

APRIL 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

STARTUP MASTERCLASS

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

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

APRIL 2022
ERHVERVSSTYRELSEN
STARTUP MASTERCLASS

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	230.S
VERSION	10
UDGIVELSESDATO	26.04.2022
UDARBEJDET	LEFV
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	MOBR

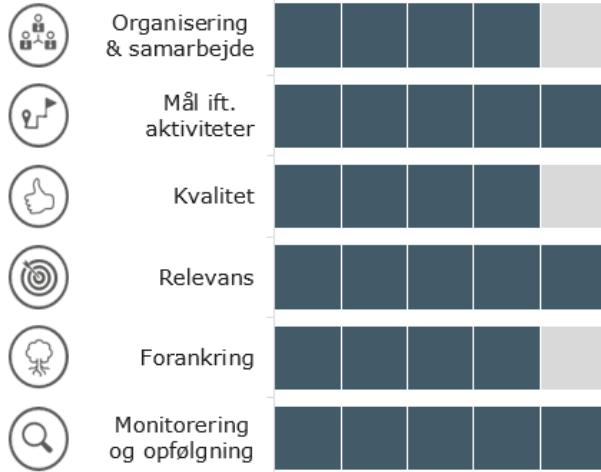
INDHOLD

1	Resumé: STARTUP MASTERCLASS	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Forventninger til effekter	11
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13

1 Resumé: Startup Masterclass

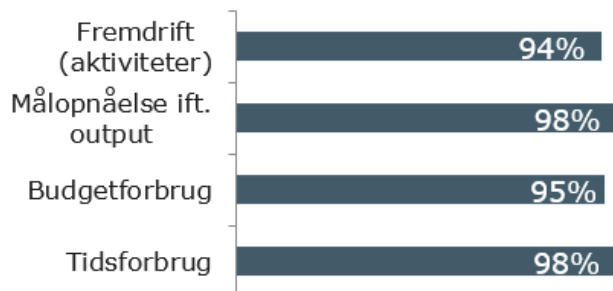
Projektets implementering

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



Erhvervshus Sjælland har drevet projektet professionelt og i et tæt samarbejde med projektets partnere og rådgivere, som har skabt en stærk projektkommunikation. Projektet har bidraget til, at vækstiværksætterne har fået udløst deres vækstpotentiale, og at deltagerne har fået videreudviklet deres forretningsmodel. I den forbindelse har virksomhederne udviklet sig hurtigere, end hvad de ellers ville have gjort. Virksomhederne har generelt været tilfredse med kvaliteten af deres forløb, og de tilknyttede rådgivere har de fundet yderst kompetente. Projektets metode og forløb videreføres i andre projekter, hvilket styrker potentialet for videre udvikling af virksomhederne og forankring af projektets metode. Opfølgingspraksis med virksomhederne har været en integreret del af projektets aktiviteter, der har bidraget til en løbende tilpasning af modulerne.

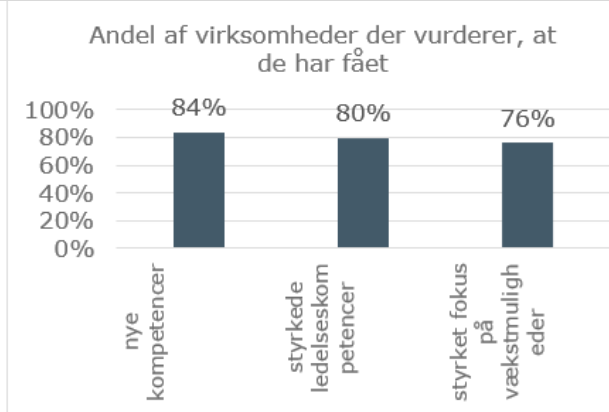
Målopnåelse



Projektet har på evalueringstidspunktet indfriet tæt ved samtlige opstillede aktivitets- og outputmål. Projektet har i projektperioden gennemført 16 hold med 10-12 deltagere på hvert hold, og med en samlet tilfredshedsgrad på 94 % blandt de deltagende virksomheder.

Der har været et mindre underforbrug af midler, men med en målopnåelse på næsten 100 % indikerer det, at omkostningerne for aktiviteterne har været mindre end forventet.

Effektvurdering



Andelen af virksomheder der har fået forbedret deres iværksætterkompetencer, efter deres deltagelse i forløbet, er høj, og står på mål med det forventede effekt-mål. Dette indikerer, at projektet er lykket med at skabe gode forudsætninger for deltagernes udviklings- og skaleringspotentiale. På den baggrund vurderer vi, at projektet vil bidrage til, at virksomhedernes vækstpotentiale indfries, og at der dermed skabes mere levedygtige og hurtigt voksende virksomheder, hvorfor den ønskede effektopnåelse synes realistisk.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Startup Masterclass har haft til formål at udstyre vækstiværksættere med værktøjer til at videreudvikle deres forretningsmodel og forretningsidé. Dermed har projektet skulle bidrage til at udløse virksomhedernes vækstpotentiale samt skabe en mere levedygtig og hurtigt voksende virksomhed.

Projektet har henvendt sig til vækstiværksættere med et CVR-nummer, der er under tre år gammelt og har en skalerbar forretningsidé. Virksomhederne er blevet tilbudt et rådgivningsforløb med det formål at give dem praktiske værktøjer målrettet virksomhedernes udfordringer. Rådgivningsforløbene har i alt varet 6,5 dage, og er blevet varetaget af private rådgivere, og afviklet i en vekslen mellem gruppebaseret rådgivning og 1-1 opfølgning. Forløbene har vekslet mellem teori og velafprøvede værktøjer, og virksomhederne har herigennem fået:

- > Redskaber til at nytænke og skalere forretningen.
- > Fokus på egne styrker og ressourcer som iværksætter og virksomhedsleder, og hvordan du bruger styrkerne aktivt.
- > Træning i at pitche virksomheden til forskellige målgrupper, så virksomheden får mere gennemslagskraft i kommunikationen.
- > Redskaberne til at træffe bevidste valg om den strategi, som virksomheden vil forfølge for at maksimere væksten.
- > Styrket evnen til at lede væksten og sætte det rette hold.
- > Netværk med andre iværksættere og 1-1 tid med rådgivere med fokus på den enkelte virksomhed.

Projektet har dækket hele region Sjælland og er blevet varetaget af Erhvervshus Sjælland i tæt samarbejde med 11 kommunale partnere og to uddannelsesinstitutioner, Roskilde Universitet (RUC) og Erhvervsakademi ZEALAND (EASJ).

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Sjælland
Sagsbehandler:	Lucas Poulsen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Iværksætteri (ESF-1)
Samlet budget:	DKK 20,7 mio.
Bevillingsperiode:	06.12.2017 – 31.03.2022

2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	Output	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af koncept for rådgivningsforløb (produktudvikling, innovationsmodeller, vækststrategi og vækstledelse) • Rekruttering og screening af potentielle deltagere mhp. at afdække vækstpotentiale og – ambition • Deltagelse i 3 moduler af 2 til 2½ dages varighed. • Eksekveringssamtaler: Individuel vejledning fra vækstkonsulent og privat rådgiver • Henvisning af deltagere til DTU Risø Reaktor 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrket forretningsside/-model blandt de deltagende iværksættere • Deltagerne har forbedret deres ledelses- og iværksætterkompetencer og er i stand til at eksekvere dem i praksis 	<ul style="list-style-type: none"> • Øget beskæftigelse hos deltagervirksomheder • Øget omsætning hos deltagervirksomheder • Styrket overlevelse blandt iværksætterne

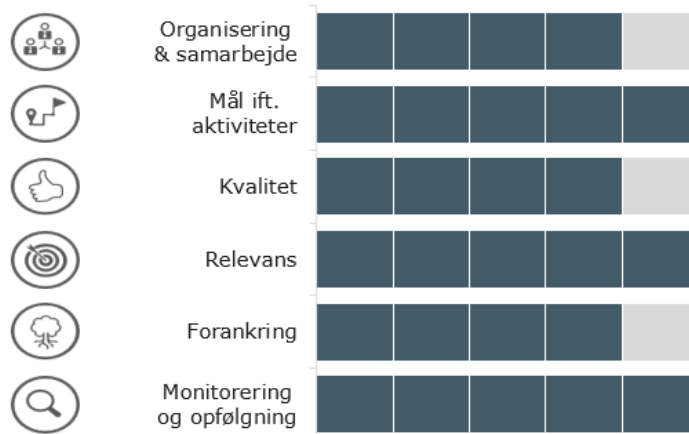
3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet har projektet realiseret næsten samtlige af de opstillede måltal. Projektet modtog i maj 2020 en tillægsbevilling målrettet covid-19 rettede aktiviteter, hvormed projektets måltal og budget blev opjusteret, og projektet blev forlænget. I den forbindelse blev projektets moduler ligeledes tilpasset, for at undervisningen i højere grad kunne understøtte virksomhedernes eventuelle håndtering af eftervirkningerne af Corona-situationen. Samtidig blev projektets tilbud om eksekveringssamtale opjusteret for bedre at kunne understøtte virksomhedernes udvikling.

COVID-19 situationen har påvirket afviklingen af projektets moduler. Deltagerne undervisning har i hele projektperioden været tiltænkt et fysisk format, hvilket grundet pandemien ikke har været en mulighed i hele projektperiodens sidste halvdel. Projektet er dog lykkedes at indfri de opsatte måltal til trods for dette, da de har været hurtige til at omlægge modulerne til et digitalt eller hybridt format.

4 Projektets implementering

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



Organisering og samarbejde



Projektholder har drevet projektet professionelt, og et tæt samarbejde med projektets partnere og rådgivere har skabt en stærk projektkommunikation.

Projektet er blevet varetaget af Erhvervshus Sjælland, og er gennemført i samarbejde med 11 kommunale partnere og to videns- og uddannelsesinstitutioner (RUC og EASJ), der har hjulpet med screening og henvisning af vækstvirksomheder til forløbene. Projektholder oplyser, at samarbejdet med de kommunale partnere har været funderet på tidligere samarbejdsrelationer, hvilket vi vurderer har været befordrende for samarbejdet, da det har muliggjort en åben dialog og eventuelle tilpasninger undervejs, når det har været nødvendigt. Uddannelsesinstitutionerne har imidlertid haft en mindre fremtrædende rolle end oprindeligt tiltænkt, hvilket ligeledes blev bemærket i midtvejsevalueringen. Dette skyldes, at uddannelsesinstitutionerne har begrænset berøring med iværksættere, der står overfor at skulle skalere, hvorfor de ikke som sådan har berøring til projektets målgruppe. På trods af dette er det projektholdets oplevelse, at deres dialog, særligt med RUC, er blevet styrket undervejs i projektet. Det er bl.a. sket ved, at RUC nu har etableret et såkaldt "Entrepreneurship Lab", hvor Erhvervshuset har været inde i dialogen omkring startups. Vi vurderer det hertil som positivt, at projektholder undervejs har forholdt sig til partnernes bidrag/relevans for projektet, da det har bidraget til en kontinuerlig vurdering af, om de rette kompetencer har været tilknyttet projektet.

Foruden projektets partnere har der været tilknyttet fem eksterne rådgivere, der har forestået undervisningen på projektets forskellige moduler. Projektholder vurderer, at de med afsæt i erfaring fra tidligere projekter er lykkedes med at sammensætte et hold af rådgivere, som har imødekommet virksomhedernes behov - både ift. diversitet, erfaring og kompetencer. Dette understøttes gennem interviewene med virksomhederne. Dialogen mellem projektholder og rådgiverne har været åben og kontinuerlig, hvilket vi vurderer har muliggjort, at ambitionsniveau for projektet har kunne bibeholdes og at nødvendige

tilpasninger har kunnet foretages løbende. På den baggrund er det samlet vores vurdering, at projektet har formået at organisere sig og samarbejde med relevante partnere og rådgivere. Hertil beskriver de interviewede virksomheder projektet som professionelt drevet, herunder at der har været et godt og rettidigt informationsflow. Et vigtigt element har hertil været, at en forretningsudvikler fra Erhvervshuset fast har været tilknyttet hele forløbet, hvilket vi vurderer har været befordrende for den røde tråd i projektet.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet har bidraget til, at vækstvirksomhederne har fået udløst deres vækstpotentiale, og at deltagerne har fået videreudviklet deres forretningsmodel. Formålet med projektet har været at udstyre vækstvirksomhederne med værktøjer til at videreudvikle deres forretningsmodel og forretningsidé. Dermed har projektet skulle bidrage til at udløse virksomhedernes vækstpotentiale samt skabe en mere levedygtig og hurtigt voksende virksomhed. Vi vurderer, at projektet bygger på et velbegrundet rationale, da virksomhederne tilkendegiver, at deres virksomhed har udviklet og formet sig hurtigere på grund af deres deltagelse i projektet, og at de har fået redskaber og hjælp til en skærpet strategi og retning for deres virksomhed og ikke mindst hjælp til værdisætning af varer/ytelser. På den baggrund vurderer vi, at projektet er lykkedes med at styrke virksomhedernes forretningside og har bibragt deltagerne nye kompetencer, der har gjort dem i stand til at eksekvere, hvilket vi samlet set vurderer har øget deres sandsynlighed for overlevelse. Samlet set vurderer vi, at projektets aktiviteter understøtter målsætningen om at udløse vækstvirksomhedernes vækstpotentiale samt videreudvikling af deres forretningsmodel.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har været tilfredse med kvaliteten af forløbet, og de tilknyttede rådgivere vurderes som yderst kompetente. Interviewene med virksomhederne indikerer, at forløbene samlet set har været af høj kvalitet, hvilket underbygges af en tilfredshedsmåling, som projektholdet har foretaget, der viser en tilfredshedsgrad på 94 %. Ifølge de interviewede virksomheder har det været afgørende, at rådgiverne ikke har undervist, men i stedet *rådgivet*. Deres evne til at sætte sig ind i den enkelte virksomhed, og ikke mindst at udfordre og motivere dem, oplever virksomhederne som essentiel for deres udbytte. Virksomhederne vurderer rådgiverne som yderst kompetente, og fremhæver, at det har været givtigt, at rådgiverne har været forskellige – både ift. baggrund og erfaringer. Flere af virksomhederne gør fortsat brug af deres tilgængede redskaber og viden fra forløbene og genbesøger jævnligt materialet fra deres forløb (se læringspunkt 1). Derudover vurderer både virksomheder og rådgivere, at forløbets varighed har været passende og godt sammensat indholdsmæssigt. Såfremt deltagerne har været forhindret i at deltage i en undervisningsgang, har de fået en individuel opfølgning, hvilket de vurderer som yderst positivt.

På baggrund af interviewene med både virksomheder og rådgivere går det imidlertid igen, at begge parter gerne så, at der havde været en formaliseret fælles opfølgning, nogle måneder eller et år efter forløbets afslutning. Begge parter tilkendegiver, at det ville give deltagerne mulighed for at arbejde mere med redskaberne, få en mere naturlig afslutning på forløbet og samtidig vedligeholde netværket med de øvrige deltagere, hvor sidstnævnte kan være svært i en travl

hverdag. Hertil har COVID-19 situationen gjort, at en online afvikling af modulerne har været nødvendigt (eller et hybridt format), men deltagerne har oplevet, at det online format har påvirket netværk og relations dannelsen på tværs (se læringspunkt 2). Rådgivernes ønske om en formaliseret opfølgning bunder i, at de på den måde vil få bedre indblik i de reelle effekter af deres undervisning, hvilket kan være svært, når deltagerne slippes efter afvikling af det sidste modul.

Afslutningsvist skal det nævnes, at en aktivitet på et af modulerne (ringe rundt til hinandens kunder), har de interviewede deltagere fundet grænseoverskridende og uhensigtsmæssig, da det har været en skrøbelig situation at blive sat i, både for den virksomhed det omhandler men også for den der skulle forestå samtalen. De fremhæver alle, at aktiviteten ville være mere meningsfuld, hvis det var en professionel der forestod dialogen og ikke en holdkammerat. Selvom alle de interviewede deltagere fremhævede dette på interviewdagen, er det imidlertid ikke noget der har fremgået af projektholdets løbende opfølgning, efter hvert endt modul.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projektet har bidraget til, at vækstvirksomhederne har udviklet sig hurtigere, end hvad de ellers ville have gjort, og projektets fokus på skalering er en vigtig årsag hertil. Ifølge de interviewede virksomheder har deres deltagelse i projektet gjort, at de har udviklet sig med en hastighed, som de ikke ellers ville have gjort inden for samme tidshorisont. Dertil påpeger de, at deres forløb på mange måder har været afgørende for deres virksomhed, da flere var nået til et punkt hvor de enten var kørt fast i en problemstilling eller med udfordringer og valg der var svære at håndtere/navigere i. De vurderer derfor, at projektet har bibragt dem redskaber, der bl.a. har hjulpet dem med at skærpe deres fokus og strategi, identificere og vurdere skaleringspotentialer samt -barriere og hertil en mere strømlinet forretningsplan, der eksempelvis har gjort deres kunde- og markedstilgang mere konkret. Virksomhederne fremhæver i den forbindelse, at projektet har været et vigtigt næste skridt for dem, da flere af dem har deltaget i forudgående startup-forløb, hovedsageligt for nyopstartede iværksættere, og at projektet derfor har, og er lykkedes med, at være det naturlige næste skridt i processen for vækstvirksomhederne.

Forankring af
output



Projektets metode og forløb videreføres i andre projekter, hvorfor der er potentiale for videre udvikling og forankring. På evalueringstidspunktet er alle hold afsluttet, men til trods for dette oplyser projektholder, at enkelte hold fortsat mødes lejlighedsvist, for fortsat at bruge hinanden til sparing og udvikling (forretningsudvikler fra Erhvervshuset inviteres ligeledes med). I og med projektet har haft en bred deltagelse af virksomheder (branche, størrelse mv.) vurderer vi, at der er potentiale for at virksomhedernes tilegnede viden og redskaber forankres, da de er blevet bedre rustet som iværksætter (jf. afsnit vedr. 'sammenhæng mellem projektet aktiviteter og mål').

Projektholder ser et stort potentiale i at udbrede projektets setup, da det er baseret på generiske discipliner, der vil kunne anvendes af alle. I den forbindelse er projektets format (metode og organisering) blevet kopieret til Startup Business-projektet, som Erhvervshus Sjælland ligeledes er projektholder på, der er startet op undervejs i nærværende projektperiode. Årsagen hertil skyldes, ifølge

projektholder, at de med Startup Masterclass har fundet et setup, der virker, og at de derfor har søgt at videreføre og udvikle de gode erfaringer. Af samme årsag er projektholder opsøgende ift. et stort nationalt projekt, der kan favne denne mellemgruppe (vækstvirksomheder). Projektholder er yderligere i gang med at afsøge muligheder ift. et Interreg-ØKS projekt, da de tidligere har gjort sig erfaring med grænseoverskridende projekter, og ser et potentiale for at videreføre de opnåede erfaringer. På den baggrund vurderer vi, at de forskellige initiativer er en god mulighed for at få videreført og udbredt de metodiske såvel som organisatoriske erfaringer fra Startup Masterclass-projektet til det øvrige erhvervsfremmesystem.

Monitorering og opfølgning



Opfølgingspraksis med virksomhederne har været en integreret del af projektets aktiviteter, der har bidraget til en løbende tilpasning af modulerne. Projektholder har løbende fulgt op på de opstillede indikatorsmål, og har ligeledes sideløbende, og konsekvent, fulgt op på samtlige af de afviklede hold. Projektholder har til dette udarbejdet et spørgeskema, som deltagerne har fået tilsendt efter hver endt modul. Deltagernes tilbagemeldinger har ifølge projektholder bl.a. givet anledning til løbende justering af modulernes indhold, i tæt dialog med den pågældende rådgiver – f.eks. ved en justering fra fire til tre moduler, herunder fjernelse af en rådgiver, og opjustering af modulernes varighed. Herudover har tilbagemeldingerne givet anledning til en større opmærksomhed på den mulige negative påvirkning, som konkurrenceaspektet kan skabe for virksomheder der opererer inden for samme branche/kundesegment. Den løbende feedback har således gjort det muligt, at projektholder har kunnet foretage nødvendige tilpasninger ved opstart af nye hold. Hertil er der i forbindelse med såvel midtvejs- og nærværende slutevaluering blevet udsendt et survey til de deltagende virksomheder vedr. deres forventede og allerede opnåede udbytte. Denne løbende og systematiske opfølgning vurderer vi har været befordrende for projektets gennemførelse, og dermed også for projektets effektskabelse.

5 Fremdrift og målopnåelse

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



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

Status på evalueringstidspunktet er, at 94 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i Projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Koncept for Rådgivningsforløbets 4 moduler	1	1	100%
A2: Screening af virksomheder	230	209	91%
A3: Iværksættere deltager i Rådgivningsforløbets Model 1-3 og 2 eksekveringsopfølgninger	172	167	97%
A4: Iværksættere deltager på Modul 4 efter deltagelse på Modul 1-3	168	162	96%
A5: Iværksættere viderehenvises til projektet DTU Risø Reaktor	8	7	88%

Af ovenstående tabel fremgår det, at projektet næsten er nået i mål med realiseringen af de opstillede aktivitetsmål. Som tidligere bemærket er samtlige af projektets mål blevet opjusteret som følge af projektets forlængelse. Vi noterer samtidig, at projektet har screenet færre virksomheder end forventet, men samtidig er tæt på at have indfriet de opsatte måltal om rekruttering af iværksættere.

Det eneste mål, der i modsætning til de øvrige, er blevet nedjusteret, er målet om viderehenvielse til projektet (Teknologisamarbejde i Region Sjælland), der har kørt sideløbende med dette (A5). Ved midtvejsevalueringen forventede

projektholder ikke at kunne indfri målsætningen, hvilket har vist sig at være korrekt. Det forventede antal tech-virksomheder har dermed ikke været til stede i projektet.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	20,7	19,6	95 %
Tidsforbrug (måneder)	51	50	98 %

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

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 98 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal deltagere	214	205	97 %
B2: Antal deltagere fra Region Sjælland	194	192	99 %
B3: Antal deltagere i COVID-19-rettede aktiviteter	90	90	100 %

På evalueringstidspunktet er projektet, jf. ovenstående tabel, næsten nået i mål med de opstillede outputindikatorer. B3 er imidlertid et nyt indikatormål, der er kommet til i forbindelse med projektets forlængelse og COVID-19 situationen. Målet indikerer hvor mange af projektets deltagere, der siden projektets forlængelse, har modtaget tilpasset undervisning, der i højere grad skulle kunne understøtte virksomhedernes eventuelle håndtering af eftervirkningerne af krisen.

6 Effektvurdering

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

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsene af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 152 deltagere, hvoraf 50 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 33 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti- ale for effekter

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

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at vækste.

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

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
Virksomheden anvender eller forventer at anvende de kompetencer, de har fået via deltagelsen i projektet	84 %
Virksomheden har fået væsentligt styrkede kompetencer til ledelse af virksomheden via deltagelsen i projektet	80 %
Virksomheden har fået styrket fokus på egne vækstmuligheder via deltagelsen i projektet?	76 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=50)

På baggrund af deltagernes besvarelser vurderer vi, at en stor del af virksomhederne har fået skabt gode forudsætninger for at opnå de ønskede effekter som følge af deres deltagelse i projektet. Vi betragter det derfor som sandsynligt, at projektet vil føre til, at virksomhedernes vækstpotentiale indfries, samt at der

skabes mere levedygtige og hurtigt voksende virksomheder. Spørgeskemaresultaterne bekræftes ligeledes af de gennemførte gruppeinterviews med deltagerne.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 46 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 50 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	82 %
Antal ansatte	52 %

(n=50)

Hovedparten af respondenterne har positive forventninger til udviklingen i virksomhedens omsætning, imens lidt over halvdelen har positive forventninger til udviklingen i antal ansatte. Samlet set er der sket en stigning i virksomhedernes positivitet ift. forventninger til effekter siden midtvejsevalueringen.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektførelser (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,5
Antal nyansatte	1,1

(n=50)

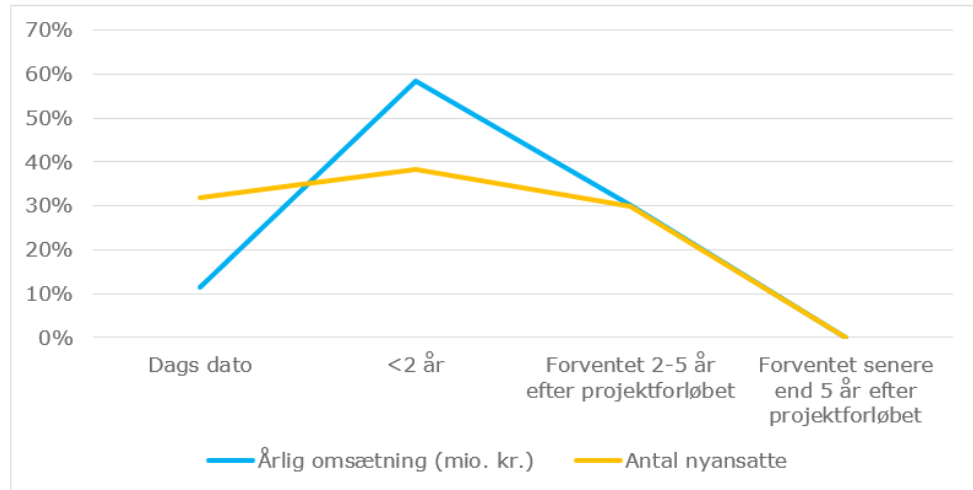
Hvad angår respondenternes gennemsnitlige forventninger til indsatsens effekter hæfter vi os ved, at disse er faldet siden midtvejsevalueringen. Forventninger til stigning i årlig omsætning er faldet fra 0,8 til 0,5 og forventninger til antal nyansatte er faldet fra 1,5 til 1,1. Årsagen til de lavere gennemsnitlige forventninger er svære at afdække af det tilgængelige datamateriale, men interviewene med virksomhederne indikerer, at flere har fået afklaret og strømlinet deres forretningside, hvoraf flere ikke nødvendigvis har en ambition om at blive en stor virksomhed eller ønsker at vækste ift. omsætning, men blot få det til at løbe rundt.

Tidshorisont for effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse.

Figuren viser, at størstedelen af effekterne forventes at indtræffe inden for to år efter deltagelsen i projektet.

Figur 9 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



Note: Estimerne i ovenstående figur er baseret på deltagernes forventninger angivet via survey.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 90 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere der fuldfører rådgivnings-/vejledningsforløb	168	0	177	+100 %
C2: Antal deltagere der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	171	0	174	+100 %
C3:Antal deltagere der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen	1	0	1	100 %
C4:Antal overlevende virksomheder 2 år efter deltagelsen		120	-	0 %
C5: Antal deltagere, som er selvstændige 6 måneder efter deltagelsen		105	-	0 %

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

På tidspunktet for slutevalueringen har projektet opnået de ønskede effekter, som vil kunne indtræffe ved projektets afslutning (C1-C3). De resterende effekter (C4-C5) af projektet ligger uden for projektperioden (op til 2 år efter), hvorfor de naturligt ikke vil indtræde på tidspunktet for slutevalueringen, og projektholder derfor endnu ikke kan opgøre disse. Med afsæt i de allerede indtrufne effekter vurderer vi det som realistisk, at den øvrige effekt opnåelse vil blive indfriet.

7 anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

Et velsammensat rådgiverhold, med forskellige baggrunde, kompetencer og erfaringer, er afgørende for deltagernes udbytte. De interviewede virksomheder oplever, at de tilknyttede rådgivere har været dygtige til at sætte sig ind i den enkelte virksomhed, og ikke mindst til at udfordre og motivere dem. De oplever rådgiverne som yderst kompetente, og fremhæver, at det har været givtigt, at rådgiverne har været forskellige – både ift. baggrund og erfaringer, hvilket de betragter som afgørende for deres udbytte, da rådgivernes store og varierende erfaring fungerer som en inspiration for virksomhederne. Konstellationen af forløbets rådgivere har således fungeret godt, og det har været en styrke, at de har repræsenteret en bred palette af kompetencer og erfaringer. Denne bredde kan være svær at opnå ved én samlet udbyder, hvorfor man i fremtidige projekter nøje bør vurdere, hvilken type forløb der er tale om, og hvad deltagerne vil kunne få mest gavn af. Samtidig bør man have for øje, at forløb med rådgivere fra forskellige virksomheder naturligt vil give mere koordinering, for at undgå eventuelle overlap i modulerne, men at det bibringer de deltagende virksomheder en anden værdi, at der er flere forskellige rådgivere at sparre med og spejle sig i.

Læringspunkt 2

Netværk og relationer styrkes bedst via fysiske mødeaktiviteter, men online afvikling kan øge fremmødet. En betingelse af COVID-19 situationen har været, at modulerne på forløbene, der er blevet afviklet efter midtvejsevalueringen, i stor udstrækning har været afviklet online, om end de har været tiltænkt et fysisk format. De forskellige hold, som projektet har haft igennem, har derfor haft forskellige mødeformater, hvilket de deltagende virksomheder har oplevet både fordele og ulemper ved. Fordelen har ifølge virksomhederne været, at deres forløb har kunnet afvikles og at det har været mindre tidskrævende (ingen transporttid). Ulempen har imidlertid været, at det online format ikke har understøttet netværk og dannelsen af relationer på samme måde som et fysisk mødeformat. Vi vurderer, at de online løsninger har løst og muliggjort mange ting, men at de fysiske møder er afgørende for iværksættere, da netværk og sparring kan være en afgørende faktor for målgruppen. Med afsæt i projektets erfaring, og COVID-19 situationens betydning, bør man i fremtidige skaleringsprojekter vurdere, hvilke aktiviteter der kræver fysisk fremmøde, for størst muligt udbytte, og hvilke aktiviteter eller møder, der med fordel kan afvikles online.

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

Bilag A Sådan scorer vi

Overordnet

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

1. Implementering (afsnit 4)

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

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

2. Målopnåelse (afsnit 5)

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

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

3. Effektvurdering (afsnit 3)

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

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