige og digitale vækstiværksættere i Region Sjælland	5.967.189	Erhvervsstyrelsen	DTU RISØ
Design Business Boot Camp	6.033.823	Syddanmark	Design2innovate
SUNDiværk - for studerende	3.366.263	Syddanmark	UC Syd
Entrepreneurskab i uddannelser	38.031.051	Midtjylland	VIA University College
Vidensbaseret Entreprenørskab for Sundere Vækst (VEST)	16.920.640	Hovedstaden	Københavns Universitet (KU SUND)
Iværksætteri & jobskabelse	17.162.083	Nordjylland	EUC Nordvest
Start Up i praksis	15.370.306	Erhvervsstyrelsen	Fonden for Entreprenørskab
Start Up i praksis, Sjælland	597.777	Erhvervsstyrelsen	Fonden for Entreprenørskab
Undervisning i Iværksætteri	8.985.000	Erhvervsstyrelsen	Zealand
Undervisning i Iværksætteri, Sjælland	8.576.716	Erhvervsstyrelsen	Zealand

Projekttitle	Samlede støt- teberettigede projektudgifter (kr.)	Region	Projekthol- der
Dream Steps	16.891.385	Nordjylland	UCN
Spilbaseret Iværksætterundervisning	7.200.000	Erhvervssty- relsen	Zealand
Spilbaseret Iværksætterundervisning Sjæl- land	2.332.400	Erhvervssty- relsen	Zealand
Acceleration af bæredygtige og digitale vækstiværksættere i Region Sjælland	5.967.189	Erhvervssty- relsen	DTU RISØ