

MARTS 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# HIP – HOVEDSTADENS IVÆRKSÆTTERPROGRAM

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid



MARTS 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# HIP – HOVEDSTADENS IVÆRKSÆTTERPROGRAM

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A099230  
DOKUMENTNR. 048.S  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 16.03.2020  
UDARBEJDET SSV  
KONTROLLERET MW  
GODKENDT LCPE



## INDHOLD

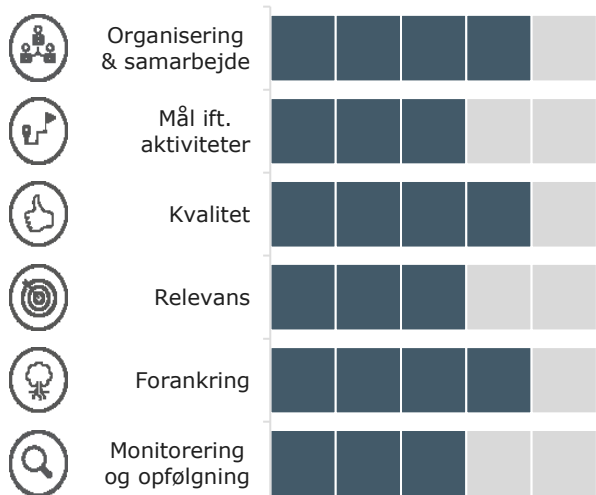
1	Resumé: HIP Hovedstadens Iværksætterprogram	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	11
6	Effektvurdering	12
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Forventninger til effekter	14
6.3	Indsatsens effektmål	16
7	Anbefalinger og læring	17



# 1 Resumé: HIP Hovedstadens Iværksætterprogram

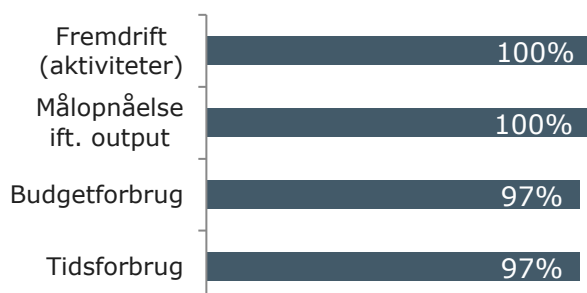
## Projektets implementering

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



Projektet ledes professionelt, og indsatsen styrkes ved at være administreret af en professionel operatør i form af Erhvervshus Hovedstaden. Projektet tilbyder en bred række af kompetenceløft, som er relevante for iværksættere, men det er en udfordring, at der ikke er en skarpere niveaudeling på flere af de tilbudte workshops. Oplægsholderne til de forskellige workshops vurderes af deltagerne som værende kompetente, og der fremhæves særligt, hvordan de er i stand til at sætte emnerne ind i et iværksætterperspektiv. Projektholdet arbejder i øjeblikket med at medtage erfaringerne fra projektperioden i en ny indsats med nationalt fokus, og det er vores vurdering, at projektet har skabt et øget kendskab til erhvervsfremmesystemet for deltagerne. Dog efterspørger deltagerne muligheden for netværksdannelse med de andre deltagere.

## Målopnåelse



Projektets fremdrift er tilfredsstillende både på aktivitets- og outputniveau. Som figuren til venstre illustrerer, så har det lykket projektet at indfri de opstillede mål både på aktivitets- og outputniveau. Projektet har særligt lykket med at rekruttere et stort antal af deltagere til iværksætterprogrammet, og i den sammenhæng er disse tal løbende blevet opjusteret i samarbejde med Erhvervsstyrelsen.

Vi registrerer en fin overensstemmelse mellem budgetforbrug og tidsforbrug. Projektholdet forventer at anvende de resterende midler, da der forsat er en række workshops, som kører frem til endt projektperiode.

## Effektvurdering



Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning	65.000 kr
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	1000 kr
Antal nyansatte	0,165

n= 561

Deltagerne, som har oprettet CVR, forventer i gennemsnit en stigning i den årlige omsætning på 65.000 kr., som følge af deres deltagelse i projektet. Herudover forventer de en stigning på 1000 kr. i årlig eksport og en stigning i nyansatte på 0,165. Projektet har haft mange deltagere med i indsatsen, og selvom beløbet kan virke lavt, skal der tages højde for, at det er et stort antal af virksomheder, som vil opleve denne effektskabelse. I forhold til projektets effektmål observerer vi en tilfredsstillende målopnåelse på evalueringstidspunktet, dog underpræsterer projektet en smule i forhold til deltagere, som opretter et CVR-nummer umiddelbart efter deres deltagelse.

## 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

Formålet med HIP er at skabe et fokuseret kompetenceløft blandt iværksættere på tværs af Region Hovedstaden og på den måde bidrage til iværksætternes oplevelse og vækst. Kompetenceløftet skal ske gennem målrettede forløb, der rummer skræddersyede tilbud til iværksætterne. HIP vil tilbyde iværksætterne målrettede forløb i to versioner: Det ene forløb tager afsæt i den enkelte iværksætters individuelle behov via en indledende screening. Det andet forløb tager afsæt i en branche eller segment af virksomheders behov fx inden for mode eller IKT. Tilrettelæggelsen af disse forløb skal ske sammen med brancheorganisationer og brancheeksperter.

Et målrettet forløb består af følgende elementer:

- 1) Kollektive aktiviteter: Workshops i kombination med webinars eller webtv med fagspecifikke temaer, som højner iværksætternes faglige kompetencer – disse læringsplatforme er udviklet og testet i forprojektet
- 2) Et tilbud om at få lagt en personlighedsprofil: Online-test med personlig opfølgning fra uddannet privat konsulent
- 3) Individuel sparring med en konsulent fra den lokale erhvervsservice

Designet af HIP bygger på erfaringer fra et forprojekt (2014/2015), der viste, at der er et behov i markedet for HIPs ydelser, og det er aktiviteterne fra forprojektet, der skal bygges videre på med fokus på effekten af deltagelse i de målrettede forløb.

I alt har 24 kommuner givet tilsagn om at være partnere i HIP – herunder de tre største aktører i den lokale erhvervsservice: Iværksætterhuset, Iværksætterkontaktpunktet og Københavns Erhvervshus. Det er partnernes mål, at HIP i løbet af de kommende år skal forankres i det eksisterende erhvervsfremmesystem.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	<b>Tilskudsmodtager:</b> Erhvervshus Hovedstaden S/I
>	<b>Vækstforum:</b> Hovedstaden
>	<b>Sagsbehandler:</b> Tej Egefjord (ERST)
>	<b>Finansieringskilde:</b> Socialfonden (ESF)
>	<b>Indsatsområde:</b> Iværksætteri (ESF-1)
>	<b>Samlet budget:</b> DKK 20 mio.
>	<b>Bevillingsperiode:</b> 01.04.2015-29.02.2020 (forlænget til 30-04-2020)



## 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

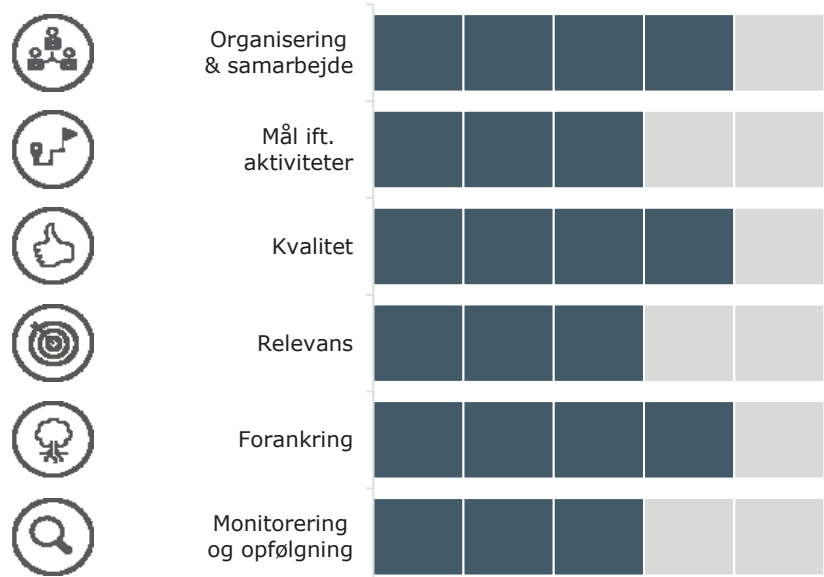
Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rekruttering af iværksættere</li> <li>&gt; Udvikling af koncept, værktøjer, workshops og videoproduktion</li> <li>&gt; Afklaring af potentielle iværksætteres kompetencer og forretningside</li> <li>&gt; Individuelle workshops [A]</li> <li>&gt; Gennemførelse af "målrettede forløb" [B]* (individuelle og branchespecifikke), herunder               <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Afklaring/screening</li> <li>&gt; Workshops</li> <li>&gt; Videopakker</li> <li>&gt; Individuel sparring</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Øget indsigt i egne kompetencer og forretningside hos iværksættere</li> <li>&gt; Kompetenceløft hos iværksættere, der styrker sandsynligheden for overlevelse og virksomhedsvækst</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Øget overlevelseseffekt blandt iværksættere</li> <li>&gt; Sekundært at flere iværksættere udvikler sig til vækstiværksættere</li> <li>&gt; Flere iværksættere benytter dig af erhvervsfremmesystemet</li> </ul>

## 3 Overordnet status

Projektet har nået de opstillede milepæle og der har ikke været væsentlige barrierer for projektets gennemførelse. Der er foretaget en række opjusteringer af projektets aktivitets – output – og effektmål i dialog med Erhvervsstyrelsen særligt inden for rekruttering af deltagere. Årsagen til den vellykkede rekruttering skal særligt findes i projektets stærke online tilstedeværelse, som vil blive udpejlet yderligere i løbet af rapporten (særligt i afsnittet om læringspunkter og organisering og samarbejde). Projektet er blevet forlænget, da projektholder har ønsket at opjustere antallet af deltagere, og for at arbejde yderligere med forankringen af projektets erfaringer, blandt andet gennem et nyt projekt med et mere nationalt fokus. Projektet har været en smule udfordret i forhold til at indfri det opstillede effektmål omkring deltagere, som opretter et CVR-nummer. Årsagen hertil er blandt andet, at projektet har haft et meget bredt rekrutteringsfokus, og ikke udelukkende har fokuseret på deltagere, som er klar til at starte egen virksomhed. Det skal i denne sammenhæng nævnes, at projektholderet endnu ikke har indsamlet alle slutskeemaer endnu, og der dermed kan forekomme mindre ændringer i de opnåede måltal. På evalueringstidspunktet udstår indsamling af knap 1.600 slutskeemaer.

## 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



**Iværksætterprogrammet styrkes af at være administreret af en professionel operatør i form af Erhvervshus Hovedstanden med en løs tilknytning til kommunerne, hvilke både er en fordel og en ulempe.**

Projektetholdet er karakteriseret af en bred vifte af kompetencer inden for markedsføring, iværksætteri og entreprenørskab. Projektetholdet har afsat en relativ høj procentdel af budgettet til markedsføring og UX-research, og det er projektetholdets konklusion, at denne fordeling har haft den fordel, at det har været let at rekruttere iværksættere til projektet. Årsagen hertil er, at projektet har haft en stor online tilstedeværelse på en række sociale platforme og projektets hjemmeside (Se læringspunkt 1). Projektetholdets konklusion bekræftes af de interviewede deltagere, som forklarer, at de er blevet en del af projektet på baggrund af projektets online tilstedeværelse. Samtidigt viser projektets aktivitetsmål, at projektet har rekrutteret flere iværksættere end det opstillede mål. Grundet Erhvervshus Hovedstadens indsigt i erhvervsfremmesystemet har det været muligt for projektetholdet at henvise iværksærksættere til andre indsatser, som ligger uden for projektets fokus.

Der er 24 kommuner, som er partnere i projektet, og det er projektetholdets oplevelse, at projektet har suppleret den allerede eksisterende erhvervsservice på kommunalt niveau. Kommunerne har haft en løs tilknytning til projektet, og de har dermed ikke haft et særligt ansvar i udførelsen af projektets aktiviteter, men har stået for at stille lokaler til rådighed i forhold til de afholdte workshops. Det er projektetholdets oplevelse, at projektetholdet løbende har justeret projektets aktiviteter, så de er tilpasset den lokale kontekst i kommunerne, og projektets egne evalueringer viser, at kommunerne har en oplevet høj værdi i samarbejdet, da det understøtter deres kommunale indsatser. Dog udtrykker de interviewede

deltagere, at der er variation i kvaliteten af workshops alt efter, hvilken kommune aktiviteten er placeret i. Blandt andet peger de på, at det ikke var alle de kommunale aktører, som var klar over, hvorvidt workshoppen hørte under HIP eller andre indsatser for iværksættere, hvilket skabte forvirring for deltagerne.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektets brede aktivitetsportefølje sikrer, at en stor andel af deltagerne opkvalificeres inden for områder, som er centrale for den enkelte, men den manglende deltagerscreening gør det svært at isolere dele af indsatsens effektskabelse.** Det har lykket sig for projektholdet at udvikle et blended-learning koncept, som i høj grad understøtter iværksætternes kompetenceløft inden for en række områder som forretningside og mode, økonomi og administration, markedsføring, salg, branding etc. Blended-learning konceptet består både af videoer og viden, som iværksætteren kan finde online og en række workshops inden for de forskellige emner, som udstyrer iværksætterne med kompetencer, som understøtter deres arbejde som selvstændige eller en eventuel fremtidig etablering af egen virksomhed (Se 'kvalitet, målgruppens oplevelse' nedenfor). Deltagerne har haft mulighed for frit at vælge mellem de forskellige tilbud og vælge de opkvalificeringer, som de finder mest relevante. Ifølge "Midtvejsevaluering af den danske socialfond 2014-2020<sup>1</sup>" synes projekter, som arbejder med iværksætteri at være særligt relevante, når indsatserne rummer mange forskellige typer af tilbud, hvilket også er tilfældet for dette projekt.

Projektholdet har ikke arbejdet med at foretage screeninger i forhold til at vurdere, hvilke typer af forløb, som ville være relevante for den enkelte iværksætter, og der er dermed ikke en tæt dialog med den enkelte iværksætter eller en indsigt i den enkeltes vækstpotentiale. En af projektets effekter er oprettelsen af nyetablerede virksomheder, og det er vores vurdering, at den manglende screening i forhold til eksempelvis vækstpotentiale gør, at det er svært at vurdere, i hvilken grad, at forløbene bidrager til skabelsen af nye virksomheder (Se læringspunkt 2). De interviewede deltagere peger på lignende vis på, hvordan der i de forskellige forløb er deltagere, som reelt ikke har kompetencerne eller lysten til at starte egen virksomhed. Det skal her nævnes, at projektet har fokuseret på en bred indsats, og ikke nødvendigvis med at etablere virksomheder inden for specifikke brancher. Herudover kan der sagtens være værdi i forløbene, også selvom de ikke leder til en succesfuld forretning, da det modner iværksætterens til hendes/hans næste projekt eller giver afklaring for potentielle iværksættere.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagerne oplever, at oplægsholderne er kompetente og undervisningen tager udgangspunkt i iværksætternes behov, men der kunne med fordel have været en skarpere niveaudeling på flere workshops.** De interviewede deltagere fremhæver, at oplægsholderne til workshops er kompetente – særligt da de ofte selv kommer fra en iværksættervirksomhed, og de dermed er i stand til at gribe temaerne an på en måde, som giver mening i forhold til iværksætterens perspektiv. Deltagerne peger på, at oplægsholderne er fra virksomheder, som arbejder dybdegående med det specifikke område, og

<sup>1</sup> [https://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/midtvejsevaluering\\_af\\_socialfonden\\_2014-2020.pdf](https://regionalt.erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/midtvejsevaluering_af_socialfonden_2014-2020.pdf)

de hermed har adgang til den nyeste viden og trends. Herudover peger de deltagere, som er blevet tilbudt en personlighedstest, at de fik indsigt i, hvor de havde styrker og svagheder i forhold til at starte egen virksomhed, hvilket har givet dem muligheden for at pleje deres nichekompetencer og udfordre sig selv på de områder, hvor de er udfordret.

Som tidligere nævnt oplever deltagerne, at der har manglet en niveaudeling på flere af de afholdte workshops, da deltagerne har meget forskellige forudsætninger. Ifølge deltagerne giver det en række udfordringer, da det er svært for oplægsholderen at finde det korrekte niveau for deres undervisning og det er ikke alle deltagere, som får fuldt udbytte – niveauet kan både være for højt og for lavt alt efter, hvilket niveau de befinder sig på. Projektholdet har forsøgt at oprette niveaudeling på udvalgte workshops, men det er deltagerens oplevelse, at der med fordel kunne have været niveaufordeling på samtlige af de udbudte workshops. Herudover er det deltagerens oplevelse, at niveaufordelingen ikke har haft den ønskede effekt, da der forsat er op til deltagerne selv at niveaufordeling sig. Dette kommer også til udtryk i den udsendte survey, hvor deltagerne særligt fremhæver, at der har været en manglende niveaufordeling på de workshops, som de har deltaget i (se læringspunkt 2).

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Målgruppen finder, at de udstyres med kompetencer, som klæder dem på til at etablere en virksomhed, men der har manglet aktiviteter, som kunne understøtte netværksdannelse.** De interviewede deltagere finder, at de forskellige workshops udstyrer dem med kompetencer, som de kan anvende i deres iværksættereventyr. Særligt fremhæver de, hvordan de bliver udstyret med den seneste teoretiske udvikling inden for de forskellige områder, og oplægsholderne er gode til at omsætte teorien til faktiske tiltag, som de efterfølgende kan anvende i praksis. Et eksempel herpå er blandt andet brugen af Instagram som marketingsmedie, hvor flere deltagere peger på, at de efterfølgende har fået en stor kontaktflade til deres målgrupper. På tværs af deltagerne fremhæves, hvordan de gør brug af de tillærte kompetencer i praksis, og at de efterfølgende kan anvende videoer fra projektets hjemmeside til at arbejde videre med temaerne hjemmefra (se læringspunkt 1).

Deltagerne peger på, at der med fordel kunne have været en række aktiviteter, som kunne understøtte iværksætternes mulighed for at skabe netværk. De fremhæver, at deltagerne på de forskellige workshops ofte er relevante at netværke med, men der har ikke været indtænkt et tidsrum, hvor de forskellige deltagere har mulighed for at netværke i de forskellige workshops. Deltagerne fremhæver, at skabelsen af netværk er én af de vigtigste ting for en iværksætter, og da projektet allerede har samlet en række relevante iværksættere, kunne der med fordel have været afsat tid, som kunne understøtte denne netværksdannelse. Denne pointe fremhæves også på tværs af deltagerne i den udsendte survey, når de bedes tage stilling til, hvad der eventuelt kunne have været gjort anderledes, som ville have givet større værdi eller udbytte af deres deltagelse (Se læringspunkt 3).

Forankring af  
output



**Projektets erfaringer forventes at udmunde i en anden indsats med nationalt fokus, og projektet har skabt en øget interesse og indsigt i erhvervsfremmesystemets tilbud til målgruppen.** Projektet

arbejder i øjeblikket med at indarbejde projektets erfaringer i en ny ansøgning, som har et nationalt fokus. På evalueringstidspunktet er der endnu ikke givet et endeligt tilsagn fra bevillingsgiveren, men der har ifølge projektholdet været positive tilbagemeldinger på ansøgningen fra bevillingsgiver. Projektet arbejder dermed aktivt med at forankre den viden, som de har indsamlet i løbet af projektperioden.

Ifølge de interviewede deltagere har deres deltagelse givet dem en indsigt i erhvervsfremmesystemet. Projektholdet har af flere omgange henvist deltagerne til andre indsatser i erhvervsfremmesystemet, som er relevante for den enkelte, og flere af de interviewede deltagere peger på, at de efterfølgende er blevet deltagere i andre indsatser. Selvom det ikke nødvendigvis er en forankring af HIPs effektskabelse hos virksomhederne, er det en indikator på, at deltagerne fastholdes i erhvervsfremmesystemet, og dermed får den støtte, som de også fremadrettet vil have brug for i deres proces til at blive - eller forsætte med at være - selvstændige.

Ifølge de interviewede deltagere er det en udfordring for forankringen, at det ikke er blevet etableret netværk, som eventuelt kunne have forsat efter endt projektperiode. De peger på, hvordan disse netværks kunne give muligheden for at mødes med andre iværksættere, som man kan sparre med omkring ideer, udfordringer, mulige leads, praktiske værktøjs mm. Deltagerne fremhæver, hvordan etableringen af netværks ville være værdifuldt for dem, da hverdagen for en iværksætter kan blive for ensom til at fastholde motivationen, samt det er svært at få adgang til netværks, hvor man kan vende udfordringer der særligt centrerer sig omkring iværksætteri.

Monitorering og opfølgning



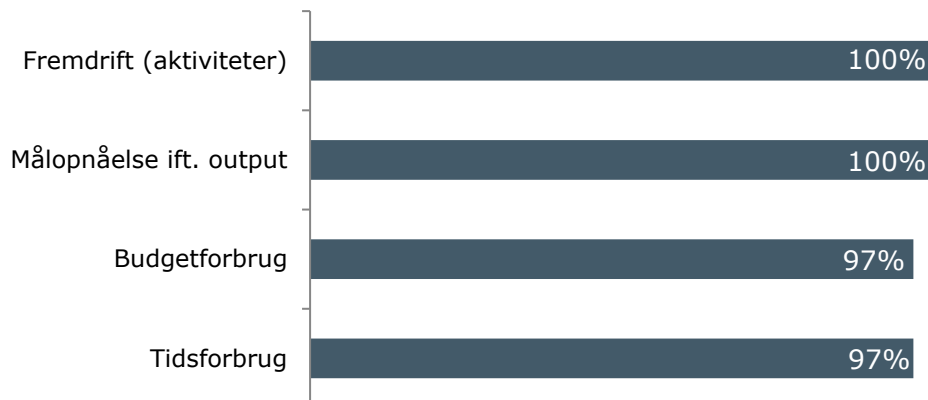
**Projektholdet har arbejdet fokuseret med at sikre kvaliteten af workshops på flere niveauer, men der har været en manglende opfølgning på deltagere, som har fuldt et forløb.** Projektholdet har udsendt survey til deltagerne på diverse workshops, og de har løbende anvendt denne viden til at lave justeringer i det formelle setup: Blandt andet har de indarbejdet en række aktive pauser, som har positiv indvirkning på deltageres læringsevne. De har løbende evalueret oplægsholderne med deltagerne, og projektholder har delt disse med oplægsholderne. Oplægsholderne peger på, at denne løbende feedback har gjort det muligt for dem at udvikle workshops, som har den største relevans for deltagerne, og de dermed løbende har kunne foretage justeringer. Herudover har projektholdet stoppet samarbejdet med oplægsholdere, hvis de ikke levede op til deltageres forventninger, og hvis der ikke har været en positiv udvikling i deltageres vurdering af oplægsholderen.

De interviewede deltagere peger på, at der med fordel kunne have været en personlig opfølgning fra projektholdet, hvor de kunne være blevet tilbudt deltagelse i andre af projektets aktiviteter. I interviewene blev det tydeligt, at det ikke var alle deltagere, som var klar over, hvilke typer af aktiviteter, som de havde adgang til. Eksempelvis var det få af de interviewede deltagere, som var blevet tilbudt en personlighedstest. Herudover var det ikke alle deltagere, som var klar over, at det var muligt at blive tilbudt et pakkeforløb. Her kunne en personlig opfølgning muligvis have givet deltagerne indsigt i, hvilke aktiviteter, som havde været relevante for den enkelte at deltage i, og hvilke tilbud, der på et

mere generelt niveau var tilgængelige. Det skal i denne sammenhæng nævnes, at projektholdet aktivt har markedsført de forskellige aktiviteter til de relevante målgrupper, men der har ikke været en fokuseret 1:1 sparring med den enkelte.

## 5 Fremdrift og målopnåelse

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



### 5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

**Status på evalueringstidspunktet er, at 100 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Videreudvikling af blended learning koncept	1	1	100 %
A2: Tilpasning af nye workshops	77	86	+100 %
A3: Kortlægning af værktøjer	1	1	100 %
A4: Tilpasning af videokoncept	2	2	100 %
A5: Koncept for personlighedsprofil	1	1	100 %
A6: Produktion af videoer	47	61	+100%
A7: Gennemfører workshops for iværksættere	655	692	+100%
A8: Starter målrettede forløb for iværksættere	1023	1135	+100%

Projektet har en tilfredsstillende målopnåelse på alle opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet. Projektet har indfriet alle aktivitetsmål. Projektet har udviklet flere workshops end det opstillede mål på 77 (A2). Som tidligere vist i denne evaluering (jf. Kvalitet, målgruppens oplevelse) fremhæver deltagerne, at de mange forskellige typer af workshops gør, at det er en lang række muligheder for kompetenceløft, som er relevante for den enkelte iværksætter. Herudover har projektet produceret flere videoer end det opstillede aktivitetsmål, og de har dermed fået en unik indsigt i, hvordan videoformatet kan anvendes til at understøtte iværksættere og selvstændige (Se læringspunkt 1).

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)	21	20,3	97 %
Tidsforbrug (måneder)	59	57	97 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, observerer vi en fin overensstemmelse mellem projektets tidsforbrug og budgetforbrug. Projektholdet forventer, at de vil anvende de resterende midler i den resterende projektperiode, da der forsat er en række workshops, som afholdes.



## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 99,5 % 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, der starter målrettet forløb	1033	1135	+100%
B2: Antal deltagere	5638	5598	99 %

Projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer, der blandt andet omfatter, at 1135 deltagere har startet et målrettet forløb, hvilket er omkring 100 deltagere mere end det opstillede mål (B1). Vi observerer, at projektet mangler yderligere 40 deltagere, inden de opnår det opstillede mål i forhold til antal deltagere (B2). Det skal her nævnes, at projektet ikke har de nyeste tal for antallet af deltagere, og de forventer, at antal deltagere vil overstige det opstillede mål inden projektets afsluttes. De to outputmål er i projektperioden blevet opjusteret efter aftale med Erhvervsstyrelsen.

## 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 5448 deltagere, hvoraf 561 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 10 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

Det udsendte spørgeskema har filtreret på de deltagere, som har oprettet et CVR-nummer og de, som ikke har oprettet et CVR-nummer. Årsagen hertil er, at der er en række af effektforudsætningerne (se figur 8), som udelukkende relaterer sig til deltagere, som har oprettet CVR-nummer, mens vurderingen af projektets kompetenceløft (se figur 9) er blevet besvaret af samtlige deltagere.

### 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 deres virksomhed overlever, og i hvilken grad virksomheden har fået et mere professionelt forhold til egen virksomhed og kunderelationer.

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 har bedre forudsætning for overlevelse	52 %
Virksomheden har fået et mere professionelt forhold til egen virksomhed og kunderelationer	53 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=403)

Som ovenstående tabel viser, vurderer lidt over halvdelen af virksomhederne, at deres deltagelse har forbedret deres forudsætning for overlevelse samt givet dem et mere professionelt forhold til egen virksomhed og kunderelationer. Dette peger på, at projektet i nogen grad bidrager til øget overlevelse for iværksættere, samt etableringen af et professionelt forhold til egen virksomhed og kunde-relationer. De interviewede deltagere peger på lignende vis på, at de har fået et mere professionelt forhold til potentielle målgrupper, eksempelvis igennem nye marketingsstrategier og marketingsmedier. Det er vores vurdering, at det er en tilfredsstillende andel af virksomhederne, som oplever styrkede forudsætninger på baggrund af deres deltagelse, særligt da indsatsen har fokuseret på et stort antal af virksomheder. De virksomheder, som ikke vurderer et indsatsen har bidraget til at skabe de styrkede forudsætninger kan muligvis forklares på baggrund af den manglede screening af deltagerne, som eksempelvis forståelse for virksomhedens vækspotentiale. Denne screening kunne have gjort, at projektet kunne skræddersy tilbud til den enkelte virksomhed, og dermed i højere grad havde understøttet den enkelte virksomhed (Læringspunkt 3).

For at kunne give et kvalificeret syn på projektets kompetenceløft af deltagerne har vi i spørgeskemaet målt på en række af de kompetenceområder, som projektets aktiviteter har haft fokus på. Svarene er vist i nedenstående figur.

*Figur 9 Indsatsens bidrag til at skabe kompetenceløft hos deltagerne inden for specifikke områder*

<b>Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter?</b> <i>Andel af deltagerne, der angiver at...</i>	<b>Andel virksomheder</b>
Deltageren har udviklet sine kompetencer inden for forretningside og mode	58 %
Deltageren har udviklet sine kompetencer inden for økonomi og administration	43 %
Deltageren har udviklet sine kompetencer inden for markedsføring, branding og kommunikation	56 %
Deltageren har udviklet sine kompetencer inden for salg	40 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=515). Svarerene er kun for deltagere, som har deltaget i den specifikke type af opkvalificering/ workshop.

Som ovenstående figur viser oplever en stor del af deltagerne et kompetenceløft på tværs af de forskellige kompetenceområder. Særligt observerer vi, at deltagerne oplever et kompetenceløft i forhold til forretningsudvikling og mode (58 %) og markedsføring, branding og kommunikation (56%). Dette fund stemmer overens med observationerne fra interview med deltagerne, som på lignende måde fremhæver disse områder som værende særligt værdiskabende for en iværksætter: Særligt markedsføring, branding og kommunikation. Det oplevede kompetenceløft er midlertidigt lavere for økonomi og administration (43%) og salg (40%). En af årsagerne til, at det ikke er alle deltagere, som oplever et kompetenceløft kan muligvis forklares ved den manglende niveaudeling på de forskellige workshops. Som tidligere nævnt (jf. relevans, målgruppens oplevelse) har den manglende niveaudeling på en række workshops gjort, at det har været svært for oplægsholderen at tune undervisningen til et niveau, som har

kunne ramme deltagernes meget forskellige forudsætninger. I denne sammenhæng skal det nævnes, at projektets egen evalueringer viser, at 84 % oplever, at deres deltagelse i projektet har forbedret deres evne til at være iværksætter. Dette peger på, at projektet har lykket sig med at udstyre en stor del af deltagerne med kompetencer, som understøtter deltagerne som iværksættere.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 36 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 14 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 10 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	31 %
Årlig eksport	7 %
Antal ansatte	9 %
Undgåede fyringer	2 %

(n=561)

Ovenstående tabel viser, at virksomhederne særligt forventer en stigning i den årlige omsætning som følge af deres deltagelse (31%), men de forventer en væsentlige mindre stigning på de tre andre områder – henholdsvis årlig eksport (7%), antal ansatte (9%) og undgåede fyringer (2%). Da et af projektets effektfokus er at flere iværksættere skal udvikle sig til vækstiværksættere, er det positivt, at 31% forventer en stigning i den årlige omsætning, da det peger på, at indsatsen potentielt bidrager til at skabe flere vækstiværksættere.

Figur 11 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning	65.000 kr
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	100 kr
Antal nyansatte	0,165
Undgåede fyringer	0

(n=561)

Ved første øjekast kan den gennemsnitlige forventninger til effekterne for virksomhederne virke lille, men det skal i denne sammenhæng bemærkes, at projektet har haft et stort antal af deltagere igennem i løbet af projektperioden. Derfor vil de samlede forventninger til effekten af indsatsen være betydeligt højere end tallene i ovenstående tabel umiddelbart viser.

Samlede 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 delta-gelse.

Figur 12 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

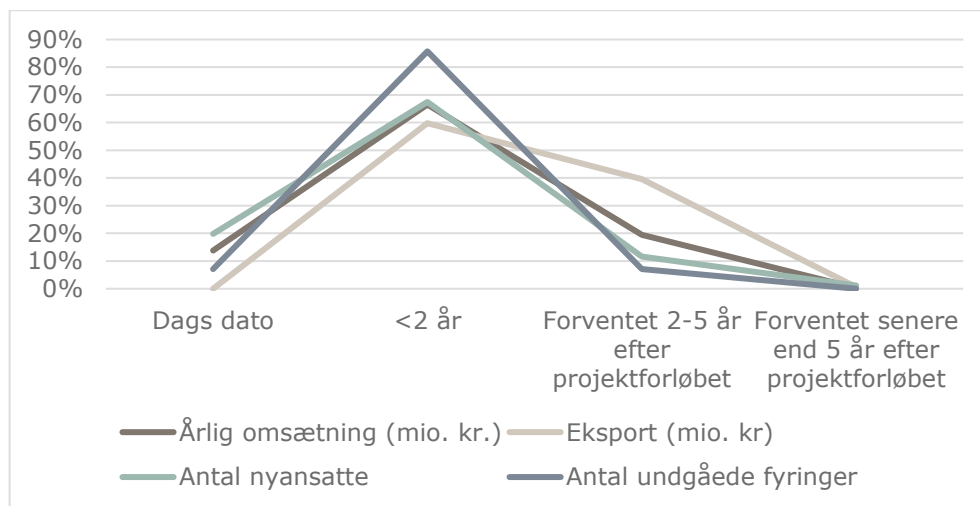
Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere		Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT
— Årlig omsætningsstigning	Maksimum <sup>1</sup>	37,9	280,5	318,4
	Minimum <sup>2</sup>	19,8	146,3	166,1
— Antal nyansatte	Maksimum <sup>1</sup>	138,7	473,8	612,5
	Minimum <sup>2</sup>	72,3	247,2	319,5
— Årlig eksportstigning	Maksimum <sup>1</sup>	0	66,5	66,5
	Minimum <sup>2</sup>	0	34,7	34,7

Note: Estimerne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-respondenterne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-respondenterne har samme gennemsnitlige forventninger som respondenterne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-respondenternes forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar. (n=561)

Tidshorisont for effekter

I nedenstående figur giver vi et overblik over deltageres forventninger til timing af effektskabelsen: Med andre ord viser figuren, hvornår deltagerne forventer, at effekten vil indtræde i deres virksomhed.

Figur 13 Overblik over deltageres forventninger til timing af effektskabelsen



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

Ovenstående figur viser, at deltagerne forventer, at størstedelen af effekterne vil indtræde inden for de næste 2 år, mens der er en meget lille forventning til effektskabelsen efter 2-5 år, og ingen forventning efter 5 år. Dette peger dermed på, at projektets effektskabelse forekommer umiddelbart efter deltageres endte forløb,

## 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis mål- opnåelse
	i projektperi- oden	efter pro- jektperioden		
C1: Antal deltagere, der fuldfører målrettet forløb	659	0	836	+ 100 %
C2: Antal deltagere, der forbedrer deres iværksætterkompetencer som følge af målrettet forløb	602	0	771	+ 100 %
C3: Antal deltagere, der starter ny virksomhed umiddelbart efter deltagelse i målrettet forløb	276	0	129	47 %
C4: Antal deltagere, der fuldfører rådgivning/vejledningsforløb	3253	0	3513	+100 %
C5: Antal deltagere, der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	2699	0	2955	+100 %
C6: Antal deltagere, der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen	580	0	440	76 %
C7: Antal overlevende deltagervirksomheder 2 år efter deltagelsen	0	365	-	-
C8: Antal deltagere, som er selvstændige 6 måneder efter afslutning	0	1565	-	-

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

Projektet har en tilfredsstillende effektopnåelse på evalueringstidspunktet. Vi observerer særligt, hvordan projektet har lykket sig med at rekruttere et stort antal deltagere (C1 & C4), hvilket blandt andet kan forklares igennem deres arbejde med at etablere en stærk online tilstedeværelse, hvilket har smidiggjort deres rekrutteringsproces. Herudover har projektet indfriet det opstillede effektmål i forhold til deltagere, der forbedrer deres iværksætterkompetencer (C5).

Der tegner sig i målopnåelsen også et billede af, at det er svært for projektet at imødekomme de opstillede effektmål omkring deltagere, som starter ny virksomhed – både efter målrettet forløb og på den mere løse tilkobling til enkelte workshops (C3 & C6). Som nævnt tidligere (jf. sammenhæng mellem aktiviteter og mål) kan dette forklares ved den manglende screening af deltagerne, og som de interviewede deltagere fremhæver, er der en lang række af deltagere, som ikke har kompetencerne eller lysten til at starte egen virksomhed. Selvom projektet ikke indfrier effektmålene i forhold til etableringen af nye virksomheder, anerkender vi, at projektet potentielt afklarer en række deltagere i forhold til, hvorvidt det er meningsgivende at de starter egen virksomhed eller ej. Herudover kan projektets aktiviteter sagtens understøtte deltagerne i hendes/hans næste projekt, uden det nødvendigvis giver udslag i et oprettet CVR-nummer.

## 7 anbefalinger og læring

*Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>2</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.*

### Læringspunkt 1

**Projektet er lykkedes med at skabe en stærk online tilstedeværelse, og den videre udvikling af virksomhedsguiden.dk kan med fordel søge inspiration i projektets erfaringer.** Projektet er lykkedes med at udvikle en online platform, som i høj grad imødekommer de behov, som en iværksætter har i forhold til at søge oplysninger og viden omkring at starte og vedligeholde egen virksomhed. Som tidligere nævnt (jf. kvalitet, målgruppens oplevelse) fremhæver iværksætterne, hvordan de løbende har kunne anvende hjemmesidens "tools", som består af videoer, som behandler forskellige emner – ofte med en operationel guide til, hvordan værktøjerne kan anvendes af iværksætteren i sin hverdag. Videoerne har særligt høj værdi, fordi de løbende afspejler ændringer, som er relevante for iværksætterne, som eksempelvis den nye persondataforordning (GDPR), som trådte i kraft i midten af 2018. De deltagende iværksættere påpeger også, at videoformatet fungerer godt i forhold til at blot at læse informationen, da informationen understøttes af illustrationer løbende. Herudover er det projektholdets erfaring, at de online tools understøtter de forløb og WS, som deltagerne har været igennem, fordi det udstyrer dem med muligheden for efterfølgende at genhøre dele af de emner, som er blevet præsenteret på workshoppen, og skaber dermed en bro mellem de fysiske forløb og iværksætterens praktiske virkelighed.

Fremadrettet vil det ikke længere være de enkelte iværksætterprogrammer, som skal fungere som knudepunkt for iværksættere, men i stedet på den udviklede virksomhedsguiden.dk. Projektholdet forklarer, hvordan virksomhedsguiden forsat er under udvikling, og der endnu ikke anvendes video som kommunikativt medie. Projektets erfaringer viser midlertidigt, at iværksætterne har en oplevet høj værdi af, at forskellige emner understøttes af videoer med eksperter, som har dybdegående viden og erfaring inden for det unikke emne. Det er hermed vores anbefaling, at projektets erfaringer bringes i spil i den fremtidige udvikling af virksomhedsguiden. Dette kunne eksempelvis gøres ved at sikre, at erfaringerne deles med de ansvarlige medarbejdere, som arbejder med virksomhedsguiden – både internt i Erhvervshus Hovedstaden og andre organer i erhvervsfremmesystemet.

### Læringspunkt 2

**Mulighed for skarpere niveaudeling af workshops ved bred aktivitetsportefølje.** Deltagerne fremhæver, hvordan projektets brede aktivitetsportefølje har gjort det muligt for hver deltager at opnå et kompetenceløft, som er meningsgivende for den enkelte, da der er mange forskellige workshops og dermed emner. Det er deltagerne vurdering, at de mange forskellige tilbud gør, at indsatsen rammer en bred gruppe af iværksættere på forskellige udviklingstrin, og som dermed har meget forskellige udgangspunkt og viden inden for de emner, som projektet udstiller kompetenceløft inden for. Ifølge deltagerne er det en udfordring for kvaliteten af flere workshops, at der ikke er en niveaudeling på en

<sup>2</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

stor andel af de udbudte workshops. Årsagen hertil består blandt andet i, at det er svært for oplægsholderen at ramme et niveau, som imødekommer alle deltageres behov, da niveauet er forskelligt for den enkelte deltager: Særligt de workshops, som behandler online medier, er den tekniske kompetence og viden meget forskellig fra person til person. Dette kan ifølge deltagerne medvirke til, at det ikke er alle deltagere, som får det nødvendige kompetenceløft.

Deltagerne peger på, at projektholdet har forsøgt sig med niveaufordeling på forskellige workshops, men at det midlertidigt ikke har løst udfordringen, da det er op til deltagerne selv at vurdere, hvilket niveau, som de fordeler sig på. Det skaber forsat workshops med deltagere, som har meget forskellige udgangspunkt inden for emnet. Deltagerne foreslår, at projektholdet med fordel kunne have udviklet nogle klarere retningslinjer for, hvilket kompetenceniveau, som er nødvendigt for at deltage i de forskellige workshops. Herudover foreslår de, at projektholdet kunne have åbnet op for muligheden for, at deltagerne kunne kontakte dem med henblik på at få deres input på, hvilket niveau de ligger på, og dermed give et mere kvalificeret bud på, hvilket niveau de skulle placere sig på.

På baggrund af deltageres inputs og deres forslag er det vores anbefaling, at projekter, som udbyder en bred vifte af kompetenceløft til iværksættere, forsøger at niveaudele de forskellige workshops – særligt de, som fordrer en teknologisk viden – og at projektholdet på samme måde åbner op for, at potentielle deltagere kan kontakte en projektmedarbejder, for at sikre det ideelle match mellem workshopsniveauet og deltagerenes nuværende niveau.

### Læringspunkt 3

**Deltagerne efterspørger muligheden for at danne netværk.** Deltagerne peger på tværs af interview og survey på, at projektet lykkes med at samle mangle relevante iværksættere, men der bliver ikke udnyttet det potentiale, som der er, i forhold til at etablere netværk mellem de forskellige deltagere. Deltagerne fremhæver, at iværksættere som målgruppe har en stor fællesmængde af behov og udfordringer, som går på tværs af brancher, og at de ville have haft stor gavn af sparring og erfaringsudveksling med hinanden.

De interviewede deltagere peger på, at netværksdannelsen ikke nødvendigvis behøver at være en selvstændig aktivitet i indsatsen, men at projektet med fordel kunne have indarbejdet netværkselementet i de aktiviteter, som de allerede foretager. I de forskellige workshops, som projektet har tilbudt, har der ikke været indtænkt et særligt tidsrum, hvor deltagerne har kunne netværke med hinanden. Det er deltageres vurdering, at der med fordel kunne have været indtænkt et tidsrum i workshops, som understøttede netværksdannelsen – det kunne både være i det tidsrum, som workshoppen er estimeret til, men kunne også være mere frivilligt, og eventuelt ligge efter workshoppen var slut. Det er deltageres vurdering, at netværksdannelsen kunne styrke projektets forankring, fordi der potentielt ville være blevet etableret netværk, som kunne fortsætte efter endt projektperiode.



## 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 et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. 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	
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

**2. Målopnåelse**  
(afsnit 5)

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

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

**3. Effektvurdering**  
(afsnit 6)

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

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