

NOVEMBER 2020  
REGION SYDDANMARK

# MEDSTRØM

SLUTEVALUERING



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid



NOVEMBER 2020  
REGION SYDDANMARK

# MEDSTRØM

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630  
DOKUMENTNR. 012.S  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 16.11.2020  
UDARBEJDET SLO  
KONTROLLERET KATK  
GODKENDT LCPE



# INDHOLD

1	Resumé: Medstrøm	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	9
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	9
6.2	Forventninger til effekter	10
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	14

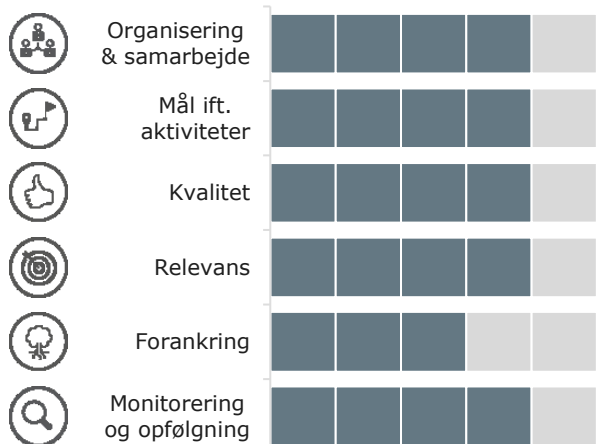


# 1 Resumé: Medstrøm

## Projektets implementering

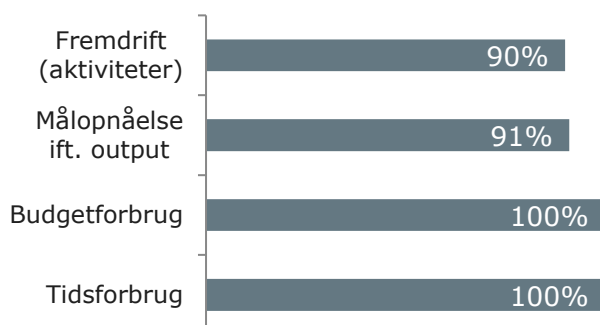
Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

3,8



Projektholdet har bred erfaring med målgruppen og har drevet projektet på professionel vis. Der er en tydelig synergi imellem projektets hovedaktiviteter og en stærk sammenhæng til de opstillede mål for projektet. De deltagende virksomheder oplever høj kvalitet i de forskellige forløb og fremdrager underviserne som særdeles kompetente. Projektaktiviteterne rammer målgruppens behov, og de deltagende virksomheder oplever indholdet som yderst relevant. Outputtet er stærkt forankret hos de deltagende virksomheder, men i mindre grad i projektparternes organisationer. Opfølgning med virksomhederne er en integreret del af projektets aktiviteter, men der er et potentiale for større monitorering.

## Målopnåelse



Status på evalueringstidspunktet er, at 90 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Projektet har formået at opnå en tilfredsstillende målopnåelse på projektaktiviteterne, på trods af, at projektet i begyndelsen havde udfordringer med rekrutteringen. Derudover har flere deltaget i flere af projektets hovedaktiviteter, hvorfor i alt 1404 har deltaget i aktiviteterne tilsammen. Projektet følger budget og tidsplan for planlagt.

## Effektvurdering



	Måltal	Procentvis målopnåelse
Antal deltagere, der forbedrer deres iværksætterkompetencer	1290	88 %
Anslået akkumuleret meromsætning	276.644.733 kr.	+ 100%
Antal deltagervirksomheder, som er blevet vækstiværksætter 2 år efter deltagelsen	5	+ 100%

Note: Udvalgte effektmål

På evalueringstidspunktet er 90 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Overordnet betragtet er det vores vurdering, at projektet lykkes med at skabe den forventede effekt. Ud af otte effektmål, er der på fem opnået højere opnåelse end forventet. Eksempelvis anslår deltagerne tilsammen en meromsætning på 355.004.996 kr., hvilket overgår målsætningen for projektperioden på 276.644.733 kr.

I spørgeskemaundersøgelsen er det tydeliggjort, at en stor andel af deltagervirksomheder har fået større ambitioner for deres virksomhed (59 %), bedre forudsætninger for overlevelse (69 %) og bedre forudsætninger for vækst (68 %). Slutteligt har virksomhederne oplevet en gennemsnitlig vækst i omsætning på 63 %.

## 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

Projektet 'Medstrøm' (tidligere 'Kreativitet og Iværksætter') har til formål at fremme iværksætteri og vækst inden for kreative erhverv blandt kreative virksomheder i Region Syddanmark.

'Medstrøm' hviler på et tværgående samarbejde mellem partnere i Region Syddanmark, der hver især har forskellige erfaringer inden for området. Formålet med projektets koordinerende vækstindsats er 1) at tiltrække flere med videregående uddannelser og bedre potentielle iværksættere inden for kreative erhverv, 2) at etablere nye kreative og designrelaterede virksomheder, 3) at forretningsudvikle og vækste kreative iværksættere, der allerede er etableret og 4) at forretningsudvikle etablerede kreative iværksættere med stort vækstpotentiale, så de bliver til vækstiværksættere og efterfølgende vækstvirksomheder.

Projektet er organiseret i fire hovedaktiviteter. Disse er udviklet med udgangspunkt i samarbejdspartneres erfaringer med tidligere tiltag og hvilke af disse, der har været velfungerende. Derudover er aktiviteterne udviklet i tæt kobling til målgruppens varierende behov, hvilket afspejles i aktiviteterne kobling til iværksættere i forskellige faser:

- > 'Tankestrøm' er rettet mod idéfasen og består af iværksætter-camps á to-tre dage
- > 'Power Up' er korte, intensive opstartsforløb á tre-fire måneder
- > 'Strømstyrke' er forretningsudviklingsforløb á seks-ni måneder
- > 'Højspænding' er individuelle vækstforløb á 6-12 måneder

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	<b>Tilskudsmodtager:</b> Fremtidsfabrikken Sydfyn
>	<b>Sagsbehandler:</b> Majken Daugaard
>	<b>Finansieringskilde:</b> Socialfonden (ESF)
>	<b>Indsatsområde:</b> Iværksætteri (ESF-1)
>	<b>Samlet budget:</b> 54,9 mio.
>	<b>Bevillingsperiode:</b> 01.09.2015 – 30.11.2020



## 2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

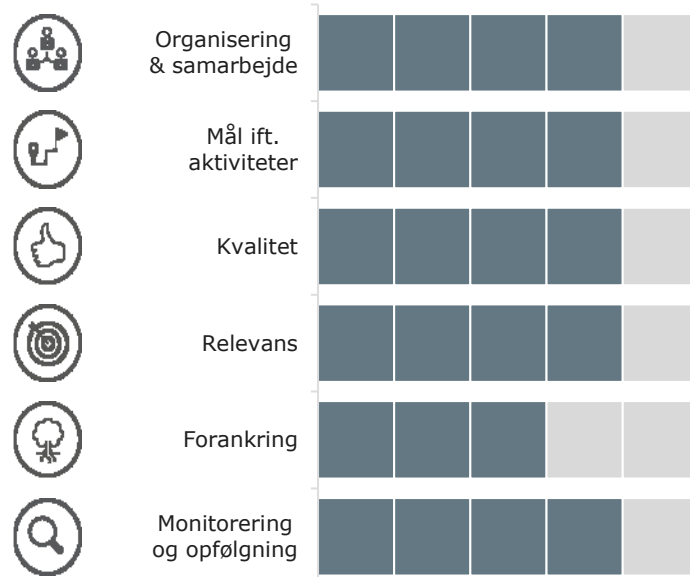
Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Iværksætter camps, faciliteret af SDU/IER*</li> <li>› Korte intensive opstartsforløb, faciliteret af Spinderihallerne *</li> <li>› Længerevarende vækst- og forretningsudviklingsforløb, faciliteret af Fremtidsfabrikken *</li> <li>› Individuelle vækst- og forretningsudviklingsforløb, faciliteret af Business Kolding *</li> <li>› Tværgående tilbud:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Test- og prototypefaciliteter</li> <li>- Workshops</li> <li>- Matchmaking events</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Styrkede forudsætninger for overlevelse blandt iværksættere</li> <li>› Styrket konkurrencefordel blandt delta-gende iværksættere</li> <li>› Styrket netværk blandt iværksættere indbyrdes og etablerede virksomheder</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Øget omsætning blandt iværksættere</li> <li>› Øget antal vækstiværksættere</li> <li>› Øget beskæftigelse blandt iværksættere</li> </ul>
NB: Hovedaktiviteter markeret med en * betragtes af evaluatoren som projektets primære 'virkemiddel'/'virkemidler'.				

## 3 Overordnet status

Projektet har forløbet som forventet med en kort forlængelse på tre måneder som følge af COVID-19 situationen. Der har ikke været væsentlige barrierer, der har bremset fremdriften af projektet. Det var dog i den første del af projektet udfordrende at få etableret et samarbejde imellem de mange projektparter, og der kunne med fordel have været rekrutteret en projektleder, eller suppleant til denne, med kompetencer og erfaring med projektetablering med mange parter. Det er samlet set lykkedes projektholdet at etablere et stærkt samarbejde og gennemføre samtlige aktiviteter som planlagt.

## 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



#### **Projektholdet har bred erfaring med målgruppen og har drevet projektet på professionel vis.**

Projektet er velorganiseret og er drevet systematisk frem. I projektets opstart oplevede projektholdet udfordringer med at køre projektet i gang, da der manglede kompetencer til dette. Projektholdet udtrykker, at der manglede en profil med erfaring med at sætte et projekt i gang og starte driften op på konstruktiv vis. Eksempelvis en person, som tidligere har drevet projekter af lignende størrelse. Dette betød, at aktiviteterne blev sat i gang senere end forventet. Det er vores vurdering, at projektet her ville have haft gavn af en projektleder med erfaring indenfor at drive projekter med mange parter og kompetencer til at starte projekter af denne størrelse op. Dette vil blive uddybet under Læringspunkt 2. Efterfølgende har der dog ikke været udfordringer på trods af flere udskiftninger i projektledelsen. Samarbejdet mellem projektets parter har været velfungerende, og alle parter oplever en klar arbejdsdeling. Projektholdet har månedligt afholdt møder for at koordinere projektets fire hovedaktiviteter, som de hver især har haft ansvar for. På baggrund af projektholdets udsagn, er det vores vurdering, at der har været balance imellem råderum og styring fra projektledelsens side, hvilket har gjort det muligt for parterne at drive aktiviteterne frem på selvstændigvis, samtidig med at der er blevet holdt snor i det af projektledelsen. På de månedlige møder er der blevet sparet på tværs omkring de forskellige aktiviteter og udvekslet erfaringer med målgruppen. Projektet har formået at trække på erfaringer fra relevante projekter i området, herunder DesignIVÆRK og Boost Sydfyn, som flere projektparter har deltaget i. Derudover besidder projektholdet overordnet set stor erfaring med målgruppen.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Der er en tydelig synergi imellem projektets hovedaktiviteter, og de har en stærk sammenhæng til de opstillede mål for projektet.**

Overordnet betragtet er det vores vurdering, at projektets aktiviteter har en stærk sammenhæng med de opstillede mål. De fire hovedaktiviteter understøtter iværksættere i forskellige faser af deres udviklingsprocesser. Dette understøtter i høj grad iværksætterne i deres kompetenceudvikling (jf. Læringspunkt 1). Flere virksomheder peger på, at de fundamentalt har fået ændret deres tilgang til deres virksomhedsudvikling, og at de har opnået konkrete værktøjer, som de efterfølgende anvender i deres virksomheder. Deltagere på alle fire forløb opnår ligeledes et styrket netværk, som har stor betydning for deres langvarige udbytte af forløbet. I interviewene oplyser deltagere, at de ofte drager nytte af deres netværk og fortsat bruger det til at sparre om udfordringer og idéer. Derudover vurderer vi, at der er en god sammenhæng imellem de fire hovedaktiviteter, hvilket understreges af det faktum, at mange virksomheder har deltaget i flere forløb i forlængelse af hinanden.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**De deltagende virksomheder oplever høj kvalitet i de forskellige forløb og fremdrager underviserne som særdeles kompetente.**

Deltagerne oplever høj kvalitet på tværs af hovedaktiviteterne. Projektholder har rekrutteret relevante og dygtige undervisere med bred erfaring fra branchen. Deltagere fremdrager i interviewene, at det har været vigtigt for deres output af forløbene, at underviserne har erfaringer med at arbejde med og udvikle iværksættervirksomheder i den kreative branche. Dette har gjort det muligt for deltagerne at spejle dem selv og deres udfordringer i underviserne og få relevant og kompetent sparring. Derudover har mange undervisere deltaget ad flere omgange. Underviserne udtrykker i vores interviews med dem, at dette har gjort det muligt for dem at justere undervisningen løbende på baggrund af deltageres input samt egne erfaringer fra tidligere forløb.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Projektaktiviteterne rammer målgruppens behov, og de deltagende virksomheder oplever indholdet som yderst relevant.**

Projektets fire hovedaktiviteter er udviklet til at møde iværksætteres behov i forskellige dele af en virksomheds udviklingsfaser. Dette har medført, at forløbene imødekommer deltagerenes behov, selvom deres virksomheder har været meget forskellige. Deltagerne oplever ligeledes, at det er meningsfyldt at møde andre iværksættere, da dette skaber et unikt netværk og adgang til relevant partnere, som de ellers ikke havde haft adgang til. Projektholder fremhæver, at deltagerne i løbet af projektet er blevet ambassadører for Medstrøm, hvilket har bidraget til at udbrede kendskabet til projektet. Dette har medført, at mange virksomheder har været interesseret i at deltage, og at der ligefrem har været ventelister hertil. At mange virksomheder har valgt at deltage i flere forløb i forlængelse af hinanden, understreger derudover relevansen af de forskellige tilbud, samt det fordelagtige ved at organisere hovedaktiviteterne som mulige forlængelser af hinanden. Dette uddybes under Læringspunkt 1.

Forankring af  
output



**Outputtet er stærkt forankret hos de deltagende virksomheder, men i mindre grad i projektparternes organisationer.**

Deltagerne oplever stor værdi i at deltage i alle fire hovedaktiviteter. Flere nævner, at de

efterfølgende har anvendt de tillærte metoder og det konkrete undervisningsmateriale. Det fremhæves ligeledes af de deltagende virksomheder, at forløbene fundamentalt har ændret deres tilgang til det at være selvstændige, og den måde hvorpå de driver deres forretninger. Deltagerne opnår igennem aktiviteterne et stærkt netværk, som de efterfølgende anvender og mødes i. Dette understøtter forankringen af projektet, idet virksomhederne også efter forløbet drager nytte af hinandens kompetencer og muligheden for at sparre med hinanden. De lokale væksthuse og erhvervskontorer er i projektet blevet inddraget ved afslutningen af forløbene for at skabe en brobygning mellem projektet og øvrige erhvervsaktører i regionen. Dette fremmer virksomhedernes videre udvikling og netværksdannelse. Dermed vurderer vi, at forankringen hos deltagerne understøttes, og at de har gode forudsætninger for at arbejde videre med deres udvikling efter projektets afslutning. Organisatorisk og økonomisk er projektet dog ikke forankret, da parterne ikke har en struktur for at føre Medstrøm videre. Parterne forventer at anvende lignende metoder og koncepter fremover, men der er ikke nogle rammer for, hvordan dette videre arbejde vil se ud. Derudover er der et uforløst potentiale i videreførelse af selve Medstrøm brandet, som ellers er blevet velkendt i regionen. Det er vores vurdering, at der ikke er iværksat initiativer der kan understøtte, at brandet kan leve videre, hvilket trækker potentialet for forankring ned.

#### Monitorering og opfølgning

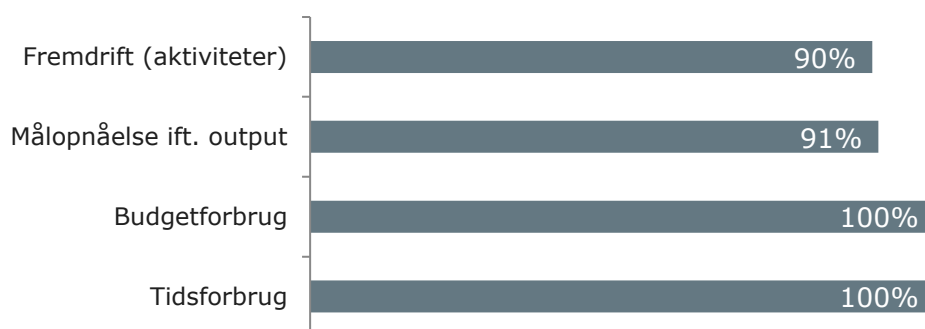


#### **Opfølgning med virksomhederne er en integreret del af projektets aktiviteter, men der er et potentiale for større monitorering.**

I alle fire hovedaktiviteter har projektparterne haft fokus på løbende at indsamle input fra deltagerne, hvilket er positivt. Der er ligeledes løbende blevet justeret på baggrund af deltageres input. Det har eksempelvis været tilfældet, at nogle undervisningsgange har overlappet, da de er blevet faciliteret af forskellige undervisere. På baggrund af deltagernes input, er det undervejs blevet justeret, og på baggrund af intern koordination mellem undervisere er fokus og indhold for hver enkelt undervisningsgang blevet klargjort. Dette har hævet kvaliteten af forløbene igennem projektperioden. Projektet stillede i de første forløb undervisningsmaterialet til rådighed for deltagerne i fysisk form, men efter evaluering undervejs er dette blevet suppleret med digitaliseret undervisningsmateriale i form af tekst, slides, opgaver og videoer. Dette vil blive uddybet under Læringspunkt 5.

## 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 90 % 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 aktivitets på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Antal deltagere på iværksættercamps	712	628	88 %
A2: Antal deltagere på intensive opstartsforløb	400	339	85 %
A3: Antal deltagere på længerevarende vækst- og forretningsudviklingsforløb	399	364	91 %
A4: Antal deltagere på individuelle vækst og forretningsudviklingsforløb	76	73	96 %

Som de fremgår ovenfor, har projektet formået at gennemføre alle aktiviteter som forventet med en samlet set tilfredsstillende målopnåelse. Dette på trods af, at projektet i begyndelsen havde udfordringer med rekrutteringen. Projektholdet peger på, at de løbende er blevet bedre til at sparre med hinanden på tværs af aktiviteterne omkring mulige deltagere og på den måde, har de kunne rekruttere deltagere til hinanden. Derudover har tidligere deltagere fungeret som stærke ambassadører i branchen og har bidraget til at tiltrække nye deltagere.

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)	54,9	52,2	95 %
Tidsforbrug (måneder)	63	62	97 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet fulgt både budget og tidsplan. Projektet blev som følge af COVID-19 udvidet med tre måneder, for at projektholdet havde mulighed for at færdiggøre de sidste forløb og varetage de administrative opgaver omkring nedlukning af projektet.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 91 % 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 unikke deltagere	1470	1338	91 %

Projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. den opstillede outputindikator, idet 1338 deltagere på evalueringstidspunktet har deltaget i et Medstrøms-forløb. Udover at 1338 unikke deltagere har været igennem projektets aktiviteter, har der i alt været 1404 deltagere på aktiviteterne til sammen. Dette skyldes, at 66 virksomheder har valgt at deltage i flere end ét forløb. Dette understreger tidligere pointer omkring både kvaliteten og relevansen af projektets tilbud.

## 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 projektholder udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. Besvarelsene af spørgeskemaet giver et indblik i de forventede såvel som de 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 1316 deltagere, hvoraf 241 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 18 %. Respondenterne er nogenlunde lige fordelt over de fire hovedaktiviteter, bortset fra Tankestrøm, hvorpå kun 9 % af respondenterne har deltaget. 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 deltageres *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

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

Andel af virksomhederne, der angiver at...	Andel virksomheder
D1: Antal deltagere, der har realiseret et eller flere salg på evalueringstidspunktet	88%
D2: Antal deltagere, der har fået større ambitioner for virksomheden, end de havde forud for forløbet	59%
D3: Antal deltagere, der angiver, at deres forudsætninger for overlevelse er blevet forbedret	69%
D4: Antal deltagere, der angiver, at deres forudsætninger for vækst er blevet forbedret	68%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=181)

Som det fremgår af ovenstående tabel, oplever en stor andel af de deltagende virksomheder, at deres forudsætninger styrkes. Hovedparten af deltageren oplever både, at de får bedre forudsætninger for at overleve og for at vækste. I spørgeskemaet er virksomhederne ligeledes blevet spurgt ind til, om der har

været en vækst i deres omsætning. De deltagende virksomheder har gennemsnitligt set en vækst i deres omsætning på 45 %, hvilket er bemærkelsesværdigt. Det er vores overordnede vurdering, at virksomhedernes deltagelse i projektet har skabt bedre forudsætninger for deres vækst og overlevelse. Derudover er det positivt, at virksomhederne oplever at have fået større ambitioner med deres virksomheder, samt at langt de fleste har realiseret et eller flere salg efter deres deltagelse.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at der er en lille stigning i virksomhedernes forventninger til eksport i deres virksomheder. Der er en stigning i virksomheder, der eksporterer på samlet set 8 %. Samtidig er der efter deltagelse 13 % færre virksomheder, der ikke betragter eksport som en del af deres forretning. Dog er der fortsat tale om et relativt lavt antal af virksomheder, der eksporterer, hvilket gør det svært at vurdere, i hvor høj grad indsatsen overordnet set har medført øget eksport.

Figur 7 Deltagernes overordnede forventninger til eksport i der virksomheder

Virksomhedernes forventninger til eksport	Stigning i andel af virksomheder
Eksport er en væsentlig del af omsætningen (> 10 %)	+3 %
Virksomheden eksporterer lidt (<10 % af omsætningen)	+5 %
Ingen eksport - men konkrete planer om det	-3 %
Ingen eksport - og ingen planer om det	-10 %

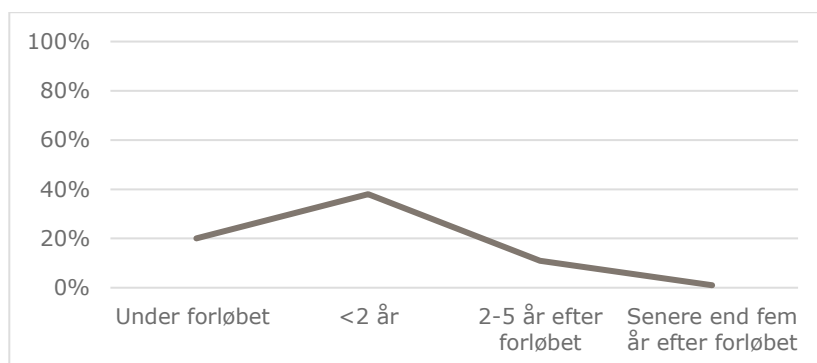
(n=169)

Tidshorisont for effekter

Som det ses nedenfor, forventer omtrent 40 % af respondenterne, at de vil få mest gavn af deres deltagelse inden for to år efter deres deltagelse. Herefter falder forventningerne til effekten. Kun 11 % mener, at de vil få mest gavn imellem 2 og 5 år efter indsatsen, og kun 1 % svarer, at de forventer at få mest gavn efter fem år. Derudover er det værd at bemærke, at hele 29 % af respondenterne ikke ved, hvornår de vil få mest gavn af deres deltagelse.



Figur 8 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



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

N: 170. 71. af virksomhederne ved ikke, hvornår de forventer mest gavn af deltagelsen.

## 6.3 Indsatsens effektmål

**På evalueringstidspunktet er 93 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 9 Projektets status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis målopnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
C1: Antal deltagere, der fuldfører rådgivnings-/vejledningsforløb	1320	0	1122	85 %
C2: Antal deltagere, der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	1290	0	1131	88 %
C3: Antal deltagere, der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen	49	0	52	+100 %
C4: Antal overlevende deltagervirksomheder 2 år efter deltagelse	0	68	49	72 %
C5: Antal deltagere, som er selvstændige 6 måneder efter afslutning	0	314	436	+ 100 %
<i>Projektspecifikke effektmål</i>				
C6: Anslået akkumuleret meromsætning i projektperioden	276.644.733 kr.	0	355.004.996 kr.	+ 100 %
C7: Antal deltagervirksomheder, som er blevet til vækstiværksættere 2 år efter deltagelsen	5	10	7	+ 100%
C8: Anslået antal skabte arbejdspladser	0	148	291	+ 100

Projektets effektskabelse er på evalueringstidspunktet på et tilfredsstillende niveau, og det er vores vurdering, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter. Antal af deltagere ligger en smule under det forventede. Dog er der flere deltagere end forventet, der starter nye virksomheder umiddelbart efter deltagelsen, hvilket er positivt. Derudover er målsætningen overgået for antal deltagere, der er selvstændige seks måneder efter deres deltagelse, og antal virksomheder der er blevet til vækstiværksættere 2 år efter deres deltagelse. Deltagerne anslår tilsammen en meromsætning på 355.004.996 kr., hvilket overgår målsætningen for projektperioden på 276.644.733 kr. Også på måltallet for antal skabte arbejdspladser har virksomhederne formået at skabe 291 arbejdspladser på evalueringstidspunktet, hvor målsætningen efter projektperioden var på blot 148.

Færre virksomheder end forventet har overlevet 2 år efter deres deltagelse. Dog er målsætningen på 68 overlevende virksomheder sat for efter projektperioden. Derfor er der ikke talt op for virksomheder, som inden for to år har deltaget. Som det fremgår af nedenstående tabel, har projektholder trukket data fra CVR-registret på 443 af de deltagende virksomheder. Her ses det, at langt de fleste virksomheder overlever både et halvt år (98,4 %), to år (93 %) og fire år (88,3%) efter deres deltagelse. Dermed vurderer vi, at det er sandsynliggjort, at 68 af de deltagende virksomheder stadigvæk vil eksistere to år efter deres deltagelse.

Figur 10 Overblik over de deltagende virksomheders overlevelsesrate

Gennemsnitlig overlevelse	Andel af virksomheder
> ½ år	98,4%
> 2 år	93,0%
> 4 år	88,3%

Note: Data for 443 virksomheder, trukket af projektholder fra CVR-registret.

## 7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

### Læringspunkt 1

**Projektaktiviteterne tager udgangspunkt i målgruppens behov og understøtter dem i alle dele af udviklingsprocessen.** Projektets hovedaktiviteter har, som beskrevet, været inddelt efter de forskellige faser af en iværksættelsesudviklingsrejse. Dette har været fundamentalt for deltagerens oplevelse af relevans og kvalitet. Opdelingen har bidraget til, at deltagerne har kunne spejle sig selv i forløbene og de andre deltagere, som var i samme fase. Projektholdet har formået at møde iværksætterne på deres præmisser og at strukturere aktiviteterne med udgangspunkt i målgruppens behov. Det er vores vurdering, at dette har fremmet rekrutteringen af en målgruppe, der kan være svært at aktivere og fastholde. Det har ligeledes medført, at deltagerne har kunne applicere deres læring, nye værktøjer og metoder direkte i deres praktiske arbejde med at udvikle deres virksomheder. Derudover har muligheden for at deltage i flere forløb i forlængelse af hinanden været værdifuld for iværksætterne, idet der er mange kritiske faser i processen med at udvikle en virksomhed. Dermed understøtter de forskellige aktiviteter iværksættere i alle dele af udviklingskæden.

### Læringspunkt 2

**Sammensætningen af personer med bred erfaring med målgruppen har sikret værdi for projektholdet såvel som projektdeltagere.** Projektholdet har været udgjort af en personkreds med stort kendskab til målgruppen. De forskellige parter har erfaring med iværksættere i forskellige faser, hvilket har gjort det muligt at udvikle projektaktiviteterne i nær relation til målgruppens behov. Derudover har projektholdet oplevet, at deres erfaringer og kompetencer har været et vigtigt input i projektet, og at det har fremmet organiseringen af projektet, da de har haft stærke netværk til relevante aktører på forhånd. Flere parter har erfaringer fra tidligere lignende projekter, som de har inddraget i dette projekt. Derfor synes det gavnligt fremover at inddrage aktører med stor erfaring med målgruppen og lignende projekter.

### Læringspunkt 3

**En bredere kommunikationsindsats kunne potentielt have fremmet deltagelsen af flere af regionens kommuner.** Projektet har haft succes med at skabe et bredt netværk og et stærkt brand, hvilket har resulteret i, at mange virksomheder har stået i kø for at deltage. Der er ligeledes blev lagt et stort stykke arbejde i at aktivere kommunale aktører for at tilknytte projektet til dem og dermed understøtte den lokale forankring. Dog har projektet "kun" haft succes med dette i 22 kommuner, hvilket er halvdelen af regionens kommuner. Projektholder har oplevet, at ikke alle kommuner har set behovet for indsatsen, og at de har ment, at de ikke har iværksættere i den kreative branche med behov for projektets tilbud. Derfor har de ikke kunne se værdien i at deltage i projektet. Derfor vurderer vi, at man med fordel kan overveje en mere nuanceret kommunikationsstrategi for at ramme flere kommuner i fremtidige indsatser. Eksempelvis kunne man have haft tidligere deltagende virksomheder på besøg

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

hos kommunerne, hvor de kunne fortælle om deres positive erfaringer, og hvordan det har fremmet udviklingen af deres virksomheder. Derudover vurderer vi pba. projektholdets udsagn, at det i høj grad er vigtigt at have blik for, at selvom Region Syddanmark er én region, så er der store regionale forskelle på tværs af regionen og i de forskellige organisationer. Dette er vigtigt at tage højde for, i kommunikationen udadtil og strategien for at formidle værdien i projektet i forskellige dele af kommunen.

#### Læringspunkt 4

##### **Det er essentielt at have personer på projektholdet med kompetencer til at opstarte projekter og understøtte samarbejde mellem partnere.**

Selvom projektet har været velorganiseret og projektholder og projektpartnere har oplevet stor værdi af hinandens erfaringer og kompetencer, var der i starten udfordringer med at løbe projektet i gang. Derfor er det projektholders oplevelse, at det er vigtigt allerede at indtænke i ansøgningen, hvordan projektet skal opstartes, og hvilke kompetencer der er brug for i denne centrale fase af projektet. Projektholdet oplevede i begyndelsen mangel på kompetencer inden for projektledelse, som kunne have faciliteret samarbejdet og opbyggelsen af relationer internt på projektholdet. Derfor er det vores vurdering, at det i fremtidige indsats er relevant at overveje det tidsmæssige aspekt af projekter som dette med mange parter, samt et fokus på at rekruttere profiler til projektet, der er erfarne inden for drift af projekter i samme størrelsesorden.

#### Læringspunkt 5

**Digitalisering af det udarbejdede materiale kunne fremme muligheden for efterfølgende brug.** De deltagende virksomheder har haft stor gavn af at få udbygget deres værktøjskasse. Flere nævner, at de har anvendt det uddelte materiale i deres daglige praksis, og at de har drøftet det med eventuelle medarbejdere. Materialet for de første hold fandtes kun i fysisk form, men ud fra den løbende evaluering er projektet gået over til at sørge for at det både findes i fysisk og digitalt format for at gøre det lettere at tilgå det efterfølgende. Det er vores vurdering, at det fremmer den efterfølgende brug at digitalisere materialet. En digitalisering af materialet gør det ligeledes muligt for deltagerne at dele det med deres netværk, således at materialet fik en endnu større rækkevidde og potentielt kunne skabe værdi for andre virksomheder, som ikke har deltaget i forløbene selv. Ved at gøre materialet offentligt tilgængeligt på projektparternes hjemmesider, ville man desuden kunne nå ud til en langt større kreds af virksomheder, også uden for regionen.

## Bilag A Sådan scorer vi

### OVERORDNET

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

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

### 1. Implementering (afsnit 4)

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

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

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

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

### 3. Effektvurdering (afsnit 6)

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

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.