

JANUAR 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

NORDJYSK NEWBIZZ 2016- 2021

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

JANUAR 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

NORDJYSK NEWBIZZ 2016- 2021

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 118.S og 128.S
VERSION 1.1
UDGIVELSESDATO 12.01.2021
UDARBEJDET MIDB
KONTROLLERET MOBR
GODKENDT LCPE

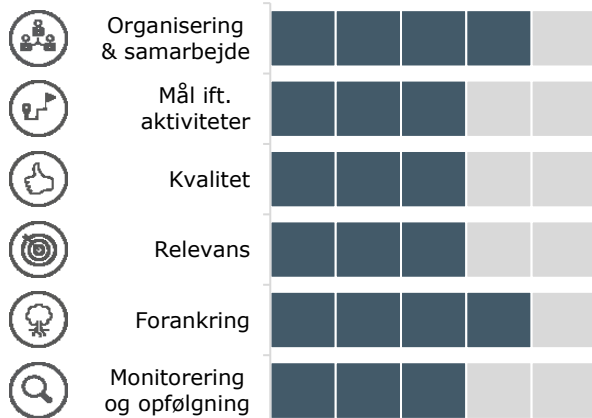
INDHOLD

1	Resumé: Nordjysk NewBizz	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	5
3	Overordnet status	6
4	Projektets implementering	7
5	Fremdrift og målopnåelse	13
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	13
5.2	Målopnåelse i forhold til output	15
6	Effektvurdering	17
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	17
6.2	Forventninger til effekter	20
6.3	Indsatsens effektmål	23
7	Anbefalinger og læring	25

1 Resumé: Nordjysk NewBizz

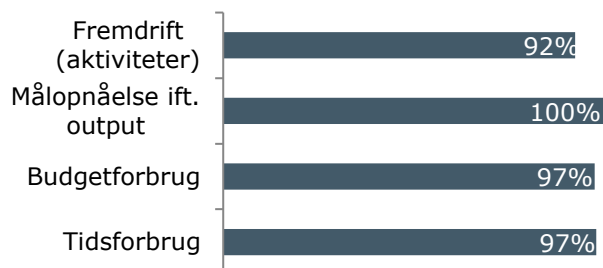
Projektets implementering

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



Opstartsudfordringer i samarbejdet er blevet løst gennem modificerede aktiviteter og styrket digital understøttelse. Projektets aktiviteter understøtter målet om, at flere iværksættere etablerer virksomheder og at overlevelseschancerne styrkes. Aktiviteterne opleves også generelt som relevante for at løse de udfordringer, som iværksætterne står overfor, og af høj kvalitet. Det vil styrke projektets forudsætninger, hvis deltagernes udbytte blev systematisk monitoreret. Antallet af aktiviteter gør Nordjysk NewBizz uigennemsigtigt og er en barriere for sammenhængende forløb i projektet. Samtidig viser projektet ikke entydigt, at den brede iværksættertilgang giver det forventede grundlag for at identificere vækstvirksomheder. Der findes flere eksempler på iværksættere som via deres forløb er fortsat videre til både regionale og nationale programmer som følge af deres deltagelse i Nordjysk NewBizz, men da der ikke er lavet en gennemgående monitorering af alle deltagere i forløb, er det fortsat uvist hvor velfungerende denne pipeline er.

Målopnåelse



Status på evalueringstidspunktet er, at 90% af de opstillede aktivitetsmål er nået for socialfondsbevillingen, og 93% for regionalfondsbevillingen beregnet som et simpelt gennemsnit. Ligeledes er der på evalueringstidspunktet nået 100% af de opstillede outputmål både på socialfondsbevillingen og regionalfondsbevillingen. Projektet har anvendt den forventede tid og finansiering. Vi bemærker dog, at indikatorer for aktiviteter og output ikke giver nogen indikation af deltagernes udbytte.

Effektvurdering



Deltagervirksomhedernes samlede forventning til udbytte af projektet (socialfondsdelen)

Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	1.006-1.745
Stigning i antal ansatte	1.712-3.042

Deltagervirksomhedernes samlede forventning til udbytte af projektet (regionalfondsdelen)

Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	207-357
Stigning i antal ansatte	314-540

Effektvurderingen skal baseres på fire parametre: styrket overlevelsessevne hos iværksætterne, omsætning, antal fuldtidsansættelser samt antal vækstvirksomheder. For så vidt angår omsætning og jobskabelse viser begge bevillinger også positive resultater. Her er det interessant at se, at socialfondsdelen mod forventning synes at have højere omkostningseffektivitet per krone end regionalfondsdelen. Projektet har leveret indikative data for styrket overlevelsessevne hos iværksætterne. Derudover er der forventning om at antallet af vækstiværksættere vil overgå måltallet.

2 Fakta om projektet

Overordnet projektbeskrivelse

Siden 2001 har 'Nordjysk Iværksætternetværk (NiN)' udgjort den regionalt forankrede iværksætterindsats. I 2009 blev indsatsen suppleret med 'ViP Vækst-iværksætter programmet', der havde specifikt fokus på vækstiværksættere. I 2015 blev initiativerne slået sammen til 'Nordjysk NewBizz', der med en 1-årig bevilling dels var et pilotprogram for en sammenhængende indsats, og dels udfyldte behovet for en regional iværksætterindsats indtil den gældende Regionale Vækst- og Udviklingsstrategi (ReVUs) blev politisk godkendt. COWI har under skiftende aftaler gennemført evalueringer af alle programmerne. Indsatsen er som led i implementeringen af den nye lov om erhvervsfremme overdraget til Erhvervsstyrelsen.

Nordjysk NewBizz 2016-2018 er baseret på to bevillinger fra henholdsvis Socialfondens prioritet 1.2 'Iværksætter' og Regionalfondens prioritet 2.1 'Flere vækstvirksomheder'. I praksis er der dog tale om ét sammenhængende projekt, der skal skabe grundlag for etablering af nye iværksættervirksomheder, og understøtte, at virksomhederne med størst potentiale kan udvikle sig til nye vækstvirksomheder.

Erhvervshus Nordjylland er operatør på Nordjysk NewBizz med de lokale erhvervskontorer i Nordjylland som centrale samarbejdspartnere. Den koordinerede indsats skal sikre et ensartet tilbud til iværksættere på tværs af kommunegrænser med det overordnede mål, at flest mulige iværksættervirksomheder kan indfri deres vækstpotentiale. Foruden erhvervskontorerne indgår også Aalborg Universitet i samarbejdet.

Sammensætningen af aktiviteter i Nordjysk New Bizz var fra projektets start forholdsvis kompleks, og har opnået yderligere kompleksitet gennem ændringer i løbet af projektperioden. Socialfondsbevillingen medfinansierer den traditionelle 'brede' iværksætterindsats, der primært har til formål at øge etablerings- og overlevelsesraten hos iværksættervirksomhederne ved at udvikle kompetencerne hos iværksætterne. Socialfondsbevillingen medfinansierer følgende aktiviteter:

- > **Fase 1, 'Iværksætterafklaring':** Afklaring af virksomhedens virksomhedsidé, forretningsplan, mulige kunder og afsætningsmuligheder samt, hvordan virksomheden registreres. Iværksætterafklaringen gennemføres som en del af den kommunalt finansierede iværksætterindsats, og suppleres af en række kollektive iværksættercaféer, der finansieres af socialfondsbevillingen.
- > **Fase 2, 'NiN Startup'** er målrettet iværksættere, der netop har startet deres virksomhed, og giver adgang til seks timers sparring med en iværksætterkonsulent på det lokale erhvervskontor samt otte timers privat rådgivning, der i de fleste tilfælde bliver brugt på revisor, advokat eller markedsføringsbureau. Derudover afholdes iværksættercaféer med mulighed for rådgivning og sparring. I forlængelse af NiN Startup gennemføres også 'Camp Light', som er en kollektiv aktivitet, hvor iværksættere med et klart markeds- og vækstpotentiale samles med henblik på at afklare og modne

iværksætterens egne vækstambitioner. Camp light er tænkt som en overgangsaktivitet mellem fase 2 og 3.

- > **NiN Fokuspakke** består af 5 timers gratis rådgivning hos eksterne konsulenter, til markedsrettede aktiviteter (f.eks. udarbejdelse af en markedsføringsstrategi). Pakken var designet til at skabe bro mellem Fase 2 og 3, da projektet oplevede udfordringer med for få deltagere til Vækstiværksætterforløbet. Omkring hver 3. deltager i NiN Startup har også deltaget i NiN fokuspakken.
- > **Fase 3, 'ViP Vækstiværksætter'** er for de iværksættere, hvis virksomhed har et klart vækstpotentiale. Aktiviteten giver adgang til 10 timers vejledning hos en Vækstguide fra enten Erhvervshuset eller den lokale erhvervsservice, og mulighed for 25 timers privat rådgivning. Iværksætterne i fase 3 kan endvidere deltage i en række faglige camps, der tilrettelægges af Erhvervshuset. For at komme i betragtning til ViP Vækstiværksætter, skal iværksætteren udfylde en 1-sides ansøgning, der vurderes af én af de tre kernegrupper. Derudover skal virksomheden have en ambition om en omsætning på 1 mio. kr., og mindst én ansat udover ejeren, eller have opnået støtte fra andre programmer (Innobooster osv).
- > **ViP ekstra** blev oprettet som et særligt tilbud om ekstra medfinansiering af nogle aktiviteter, for at bygge bro mellem Fase 3 og Fase 4. Der var mulighed for at oprette indsatsen idet der var midler til rådighed fra fase 3 (eftersom nogle iværksættere ikke havde brugt deres tildelte midler). Indsatsen er dog lukket ned pga. manglende efterspørgsel.

I forlængelse af ovenstående aktiviteter ligger den Regionalfondsfinansierede del af Nordjysk NewBizz, der er målrettet potentielle vækstiværksættere. Målet er at øge omsætning og jobvæksten i virksomhederne. Den regionalfondsfinansierede del medfinansierer følgende aktiviteter:

- > **Fase 4: 'ViP+ Vækstboost'** giver mulighed for 15 vejledningstimer hos en Vækstguide fra enten Erhvervshuset eller den lokale erhvervsservice, og op til 83 timers privat rådgivning. Fase 4 er målrettet virksomheder, der allerede har realiseret vækst, og som har behov for at accelerere deres udvikling med sigte på yderligere vækst. Virksomhederne må som udgangspunkt ikke være mere end 5 år gamle, dog med undtagelse af "iværksætterlige aktiviteter" i etablerede virksomheder.

De fire faser i Nordjysk NewBizz er tænkt som et sammenhængende forløb for iværksættere med sigte på at bruge den 'brede' iværksætterindsats som grundlag for at allokere deltagere til fase 4. Herudover er der mulighed for at iværksætterne 'springer ind' på de trin, de opfylder kravene til. I Nordjysk Newbizz' ansøgning er der en eksplicit forventning til, at ViP+ Vækstboost kan bruges som afsæt for deltagelse i andre regionale eller nationale vækstrettede initiativer.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS		
>	Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Nordjylland
>	Sagsbehandler:	Betina Bredvig Villadsen
<i>Socialfondsbevilling:</i>		
>	Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
>	Indsatsområde:	Iværksætter (ESF-1)
>	Samlet budget:	DKK 45 mio.
>	Bevillingsperiode:	29.06.2015 - 28.02.2021
<i>Regionalfondsbevilling:</i>		
>	Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
>	Samlet budget:	DKK 13 mio.
>	Bevillingsperiode:	29.06.2015 - 28.02.2021

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde beskriver 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"> › Iværksættercaféer (ESF) › Vejledning i Etableringsfasen (ESF) › Rådgivning i Etableringsfasen (ESF)* › Startup Camp (ESF) › Rådgivning i Skaleringsfasen (ESF)* › Vækstguide i Skaleringsfasen (ESF) › Faglige Camps (ESF) › Rådgivning fra eksterne konsulenter (ERDF)* › Sparring med Vækstguide (ERDF)* › Overlevering til opfølgende sparring - uden for projektet (ERDF) 	<ul style="list-style-type: none"> › Potentielle deltagere til NewBizz projektet er identificeret (ESF) › Tværkommunale arrangementer (iværksættercafé mv.) er afholdt (ESF) › Iværksætteren er enten på vej til at ansætte eller realisere 1 mio. i omsætning (krav for at gå videre til fase 3) (ESF) › StartUp Camp er afholdt (ESF) › Iværksættere har deltaget i faglige camp og modtaget Vækstguide timer, hvor der er blevet udarbejdet en milepælsplan (ESF) › Plan for videre arbejde med vækstspor og vækstpotentiale er udarbejdet, når deltageren forlader projektet (ESF) › Iværksætteren har indfriet sin milepælsplan, har mindst 1 fuldtidsansat, har potentiale for fortsat vækst og realiseret 1 mio. kr. i omsætning (ERDF) › Iværksætterne har afklaret sit behov for tilførsel af ekstern kapital (ERDF) › Iværksætteren afklaret sit potentiale for eksport (ERDF) › Iværksætterne har udarbejdet en vækstplan (ERDF) 	<ul style="list-style-type: none"> › Styrket overlevelsessevne hos iværksætteren › Øget omsætning › Øget jobskabelse › Flere vækstiværksættere
<p>NB: Hovedaktiviteter markeret med en * betragtes af evaluatoren som indsatsens primære 'virkemiddel'/virkemidler.</p>		

Effektkæden blev udarbejdet i forbindelse med projektets opstart, og revideret ved midtvejsevalueringen. Der er kun sket få ændringer i effektkæden siden opstart. Nævneværdigt er de forudbestemte krav for at gå videre til fase 3 blevet slækket på, som vi også vil komme ind på senere i rapporten.

3 Overordnet status

Efter aftale med Erhvervsstyrelsen evalueres de to bevillinger til Nordjysk NewBizz samlet, da de to projekter er designet som et sammenhængende initiativ. I vores opgørelse og vurdering af de programfastsatte mål skelner vi dog mellem de to bevillinger og redegør separat for fremdriften og målopnåelsen i de to bevillinger.

I den 1-årige bevilling (Nordjysk NewBizz 2015) lagde Vækstforum vægt på en mere vækstrettet iværksætterindsats, hvilket blev senere fuldtønt i den følgende ReVUs. Konkret er der i Nordjysk NewBizz 2016-2018 allokeret flere midler på de aktiviteter, der er rettet mod at skabe flere vækstiværksættere på bekostning af den del af aktiviteterne, der gennemføres af de lokale erhvervskontorer. Som vi belyste i midtvejsevalueringen, har dette givet anledning til betydelige udfordringer i samarbejdet, og vanskeligheder med at rekruttere deltagere.

For at løse denne udfordring blev projektet ændret i december 2016, så der blev tilført yderligere 4 timer til vejledning hos iværksætterkonsulenterne og yderligere 2 timer til private rådgivning til 'NiN Start-Up'. Derudover er der blevet suppleret med en 'Fokuspakke' med yderligere 5 timers privat rådgivning. Omvendt er vejledningen hos vækstguiden i ViP Vækstiværksætter reduceret med 5 timer. Hertil kommer, at kravene til virksomhedernes realiserede vækst og vækstambitioner blev reduceret på tværs af faserne.

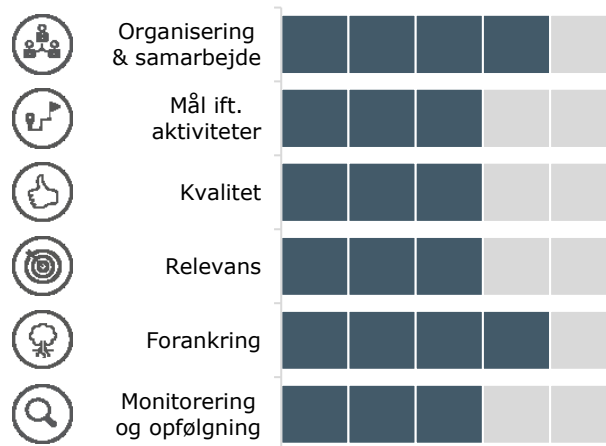
Udbetalinger til fase 1, fase 2 og fokuspakken er afsluttet per 31. december 2018, hvorfor Nordjyske NewBizz i 2019 og 2020 udelukkende har fokuseret på de to vækstiværksætterforløb. Rekrutteringskravene til disse forløb er i mellemtiden blevet modificeret, da det blev vurderet at kravene ikke var egnede for at rekruttere vækstiværksættere. Især teknologitunge iværksættere med store produktudviklingsbehov og få ansatte havde svært ved at leve op til kravene. Derfor har der været behov for en mere pragmatisk tilgang, der også udelukker et af kriterierne.

Målopnåelsen for begge bevillinger er baseret på den senest tilgængelige opgørelse. For socialfondsprojektet er opgørelsen per februar 2020, og for regionalfondsprojektet er opgørelsen per august 2020. Overordnet kan det hævdes, at projektet har nået de opstillede mål, og at samarbejdsvanskelighederne i starten ikke har udgjort en væsentlige barriere for projektets gennemførelse. Til trods for betydelige opstartsudfordringer i rekrutteringen af virksomheder, som fremgår af midtvejsevalueringen, har projektet også indhentet det tabte, blandt andet ved hjælp af en række modificeringer i rekrutteringstilgang. Dette har sikret, at projektet har nået sit rekrutteringsmål.

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.

Figur 3



Organisering og samarbejde



Opstartsudfordringer i samarbejdet, der var en barriere for rekruttering, blev løst gennem modificerede aktiviteter, etableringen af en Fokuspakke og styrket digital understøttelse. Ønsket om at allokerer en større del af midlerne i Nordjysk NewBizz til aktiviteterne, der er rettet mod vækstiværksættere, end i tidligere nordjyske iværksætterprojekter, satte samarbejdet mellem partnerne under pres. Dette skyldes, at beslutningen i praksis reducerede antallet af vejlednings- og rådgivningstimer i NiN Startup i forhold til tidligere, og dermed mindsket de lokale erhvervskontorers praktiske og økonomiske rolle i Nordjysk NewBizz. Konsekvensen var en brat opbremsning i samarbejdet mellem partnerne og rekrutteringen af deltagere til alle dele af projektet. Ifølge Erhvervshuset og de lokale erhvervskontorer skyldes dette, at ændringen forringede tilbuddet i sådan grad, at der ikke kunne skabes tilstrækkeligt interesse hos målgruppen. Dette kunne ses ved midtvejsevalueringen, hvor kun omkring en fjerdedel af det samlede antal deltagere var rekrutteret (omend evalueringen også pegede på andre mulige årsager til dette).

Opstartsudfordringerne bragte projektet under pres på en lang række parametre. Et efterfølgende møde i styregruppen gjorde dog, at parterne sammen opnåede en fælles forståelse og retning på projektet, således at de i samarbejde kunne arbejde på at nå måltallene for ViP og ViP+ indsatsen. Redskabet var at flytte en del af midlerne tilbage til de indledende faser, samt en fokuspakke, der byggede bro mellem aktiviteterne. Reelt reducerer dette de økonomiske implikationer af beslutningen om at fokusere indsatsen på iværksættere med størst vækstpotentiale. Episoden viser blandt andet, at projektet har haft god mulighed for at udnytte styregruppen.

Denne afklaring og justering kunne med fordel være foretaget tidligere, så man havde mindsket den negative påvirkning af projektet. Det gennemførte interview med erhvervskontorerne og projektholdet indeholdt også en erkendelse af, at

denne type samarbejdsudfordringer ofte gentager sig ved opstart af nye projekter. Derfor er holdningen, at udfordringerne i nogen grad kan tilskrives manglende omstillingsparathed overfor nye metoder. Udfordringen synes grunde i, at erhvervskontorerne ikke i tilstrækkelig grad inddrages i forbindelse med udformningen af nye projekter. Når pengene er tildelt, kommer metoderne i det nye projekt derfor ofte bag på erhvervskontorerne. I den forbindelse bør mulighederne for at inddrage erhvervskontorerne yderligere som led i udformningen af projektet overvejes, for dermed at undgå efterfølgende problemer i samarbejdet.

Endelig viste det gennemførte interview også, at der i første halvdel af projektet lå en stor administrativ byrde på erhvervskonsulenterne i forbindelse med projektet. Denne byrde er et kendt resultat af bevillingskravene for strukturfondsmidler, der tilsiger at udgifter og aktiviteter skal dokumenteres nøje i form af timesedler, fakturaer, mm. For Nordjyske NewBizz betød det, at administrationen blev en hæmsko i samarbejdet mellem de forskellige aktører. For at lette denne udfordring har Erhvervshus Nordjylland selv anskaffet et IT-system til understøttelse af det administrative arbejde. Dette betyder, at der nu er nem adgang til virksomhedens sag på tværs af aktører, og den tunge administrative byrde, som før skabte friktion i samarbejdet, er lettet. Ifølge projektholdet har dette i høj grad bidraget til, at der er kommet et smidigt og mere positivt betonet samarbejde på tværs af aktører.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Aktiviteterne understøtter målet om, at flere iværksættere etablerer virksomheder og at overlevelseschancerne styrkes, men projektet viser ikke entydigt at den brede iværksættertilgang skaber det forventede grundlag for at identificere vækstvirksomheder. De fire faser, inklusive overgangsaktiviteter, skal sikre at iværksættere kan få vejledning og rådgivning, fra deres første afklaring om etablering til eventuel overgang til andre indsatser (f.eks. 'Vilje til Vækst' og ScaleUp Denmark). I princippet giver dette en stærk sammenhæng mellem aktiviteterne, og målet om at øge andelen af iværksættere, der etablerer sig og overlever de første kritiske år samt –for en mindre dels vedkommende – udvikler sig til nye vækstvirksomheder.

En stikprøve udført af projektholdet viser, at 6 ud af 10 deltagere i ViP har deltaget i NiN startup og fokuspakker. Som sådan har udvidede tilbud resulteret i nogle succeshistorier. Generelt har projektet dog erfaret, at virksomhederne der deltager i de individuelle rådgivningsforløb ifm. i NiN Startup over en bred kam ikke har potentiale til at blive vækstiværksættere. Ofte syntes iværksætterne der deltager i de individuelle rådgivningsforløb at være mere interesseret i at opnå finansiering af rådgivertimer, end at udvikle virksomheden til yderligere vækst. I praksis synes rekrutteringen til vækstiværksætterforløbene derfor at ske mest effektivt når erhvervskonsulenterne selv identificerer vækstiværksættere der enten deltager i iværksættercaféer, er med til camps eller tager kontakt via de almindelige rekrutteringsveje.¹ Faktisk kan erhvervskonsulenterne "rela-

¹ Ifølge én af erhvervskonsulenterne til stede til interviewet kommer 33% fra målrettet markedsføring, 33% fra rådgivere, herunder især pengeinstitutter, 10% fra læringsinstitutioner, og den resterende del kommer fra netværk.

tivt tidligt" identificere potentialet i en virksomhed, der beskrives som personbåret. Det handler om, at iværksætteren følger op, og viser gåpåmod på virksomhedens vegne. Dermed har det vist sig, at den brede iværksætterindsats ikke er en direkte forudsætning for at rekruttere vækstiværksættere. Det sammenhængende system som den tidlige indsats er med til at skabe, kan dog stadig have haft en indirekte effekt på antallet af vækstiværksættere, ved at bidrage til et aktivt økosystem for iværksættere i regionen.

Derudover har projektet erfaret, at de valgte kriterier for deltagelse i VIP Vækstiværksætter har været misvisende i vurderingen af, om virksomhederne havde et vækstpotentiale. Med andre ord er det ikke nødvendigvis virksomheder der har en udarbejdet forretningsplan, har 1 fuldtidsansat udover ejeren og en omsætning på 1 mio. kr. der er bedst egnet til et vækstiværksætterforløb. For eksempel favner definition ikke nødvendigvis virksomheder med stort vækstpotentiale indenfor life science, avanceret produktion og digitale teknologier, der er i produktudviklingsfasen i en længere periode, og dermed ikke har nogen omsætning. Omvendt er disse virksomheder også karakteriseret ved at være videntunge virksomheder med få ansatte, hvorfor der kan gå lang tid før der ansættes yderligere personer i virksomheden. Generelt favner disse kriterier dermed ikke virksomheder der har et større element af produkt- og konceptudvikling.

Af samme grund har projektet slækket screeningskriterierne til fase 3, så kravet om en forretningsplan er slettet og kravene om omsætning og medarbejdere kan tilsidesættes, såfremt der foreligger investeringer fra andre parter til f.eks. produktudvikling. Rationalet bag sidstnævnte har været, at Nordjyske NewBizz er villig til at støtte projekter som har bestået en "proof-of-concept" hos andre aktører. Endelig er kravet om, at virksomheden maksimalt må være 5 år gammel modificeret, så programmet også kan imødekomme såkaldt "vækstiværksætterlignende" aktiviteter. Dette inkluderer aktiviteter der er nye for virksomheden, og optager en betydelig andel af deres medarbejdere.² Disse ændringer har givet mulighed for en mere pragmatisk tilgang til hvem der kan deltage i vækstiværksætterforløbene.

Således har projektet givet anledning til en række læringspunkter for så vidt angår koblingen mellem den brede iværksætterindsats og den mere målrettede indsats for vækstiværksættere, samt rekruttering til sidstnævnte, hvilket vil blive yderligere behandlet i læringspunkt 1.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Interviewdeltagerne oplever gennemgåede kvaliteten i aktiviteterne som høj, men vurderingen fra spørgeskema fortæller om lav tilkendegivelse af udbytte. Fra de kvalitative interviews får vi indtryk af at deltagerne er tilfredse med kvaliteten af den vejledning og rådgivning, de har modtaget via Nordjysk NewBizz. Flere af iværksætterne fremhæver særligt den løbende vejledning, de har fået fra de lokale virksomhedskonsulenter, som værdiskabende. De oplever blandt andet, at konsulenterne bidrager med et stort

² I realiteten er det kun et fåtal af virksomheder der har benyttet sig af denne mulighed, f.eks. i forbindelse med generationsskifte.

netværk, er meget pragmatiske i deres tilgang til vejledningen, og har opbygget et godt kendskab til virksomhederne.

I midtvejsevalueringen var der enkelte virksomheder der tilkendegav, at de havde haft dårlige oplevelser med deres lokale virksomhedskonsulent, vækstguide eller den private rådgiver, de har samarbejdet med. Dette indtryk er ikke gået igen i forbindelse med de interviews der er gennemført i slutevalueringen, hvor virksomhederne overordnet var meget tilfredse med forløbet. Dog havde enkelte af iværksætterne i Vækst+ forløbet oplevet det som ubehageligt at de som en del af rekrutteringen var tvunget til at pitche sin virksomhedside til en større gruppe af mennesker, hvor de ikke på forhånd var informeret om hvem disse personer var.

Den personlige relation mellem erhvervskonsulenterne og iværksætteren beskrives som udslagsgivende for den høje kvalitet i forløbet. Det vurderes som særlig værdifuldt når iværksætteren har én primær kontaktperson, som "går op i om det går dem godt". Omvendt havde enkelte iværksættere haft et lidt rodet opstartsforløb, med kontakt til flere forskellige konsulenter, uden at den enkelte gav nogen ekstra værdi. Iværksætterne anmodet i den forbindelse om en oversigt over konsulenternes kompetencer og interesser, så virksomhedsejeren selv har mulighed for at finde frem til den konsulent der passer bedst.

Selv om tilbagemeldingen fra de gennemførte interviews generelt var positive, tegner de kvantitative data vedr. udbytte et mindre positivt billede, især for socialfondsdelen. Her ser vi at over halvdelen af deltagerne oplever slet ikke at have opnået noget udbytte indenfor de forventede områder.³ Samtidig er graden af udbytte indenfor hvert område lavt – dvs. at kun omkring 20% af deltagerne har fået styrket sin viden indenfor hvert område. For regionalfondsdelen er tallene mere positive, omend ikke overbevisende. Retfærdigvis skal det nævnes, at langt størstedelen af deltagerne svarer positiv til et generelt spørgsmål om hvorvidt de har fået "værdi" ud af projektet. Deltagerne har også overvejende svaret positivt til effektskabelsen af projektet. Udfordringen ser derfor i højere grad ud til at være, at det er vanskeligt at definere hvordan værdi- og effektskabelsen finder sted.⁴

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Aktiviteterne opleves generelt som relevante for at løse de udfordringer, som iværksætterne står overfor, men antallet af aktiviteter gør Nordjysk NewBizz uigennemsigtigt og er en barriere for sammenhængende forløb. Generelt oplever de interviewede iværksættere aktiviteterne som relevante i forhold til de udfordringer, som de står overfor. Alligevel er udbyttet fra aktiviteterne for socialfondsdelen i den lave ende, som der fremgår af afsnit 6.1. Dette kan indikere at indholdet i aktiviteterne bør justeres yderligere i forhold til målgruppen.

³ Der er forventet udbytte indenfor 4 områder: 1) nye, igangsatte samarbejder med andre virksomheder; 2) optimering af produktions- eller forretningsprocesser; 3) udvikling af forretningsmodel(ler) og 4) indblik i nye markeder.

⁴ Derudover har udfordringer i dataindsamlingen muligvis påvirket validiteten. Se mere herom i afsnit 6.1.

Nordjysk NewBizz er et projekt med en relativt lang historik, hvilket vi som udgangspunkt ser som en styrke i forhold til løbende at udvikle metoder og kompetencer. Dog ser vi på tværs af de evalueringer, vi har gennemført af indsatsen, at den løbende udvikling har udmøntet sig i en knopskydning af nye aktiviteter, der supplerer de tidligere. Dette er efter vores vurdering en uheldig tendens, der gør det svært at formidle indholdet til målgruppen og gør det vanskeligt for den enkelte at manøvrere i de forskellige faser.

Omend det overordnede indtryk er positivt, giver de interviewede iværksættere også udtryk for, at adgangs- og administrationskrav i forbindelse med faseskift er overvældende, og i enkelte tilfælde fører til faser bliver udskudt eller ikke afholdt, simpelt hen fordi det ikke er umagen værd. Af samme grund har projektholdet set sig nødsaget til at oprette flere "bindeledsaktiviteter" der styrker overgangen fra en fase til en anden. Vores konklusion er, at projektet har været unødigt kompliceret, og en læring fra projektet er derfor, at sikre sammenhængen mellem faser, aktiviteter og adgangskrav overfor de virksomheder, der deltager i flere faser af et erhvervsudviklingsprojekt. En mulig tilgang hertil beskrives under læringspunkt 2.

Endeligt har projektholdet erfaret, at italesættelsen af Nordjyske NewBizz overfor målgruppen, har haft betydning for aktiviteternes oplevede relevans. På den ene side har italesættelsen af Iværksætterafklaringen og NiN Startup været for "blød", med det resultat at aktiviteterne groft sagt har ramt en målgruppe der var mere interesseret i midlerne, end i at udvikle virksomheden. På den anden side var det projektholdets oplevelse, at flere iværksættere opfattede ViP og ViP+ forløbene som mindre relevante, fordi de ikke turde tilkendegive at virksomheden kunne opnå den grad af vækst som aktiviteterne henviste til. Denne forsigtighed på sin virksomheds vegne blev også nævnt som et muligt nordjysk kulturelt fænomen. Her har det været nødvendigt for erhvervskonsulenterne at bløde retorikken op, så der i stedet for forventninger, tales om drømme og forhåbninger for virksomheden, for at vise til aktiviteternes relevans.

Forankring af
output



Øget etablerings- og overlevelsesrater er de tydeligste indikatorer for forankringen af resultaterne, men det er uvist om det er lykkedes at skabe en funktionel pipeline af potentielle iværksættere til andre vækstrettede projekter. De to første faser i Nordjysk NewBizz (Iværksætterafklaring og NiN StartUp) kan betegnes som klassisk iværksætterindsats, og resultaterne viser sig som en øget etableringsrate hos de iværksættere, der deltager. Data fra indikatorskemaet viser også, at der per februar 2020 var etableret 746 virksomheder umiddelbart efter endt forløb, hvilket er mere end 100% af målsætningen for projektet. Målt efter dette parameter har projektet således opnået den forventede forankring.

Nordjyske NewBizz stiller igennem de fleste af aktiviteterne krav til at virksomhederne selv bidrager, enten med arbejdstid eller med egne midler (dog ikke for deltagelse i iværksættercaféer). Det forhold, at virksomheden selv skal yde en indsats for at modtage en ydelse igennem aktiviteterne, bidrager ifølge både projektholdet og interviewdeltagerne til at forankre aktiviteten hos virksomheden.

Rationalet bag ViP Vækstiværksætter og ViP+ Vækstboost har været, at en del af deltagerne skulle kandidere til at deltage i Vilje til Vækst og eksempelvis ScaleUp Denmark. Det er efter vores vurdering en oplagt mulighed for at investere yderligere i de virksomheder, der har størst vækstpotentiale, og dermed bygge videre på resultaterne i Nordjysk NewBizz. Ifølge projektholdet har der været flere tilfælde hvor deltagere fra Nordjyske går videre til nationale programmer – herunder især InnoBooster (hvor 11 ud af 20 deltagere kommer fra region Nordjylland). Vi har dog på evalueringstidspunktet ikke overblik over præcis hvor mange deltagere i nationale programmer der har deltaget i Nordjyske NewBizz, og har derfor vanskeligt ved at vurdere dette forankringsparameter. Det også efter vores vurdering væsentligt at sondre mellem potentielle deltagere, der i rekrutteringsfasen ledes direkte til eksempelvis Vilje til Vækst, og de deltagere, der anvender NewBizz som et springbræt til deltagelse i Vilje til Vækst.

Monitorering og opfølgning



Den komplekse sammensætning af aktiviteter gør det vanskeligt at opstille brugbar monitorering, og det ville styrke forudsætningerne for intern læring, hvis der i højere grad var fokus på deltagernes udbytte. Erhvervshus Nordjylland udsender halvårligt en spørgeskema-baseret opfølgning på deltagernes tilfredshed, i forbindelse med deltagernes afslutning af forløbet. Hvor der tidligere er blevet fulgt systematisk op på resultaterne, viser det sig at den gode opfølgingspraksis sker mindre systematisk i anden halvdel af projektperioden. Selvom der stadig udsendes spørgeskemaer halvårligt til deltagere der har afsluttet et forløb, bliver disse ikke brugt aktivt til at forbedre programmet. Dette betyder, at projektet går glip af en stor mulighed for systematisk læring.

Evalueringen har dog også vist, at de lokale erhvervskontorer har løbene dialog med virksomhederne, og derfor i mange tilfælde følger kvalitativt op på virksomhedernes udbytte og fremadrettede behov. Ifølge deltagerne er især lokal-kontorerne i yderområderne gode til at følge op med virksomhederne. Dette er som udgangspunkt godt, men erhvervskontorerne opfølgning savner systematik på to punkter: Opfølgningen sker ikke konsekvent, og varierer afhængigt af kompetencer og ressourcer hos det enkelte erhvervskontor. Herudover bliver iværksætternes konkrete udbytte og fremadrettede behov ikke systematisk formidlet til Erhvervshuset, og dermed bliver der heller ikke samlet op og delt information på tværs af erhvervskontorerne. Det er derfor et læringspunkt, at der med fordel i regi af et erhvervsudviklingsprojekt kan arbejdes med en fælles metode for systematisk afdækning af behov (læringspunkt 3).

Endeligt gennemfører Erhvervshus Nordjylland en spørgeskema-baseret opfølgning på deltagernes tilfredshed med den eksterne rådgivning. Til midtvejsevalueringen lærte vi, at Erhvervshuset følger op på besvarelserne, hvis de indikerer, at kvaliteten i rådgivningen er under det ønskede niveau. Vi lærte ligeledes, at dette i enkelte tilfælde har ført til, at en rådgiver fremadrettet er valgt fra. Denne praksis, som er fortsat i anden halvdel af projektet, ser vi som et positivt tiltag, da det sikrer den ønskede kvalitetsstandard i rådgivningsydelse.

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).

Figur 4 Fremdrift og målopnåelse



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 for socialfondsbevillingen, og 93% for regionalfondsbevillingen beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 5 **Socialfondsbevilling:** Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål (socialfondsbevilling)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Iværksættercaféer	200	212	+100%
Rådgivning i etableringsfasen	1.950	2.060	+100%
Camp Light	6	5	83%
Rådgivning i skaleringsfasen	491	388	79%
Vækstguide i skaleringsfasen	491	388	79%
Faglige Camps	17	22	+100%
Fokuspakke	500	435	87%

Note: Måltal er justeret ift. evalueringsoplæg. Målopnåelsen er opgjort pr. 29/2 2020. For rådgivning og vækstguide i skaleringsfasen er der igangsat yderligere 70 forløb.

Der har igennem hele forløbet været interesse for iværksættercafeerne og faglige camps, der supplerer de individuelle forløb for nye iværksættere. "Camp light" aktiviteterne har dog vist sig ikke at være en succes. Grunden til dette anses at være en kombination af at målgruppen var dårligt formuleret, timingen var uhensigtsmæssig (sent om eftermiddagen) og den geografisk placering (med krav om geografisk rotation i regionen) betød at deltagernes skulle rejse langt. Samlet set krævede aktiviteten derfor et højt tidsforbrug, og gav ikke et tilsvarende højt udbytte.

Imens der til midtvejsevalueringen sås tydelige udfordringer for rekrutteringen af deltagere i de vækstrettede aktiviteter, med kun 8% deltagelse, har projektet indhentet det tabte senere i forløbet. Således er man nået tættere på det ønskede aktivitetsmål inden for projektperioden.

Figur 6 **Regionalfondsbevilling:** Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål (regionalfondsbevilling)	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Rådgivning i Ekspansionsfasen	165	150	93%
Vækstguide i Ekspansionsfasen	165	150	93%

Note: Målopnåelsen er opgjort pr. 31/8 2020. Efterfølgende er der igangsat 13 nye forløb der inkluderer både rådgivning og vækstguide.

Overordnet kan det siges at styregruppens beslutning om en fokuspakke har givet den nødvendige ro til at genetablere samarbejdet. Til trods for de oprindelige rekrutteringsudfordringer har Nordjyske NewBizz dermed opnået, og for nogle aktiviteter oversteget, rekrutteringsmålene indenfor de enkelte faser. Dette kan ses som en indikation på at det efterfølgende samarbejde har fungeret, om end det høje deltagerantal også kan være et resultat af at rekrutteringskravene er slækket.

Budget- og tidsforbrug

Som figur 7 og 8 viser, ligger budget- og tidsforbrug for begge bevillinger på det forventede niveau for evalueringstidspunktet.

Figur 7 **Socialfondsbevilling:** Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist Forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	45	43	96%
Tidsforbrug (måneder)	68	66	97%

Note: Budgetforbrug er opgjort på baggrund af seneste regnskab, per 31.08.2020

Figur 8 **Regionalfondsbevilling:** Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	13	13	97%
Tidsforbrug (måneder)	68	66	97%

Note: Budgetforbrug er opgjort på baggrund af seneste regnskab, per 31.08.2020

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede outputmål nået for både socialfondsbevillingen og regionalfondsbevillingen, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 9 **Socialfondsbevilling:** Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Målopnåelse for ESF-programindikatorer			
Antal deltagere	2.400	2.573	+100%

Note: Måltal er justeret ift. evalueringsoplæg. Målopnåelsen er opgjort pr. 29/2 2020

Projektet har opnået 173 deltagere mere end målsat. Igen var der til midtvejs-evalueringen en markant lavere målopnåelse end forventet, men projektet har alligevel præsteret at nå de ønskede outputmål. Det er dog værd at bemærke, at deltagelse ikke i sig selv siger noget om udbyttet for deltagerne og derfor giver indikatoren ringe indsigt i projektets værdiskabelse.

Figur 10 **Regionalfondsbevilling:** Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
Målopnåelse for ERDF-programindikatorer			
Antal virksomheder som modtager støtte	162	165	+100%
Private investeringer, som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	4.046.236	5.066.655	+100%
Anslået antal nye vækstvirksomheder	32	96	+100%
Anslået jobskabelse	405	904	+100%
Anslået skabt omsætning (mio. kr.)	222	3.975	+100%

Note: Målopnåelsen er opgjort pr. 31/8 2020

Det samme gør sig gældende for ERDF programindikatorerne, som alle var over 100% opnået i august 2020. Igen var der til midtvejsevalueringen en markant lavere målopnåelse end forventet, men projektet har alligevel præsteret at nå de ønskede outputmål. Det er dog værd at understrege, at målopnåelse typisk afspejler virksomhedernes mest optimistiske vækstscenarie, og beror på en succesrate på 100% i implementeringen af vækstplanerne.

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 Erhvervshus Nordjylland udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen, på vegne af COWI. Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne.

- > **Socialfondsbevillingen:** Undersøgelsen er sendt ud til 1393 deltagere, hvoraf 557 respondenter delvist har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 40%.
- > **Regionalfondsbevillingen:** Undersøgelsen er sendt ud til 101 deltagere, hvoraf 41 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 41%.

Data fra spørgeskemaundersøgelserne er 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 skabe øget omsætning.

Figur 11 **Socialfondsbevilling: 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 deres deltagelse i projektet har givet dem udbytte i form af...</i>	Andel virksomheder
Nye, igangsatte samarbejder med andre virksomheder (underleverandører, aftagere, udviklingspartnere)	16%
Optimering af produktions- eller forretningsprocesser	18%
Udvikling af forretningsmodel(ler)	22%
Indblik i nye markeder	19%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har svaret bekræftende på et ja/nej-spørgsmål vedr. deres udbytte af deltagelse i projektet. (n=557)

Overordnet virker udbyttet fra socialfondsdelen til at være lavt, målt på de opstillede effektforudsætninger. I gennemsnit svarer kun ca. 1/5 at de har opnået hver af de nævnte udbytter. Det primære udbytte for deltagerne har været i forbindelse med udvikling af nye forretningsmodeller, øget indsigt i nye kundegrupper eller markeder. Dette harmonerer med de input, vi har fået fra de kvalitative interviews, hvor deltagerne gennemgående giver udtryk for en 'afklaring af' - eller 'øget fokus på deres kunder' som et typisk udbytte af deres deltagelse.

Til sammenligning med midtvejsevalueringen opnår udbyttespørgsmålene i spørgeskemaet en noget lavere score. Herudover viser deltagerens svar, at over halvdelen af respondenterne vurderer ikke at have fået øget indsigt i nogen af de fire ovennævnte emner. Dette er en markant reduktion i udbytte siden midtvejsevalueringen, hvor tallet var omkring 20%. Samlet indikerer dette, at deltagerens udbytte er faldet ift. midtvejsevalueringen og at flere af deltagere slet ikke får noget udbytte af aktiviteterne indenfor de fire udbytteområder. Efter vores vurdering understreger dette læringspunkterne om systematisk opfølgning på deltagerens udbytte (Se læringspunkt 3).

I modstrid til det lave udbytte, for så vidt angår effektforudsætningerne, viser de kvantitative data at deltagerne generelt oplever at de har fået stor værdi af forløbet. Vi ser også indikationer på god effekt af programmet på virksomhedernes overlevelseseffekt, omsætning og jobskabelse. Det kan tyde på, at effektforudsætningerne ikke i tilstrækkelig grad måler den værdi projektet har skabt for deltagerne. Dette kan enten være fordi det reelle udbytte af projektet er et andet, dvs. at data ikke er valide. Det kan også være relateret til udfordringer med datas reliabilitet. Spørgsmålene stilles i forlængelse af en række andre spørgsmål om udbytte, som vurderes at pålægge respondenterne en stor svarbyrde. Derudover har det været muligt for respondenterne at gå videre i spørgeskemaet uden at have besvaret det pågældende spørgsmål. Sammen vurderes det, at disse forhold har påvirket resultaterne for udbytte i negativ retning.

Figur 12 Socialfondsbevilling: 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
De via deltagelsen i Nordjysk NewBizz har fået værktøjer til at komme konkret videre med deres virksomhed/virksomhedsidé	66%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har svaret bekræftende på et ja/nej-spørgsmål vedr. deres udbytte af deltagelse i projektet. (n=464).

Det er et krav i projektets ansøgning, at iværksætterne efter deres deltagelse i projektet skal have en konkret plan for virksomhedens videre udvikling. Det er de lokale erhvervskontorer der udarbejder planerne i samarbejde med deltagerne.

Til midtvejsevalueringen fandt vi, at Erhvervshuset i den sammenhæng har tilladt en stor frihed hvad angår detaljeringsgraden, hvilket betyder, at planerne i praksis antager mange forskellige former – eks. henvisning til ViP+ Vækstboost eller en aftale om senere opfølgning. Detaljeringsfriheden kan måske medvirke til, at virksomhedsplanen kan tilpasses den enkelte virksomheds behov, men det er vores vurdering, at man giver køb på en del af systematikken. En udfordring ved dette kan være, at detaljeringsfriheden skaber usikkerhed for om planen i tilstrækkeligt omfang er implementérbar, og operationel for virksomheden. Dette argument understøttes af data fra slutevalueringens spørgeskema, hvor kun 66 pct. af virksomhedsejerne oplever at de har fået værktøjer til at komme konkret videre med deres virksomhedsidé.

Figur 13 Regionalfondsbevilling: 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 deres deltagelse i projektet har givet dem udbytte i form af...</i>	Andel virksomheder
Nye, igangsatte samarbejder med andre virksomheder (underleverandører, aftagere, udviklingspartnere)	14%
Optimering af produktions- eller forretningsprocesser	34%
Udvikling af forretningsmodel(ler)	39%
Indblik i nye markeder	39%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har svaret bekræftende på et ja/nej-spørgsmål vedr. deres udbytte af deltagelse i projektet. (n=40)

I lighed til Socialfondsdelens viser data for udbytte relativt lave værdier. Deltagerne i ViP+ Vækstboost har fået mest udbytte af aktiviteterne der omhandlede udvikling af forretningsmodeller, og mindst ud af initiativer rettet mod igangsættelse af samarbejder med andre virksomheder. Igen bør det vurderes, om effektforudsætningerne er rigtige i forhold til at vurdere de værdi deltagerne har opnået fra programmet.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 84% af respondenterne der har deltaget i socialfondsdelens forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 37% vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Data for forventninger til effekter er steget markant siden midtvejsevalueringen.

Figur 14 **Socialfondsbevilling:** 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 (n=250)	84%
Årlig eksport (n=269)	29%
Antal ansatte (n=263)	58%

For samtlige virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen ser vi en gennemsnitlig forventet stigning i årlig omsætning på kr. 460.000, samt en forventning om 1,1 nyansatte. Det bør bemærkes, at gennemsnittet er baseret på andelen af besvarelser på det enkelte spørgsmål, som er markant lavere end antallet af respondenter for hele spørgeskemaet (557). Det er tvivlsomt om det kan antages, at respondenterne der har valgt *ikke* at besvare dette spørgsmål har en lige så høj gennemsnitlig forventning. Det bør holdes in mente, når disse data inddrages i yderligere beregninger.

Figur 15 **Socialfondsbevilling:** Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.) (n=250)*	0,46
Stigning i årlig eksport (mio. kr.) (n=269)*	0,08
Antal nyansatte (n=263)	1,1

* Én markant outlier i data, der forventer en omsætning på 125 mio. (hvoraf det meste er eksport) er taget ud af de gennemsnitlige forventninger.

For regionalfondsdelens har (endnu) flere respondenterne positive forventninger til omsætning og antal ansatte som følge af deres deltagelse. Det er samtidig interessant at se, at andelen af respondenter der har positive forventninger til eksport ligger på samme niveau som for socialfondsdelens, om end det kan forventes at vækstvirksomheder har en større eksportandel.

Figur 16 **Regionalfondsbevilling:** 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	97%
Årlig eksport	24%
Antal ansatte	86%

(n=40)

En vurdering af regionalfondsdelens deltageres gennemsnitlige forventninger til omsætning og antal ansatte viser desuden, at disse er højere end for deltagerne i socialfondsdelens. Dette gælder især for omsætning, der

Figur 17 **Regionalfondsbevilling:** Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.) (n=36)*	1
Stigning i årlig eksport (mio. kr.) (n=37)	0,2
Antal nyansatte (n=37)	1,5

Én markant outlier i data, der forventer en omsætning på 50 mio. er taget ud af de gennemsnitlige forventninger.

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 virksomhedernes forventede samlede udbytte af deltagelse for socialfondsdelens. Figuren viser, at der samlet forventes en omsætning i intervallet 1.006-1.745 mio. kr., hvor der allerede er opnået omkring 23%. Antal ansatte forventes at ligge mellem 1.712-3.042, hvoraf ca. 47% allerede er ansat. Det bør bemærkes, at en stor del af de forventede ansættelser i følge virksomhederne allerede er fundet sted, hvilket må tolkes positivt. Ratioen for omsætning per ansat ligger på omkring mio. kr. 0,58 hvilket anses for realistisk.

Figur 18 **Socialfondsbevilling:** Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse (tal angivet i mio. og antal nyansættelser)

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I alt	
— Årlig omsætningsstigning	Maksimum ¹	412	1.333	1.745
	Minimum ²	220	786	1.006
— Antal nyansatte	Maksimum ¹	1.476	1.566	3.042
	Minimum ²	788	924	1.712

Note: Estimaterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-responderne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. Der antages 1393 unikke deltagere i programmet. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-responderne har samme gennemsnitlige forventninger som responderne, mens 2) Min. estimatet antager, at ikke-responderne forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.

For regionalfondsbevillingen ser vi en samlet forventet effekt på omsætningen på mellem mio. kr. 207-357, hvoraf 51% allerede er opnået. Det er bemærkelsesværdigt, at forventningerne til omsætning som resultat af spørgeskemaet ligger så langt fra forventningerne til omsætning der opgives gennem deltageres vækstplaner – der er i milliardklassen. Inden for revalueringens rammer har vi ikke kunne lave en en-til-en sammenligning mellem vækstplaner og spørgeskemabesvarelser, for at vurdere denne diskrepans nærmere. En grund til dette kan være, at enkelte virksomheder med særligt høje forventninger, såkaldte outliers, ikke har svaret på spørgeskemaet, hvilke vi dog anser for mindre sandsynligt.⁵

Deltagerne i regionalfondsdelen forventer mellem 314-540 nyansættelser, og ca. 54% af disse er allerede ansat. Det bør igen bemærkes, at en stor del af de forventede ansættelser allerede er fundet sted, hvilket vurderes som en bekræftelse af de positive forventninger. Ratioen for omsætning per ansat ligger på mio. kr. 0,66 hvilket anses for realistisk.

Figur 19 **Regionalfondsbevilling: Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse (tal angivet i mio. og antal nyansættelser)**

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere		Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT
— Årlig omsætningsstigning	Maksimum ¹	186	171	357
	Minimum ²	104	104	207
— Antal nyansatte	Maksimum ¹	300	241	540
	Minimum ²	167	147	314

Note: Estimaterne 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.

Udover projekternes effekter er det interessant at vurdere deres omkostningseffektivitet. For Socialfondsdelen har Nordjyske NewBizz projektomkostninger for 45 mio. kr. Såfremt den forventede effekt materialiserer sig, vil projektet give 22-39 kroner igen i virksomhedernes omsætning per investerede krone. For regionalfondsdelen er projektets omkostning 13 mio. kr. Her vil projektet give 16-27 kroner igen per investerede krone. En sammenligning af de to projekters omkostningseffektivitet viser således overraskende, at socialfondsdelen giver en større omsætning per investerede krone.⁶

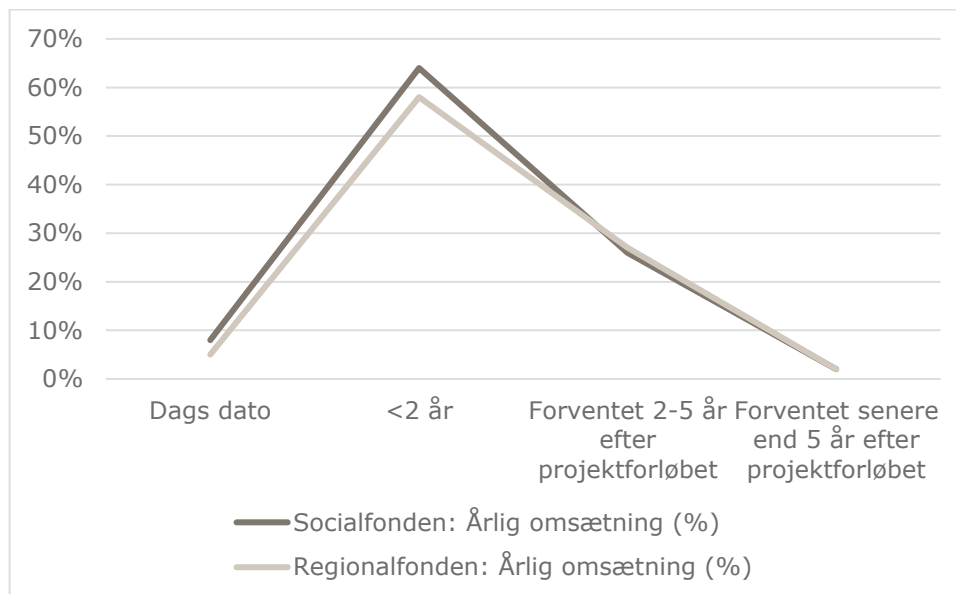
Tidshorisont for effekter

Deltageres forventninger til tidshorisonten for effektskabelsen viser, at det primære udbytte for begge dele af projektet ligger indenfor fem år efter deltagelsen i Nordjysk NewBizz, med et peak i omsætning omkring 2 år efter.

⁵ Én outlier er allerede taget ud af gennemsnitsberegningerne. Selv med denne inkluderet vil omsætningen dog være langt fra den der opgives i vækstplanerne.

⁶ Idet nogle af deltagerne fra regionalfondsdelen også har deltaget i socialfondsdelen, kan det dog i praksis være vanskeligt at tilskrive de retmæssige effekter til det to delprojekter.

Figur 20 Socialfondsbevillingen og Regionalfondsbevillingen: Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



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

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 21 Socialfondsbevilling: Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
Antal deltagere der fuldfører rådgivnings-/vejledningsforløb	1.950	0	1.943	100%
Antal deltagere der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	1.950	0	1.674	86%
Antal deltagere der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen	744	0	746	100%
Antal overlevende deltagervirksomheder 2 år efter deltagelsen	0	1.402	-	-
Antal deltagere, som er selvstændige 6 måneder efter afslutning	0	1.602	-	-

Note: Måltal er justeret ift. evalueringsoplæg. Målopnåelsen er opgjort pr. 29/2 2020 "-"-angiver, at projektholdet endnu ikke har indsamlet samle data ind på denne indikator.

For socialfundsdelen havde Nordjyske NewBizz allerede per februar 2020 nået det opstillede mål for antal deltagere der fuldfører rådgivnings-/vejledningsforløb. Effekten af denne rådgivning har dog ikke været helt som forventet, da nogle af deltagerne ikke havde forbedret deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen. Derfor er effektmålet om forbedret iværksætterkompetencer kun 86% nået.

Hvad angår overlevelse af deltagervirksomheder ses der ved evalueringstidspunktet en overlevelsrate på 89%.⁷

Figur 22 **Regionalfondsbevilling:** Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis målopnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
Antal nye vækstvirksomheder	0	32	-	-

Note: Målopnåelsen er opgjort pr. 31/8 2020

For regionalfundsdelen er der endnu ikke udarbejdet en kvantitativ opgørelse af antallet nye vækstvirksomheder. Baseret på virksomhedernes vækstplaner er der dog en forventning om 96 vækstvirksomheder.

⁷ Baseret på dataudtræk leveret af projektholdet

7 anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

Den brede iværksætterindsats er ikke en forudsætning for vækstiværksætterindsatsen, men kan alligevel have berettigelse. I lidt over halvdelen af tilfældene har deltagerne i vækstiværksætterforløbene også deltaget forløbet fra Iværksætterafklaring til ViP+ Vækstboost. Evalueringen har dog vist, at den brede iværksætterindsats ikke har været en forudsætning for den målrettede indsats for vækstiværksætterne. Den brede indsats rammer primært en målgruppe der ønsker råd og vejledning til at komme videre med en mindre ambitiøs iværksætterplan end hvad vækstiværksætterforløbene lægger op til. I praksis synes rekrutteringen til vækstiværksætterforløbene at ske mest effektivt når erhvervskonsulenterne selv rekrutterer vækstiværksættere.

Koblingen mellem den brede iværksætterindsats og den målrettede indsats for vækstiværksættere er derfor præget af dobbeltsidighed. På den ene side henvises der til tilfælde hvor virksomheder har gennemgået hele forløbet med succes, og at Iværksætterafklaring og NiN Startup dermed har skabt en pipeline til ViP Vækstiværksætter og ViP+ Vækstboost. På den anden side er der enighed om, at virksomhederne der deltager i Iværksætterafklaring og NiN Startup over en bred kam ikke har motivation og potentiale til at blive vækstiværksættere. En konklusion på diskussionen om hvorvidt den brede indsats er en forudsætning for de vækstrettede forløb, der har foregået fra projektets begyndelse, er derfor at behovet for en bred indsats formentlig er overvurderet. En bred indsats kan med andre ord ikke alene berettiges ud fra argumentet om at det fungerer som en pipeline for den vækstrettede del.

Det stiller den Nordjyske erhvervsindsats i et interessant dilemma. For selvom Iværksætterafklaringen og NiN Startup måske ikke skaber en pipeline af vækstiværksættere, giver de alligevel støtte til en række mindre virksomheder, der ikke ville overleve uden. Denne type virksomhed har muligvis ikke det store vækstpotentiale, men har alligevel potentiale til at blive etablerede virksomheder med en fornuftig økonomi, der kan bidrage til den lokale udvikling og vækst. I beslutningen om at fravælge støtte til denne type virksomhed bør der derfor også indgå en vurdering af i hvor høj grad dette vil påvirke lokalsamfundet og den lokale iværksætterånd. Yderligere, hvis fravælgelsen sker med det formål at støtte vækstiværksætterne i højere grad, bør indsatsernes omkostningseffektivitet vejes op mod hinanden. Baseret på data fra det udsendte survey viser en hurtig sammenligning, at den specialiserede indsats har *lavere* omsætningseffektivitet per investerede krone end den brede indsats. Dette hensyn taler for at beholde den brede indsats i sin egen ret.

Læringspunkt 2

Skab et sammenhængende forløb for spirende vækstiværksættere med hensyntagen til virksomhedernes modenhed frem for forudbestemte faser. Til midtvejsevalueringen lærte vi, at det var en udfordring at rekruttere deltagere til ViP+ Vækstboost. En del af problemet for rekruttering til begge aktiviteter var, at "gabet" mellem faserne var for stort, og dermed stillede for store

krav til hvad virksomhederne skulle opnå på egen hånd. Dette problem er forsøgt løst ved at oprette nye aktiviteter som overgang mellem de forskellige aktiviteter – herunder NiN Fokuspakken og VIP Ekstra. Derudover erfarer projektmedarbejderne, at de opstillede rekrutteringskriterier for at gå videre til næste fase for nogle virksomheder ikke gav mening, selv om virksomheden havde et vækstpotentiale. Derfor har det også været nødvendigt at slække på nogle adgangskriterier, eller supplere med alternative kriterier, for at nå ud til de relevante virksomheder.

Samlet giver de mange forskellige forløb et forvirrende indtryk af programmet. For iværksætterne kan det således være en udfordring at forstå sammenhængen mellem aktiviteterne, samt indhold og adgangsregler for de enkelte aktiviteter. På denne baggrund efterspørger iværksætterne et forløb der i højere grad tilrettelægger aktiviteterne på baggrund af en sammenhængende strategi for den enkelte iværksætter.

En læring til nye programmer er derfor at imødekomme iværksætternes efterspørgsel efter et langsigtet investeringsperspektiv, for eksempel igennem at følge en virksomhedsstrategi der indeholder en modenhedsmodel. På baggrund af en strategi for den enkelte virksomhed, udarbejdet af iværksætteren i samarbejde med erhvervskonsulenten, vurderes iværksætterens motivation for at skabe yderlig vækst, og potentialet for at skalere virksomhedens forretningsmodel. I strategien identificeres også de største barrierer for, at vækstforløbet kan realiseres, og der tilrettelægges relevante aktiviteter for at imødekomme disse.⁸ Adgang til aktiviteter i regi af projektet vurderes ved hjælp af definerede trin på en modenhedsskala, der viser hvornår iværksætteren når sine opstillede mål.

Tilgangen er ikke en carte-blanche for at iværksætteren kan tage for sig af midler til rådgivning. Derimod bibeholdes essensen bag faseinddelingen; iværksætterne skal opnå et vidst modenhedsniveau før de får lov til at modtage yderligere støtte. Forandringen i den nye tilgang ligger i, at progressionstrinnene ikke er en one-size-fits-all, men kan modificeres så de passer til den enkelte virksomhed. Her kan kernegruppen med fordel inddrages i vurderingen om, hvorvidt iværksætteren har nået næste trin på modenhedsskalaen. Det langsigtede investeringsperspektiv vurderes således som et mere attraktivt tilbud for iværksætteren, med individuelle forløb baseret på den enkelte virksomheds barrierer for vækst og en holistisk tilgang til de aktiviteter, der kan adressere barriererne. Ulempen vil være, at forløbet sandsynligvis vil kræve flere ressourcer per virksomhed, og at deltagerantallet dermed vil blive reduceret.

Læringspunkt 3

Priorité at formulere og følge op på udbytte, så effektskabelsen kan understøttes og gentages i andre projekter. Fra de kvantitative data ser vi en høj effektskabelse af projektet i form af forventninger til forøgelse af, og allerede realiseret, omsætning og antal fuldtidsansatte. Det er dog ikke muligt at

⁸ Aktiviteterne kan inkludere rådgivning fra private konsulenter, faciliteret dialog med investornetværk eller business angles, samarbejde med vidensinstitutter (eks. via projektet 'Vilje til Vækst'), samarbejder eller testforløb med etablerede virksomheder eller offentlige aktører (eks. via samarbejde med de nordjyske klynger) mm.

vurdere hvilke elementer af projektet der skaber disse effekter, idet data for udbytte – defineret som "effektforudsætninger" – viser værdier der ikke er tilsvarende høje. Derfor er det vanskeligt at forstå projektets dynamik, og dermed også vanskeligt at reproducere projektets gode resultater.

I relation hertil har vi erfaret, at de halvårslige monitoreringssurveys ikke anvendes aktivt til at følge op på deltagerens udbytte. Dette er uheldigt, fordi det netop er en forbigået mulighed for at få indblik i virksomhedernes udbytte og behov, og dermed forstå projektets dynamikker, og følge op på disse.

I fremtidige projekter anbefales det at prioritere formuleringen af effektforudsætninger endnu højere som led i udarbejdelsen af projektet. Disse kan med fordel blive revideret efter de første deltagere har været igennem projektet, for at få en bedre forståelse for projektets dynamik. Derudover bør der indgå en løbende monitorering af deltagerens udbytte, for at få indblik i virksomhedernes behov, og dermed sikre en høj kvalitet i aktiviteterne.

Læringspunkt 4

Fælles fokus på systematisk screening af potentielle vækstiværksættere. Et af midtvejsevalueringens fokuspunkter for læring er den praksis, der anvendes for screening af virksomheder. Screeningen skal sikre, at virksomheder med stort vækstpotentiale identificeres og allokeres fra projektets fase 1 og 2 til fase 3 og 4 – og modsat, at man ikke bruger ressourcerne i fase 3 og 4 på virksomheder uden tilstrækkeligt vækstpotentiale. Dette læringspunkt er stadig relevant ved slutevalueringen. Under interviewet med projektholdet fremgik det, at de virksomheder der identificeres som vækstiværksættere ofte er personbåret. Vurderingen går således ikke så meget på virksomhedens forretningsplan, men mere på om iværksætteren har gåpåmod og udholdenhed til at skabe vækst. Udfordringen med inddragelse af disse egenskaber som kriterier er, at vurderingen ofte er subjektiv, hvilket kan skabe en ubalance i rekrutteringen.

Det er vores erfaring, at både Erhvervshus Nordjylland og de lokale erhvervs-kontorer er opmærksomme på behovet for en grundig screening, og har et potentiale vurderingsværktøj til rådighed. For at sikre en objektiv screening med konsistens på tværs af erhvervs-kontorer kan der ved fremtidige projekter være behov for at revidere dette redskab, så det også favner mere personlige elementer omkring den enkelte iværksætters kompetencer og motivation for at skabe vækst i virksomheden. Det er derfor vores (fortsatte) anbefaling, at man ved indgangen til et nyt projekt aftaler en fælles standard for screening, der så vidt muligt tager afsæt i en objektiv vurdering af virksomhedernes egenskaber og potentialer inden for følgende parametre:

- > Iværksætterens kompetencer og motivation for at skabe vækst
- > Tilpasningsevne til nye markedstrends
- > Skalérbarhed
- > Samarbejdsrelationer i virksomhedens værdikæde
- > Effektiv og tilpasningsdygtig produktion
- > Specialisering på markeder
- > Relationer til nuværende og potentielle kunder

Disse kriterier kan også danne grundlag for en vurdering af virksomhedens modenhed, som nævnt i læringspunkt 2.

Læringspunkt 5

Vær opmærksom på samarbejdet med lokale erhvervskontorer allerede i udformningen af projektet – også hvad angår administrative opgaver.

I midtvejsevalueringen skitserede vi, at der under projektopstart havde været en række samarbejdsvanskeligheder. Under interviewet med erhvervskontorerne og projektholdet opstod en erkendelse af, at denne type samarbejdsudfordringer ofte gentager sig ved opstart af et nyt projekt, og at udfordringerne i nogen grad kan tilskrives almindelig manglende omstillingsparathed ift. nye metoder. Ikke desto mindre udgør det et vigtigt læringspunkt for projektet, idet udfordringen synes at komme af, at erhvervskontorerne ikke i tilstrækkelig grad inddrages i forbindelse med udformningen af nye projekter. Når bevillingen er givet, kommer tilgangen i det nye projekt ofte bag på erhvervskontorerne. For fremtidige projekter anbefales det derfor at vurdere mulighederne for at inddrage erhvervskontorerne yderligere som led i udformningen af projektet, for dermed at undgå efterfølgende problemer i samarbejdet.

Et andet samarbejdsrelateret læringspunkt fra Nordjyske NewBizz vedrører den betydelige administrative byrde projektet oprindeligt udgjorde for erhvervskonsulenterne (og i øvrigt også virksomhederne), som følge af bevillingskravene for strukturfondsmidler. For Nordjyske NewBizz blev dette en hæmsko i samarbejdet mellem de forskellige aktører, hvorfor Erhvervshus Nordjylland selv har anskaffet et digitalt system til administrativ understøttelse. Ifølge projektholdet har det nye system betydet, at der er kommet et mere smidigt og positivt betonet samarbejde på tværs af aktører. Derfor anbefales det også for fremadrettede projekter at overveje kontaktfladerne mellem aktører, så administrative procedurer så vidt muligt understøtter et godt samarbejde, i stedet for at skabe friktion mellem samarbejdets parter.

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 rapportens kapitel 4. 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.		

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.

2. Målopnåelse
(afsnit 5)

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 %

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

3. Effektvurdering
(afsnit 6)

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.