

JUNI 2016  
REGION NORDJYLLAND

# NORDJYSK NEW BIZZ

SLUTEVALUERING





JUNI 2016  
REGION NORDJYLLAND

## NORDJYSK NEW BIZZ

SLUTEVALUERING

**DAMVAD**  
ANALYTICS

PROJEKTNR. A072630  
DOKUMENTNR. 030.S  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 01.06.2016  
UDARBEJDET MOBR  
KONTROLLERET HWJO  
GODKENDT MAWL



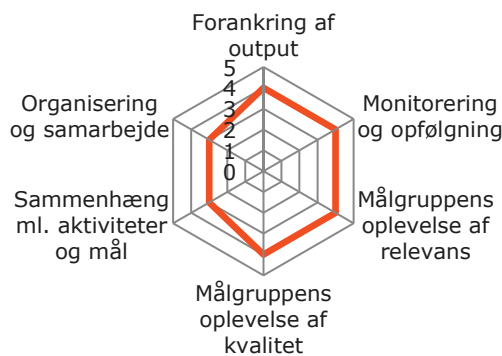
# INDHOLD

1	Resumé: Nordjysk New Bizz	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Forventninger til effekter	11
7	Anbefalinger og læring	14



# 1 Resumé: Nordjysk New Bizz

## Projektets implementering

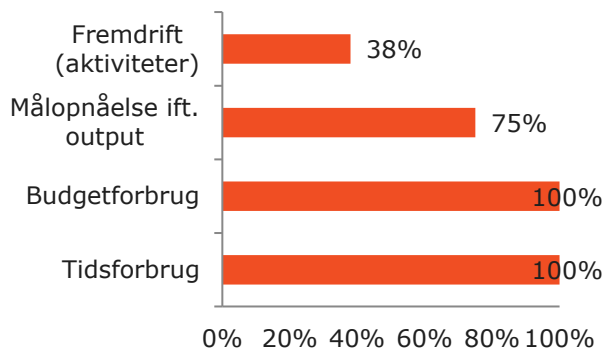


Nordjysk New Bizz er baseret på et eksisterende og vel-fungerende samarbejde mellem Væksthus Nordjylland og de lokale erhvervskontorer. Der er dog potentiale for at øge systematikken i screeningen af potentielle vækstvirksomheder samt vurderingen af virksomhedernes vækstpotentiale.

Der er derudover potentiale for at skærpe projektets fokus på rådgivning af vækstiværksættere. Virksomhedernes behov er komplekse og rækker helt eller delvist ud over Nordjysk New Bizz' eksisterende tilbud.

Iværksætterne oplever gennemgående en høj relevans og kvalitet i rådgivningen fra projektets vækstguider og eksterne rådgivere. Nordjysk New Bizz følger løbende op på tilfredsheden med projektets aktiviteter og samarbejde med de lokale samarbejdspartnere. Opfølgningen bruges aktivt til kvalitetsforbedring.

## Målopnåelse



Nordjysk New Bizz har oplevet en stor efterspørgsel efter basistrådgivning for nystartede iværksættere. Dette har i kombination med en kort projektperiode ifølge projektholderen haft betydning for, at fremdriften i de øvrige aktiviteter har været under det ønskede niveau. Dette bør dog ses i lyset af, at aktiviteterne er en videreførelse af allerede eksisterende aktiviteter. Projektet har screenet færre potentielle vækstvirksomheder end ventet, og derfor også har igangsat færre forløb for potentielle vækstiværksættere under ViP-ordningen end planlagt.

## Effektvurdering



Andel af iværksættere der har positiv forventning som følge af projektet...	
Stigning i årlig omsætning	<b>35 %</b>
Stigning i årlig eksport	<b>10 %</b>
Stigning i antal ansatte	<b>18 %</b>

Nordjysk New Bizz har først og fremmest skabt effekt ved at øge antallet af selvstændige med sandsynlighed for høj overlevelsesrate. Denne del af målgruppen har dog mindre direkte fokus på 'vækst', idet 66 % forventer at deres deltagelse i projektet har/vil forbedre deres potentiale for vækst). For vækstiværksætterne på ViP-ordningen er forventningen højere 91 % forventer en positiv effekt på deres vækstpotentiale). Programmet kan dog ikke nå sin målsætning om at bidrage til 70 vækstvirksomheder.

## 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 'vækst- og forandringsmodel'.

### Overordnet projektbeskrivelse

Nordjysk New Bizz bygger videre på tidligere års iværksætterindsats i Nordjylland. Projektet er en kombination af individuel rådgivning til iværksættere og fokus på vækstiværksættere.

Den individuelle rådgivning er forankret i Nordjysk Iværksætternetværk (NiN), og tilbyder i samarbejde med de lokale erhvervskontorer iværksættere en basispakke bestående af rådgivning og sparring med den lokale erhvervskonsulent, tilskud til privat rådgivning samt netværksaktiviteter for iværksættere. Den private rådgivning omfatter typisk rådgivning fra revisor, advokat og rådgivning om PR og markedsføring.

Iværksættere med dokumenteret vækstsikring har mulighed for at Vækstiværksætterprogrammet (ViP), hvor iværksætterne tilbydes en udvidet rådgivningspakke hos væksthusholdets vækstguide samt private rådgivere. Iværksættere, der realiserer yderligere vækst, får adgang til yderligere rådgivning i det udvidede ViP PLUS-program.

Formålet med projektet er at skabe flere nye iværksættervirksomheder samt øge virksomhedernes overlevelsesrate i de første leveår. Derudover har projektet til formål at øge antallet af vækstvirksomheder. Det langsigtede mål med projektet er at øge vækst og jobskabelse i regionen.

Vækstforum Nordjylland ønsker fremadrettet, at iværksætterindsatsen i højere grad skal skærpe sit fokus på vækstiværksættere. Derfor er den etårige bevilling til Nordjysk New Bizz tænkt som forberedelsen til New Bizz (2016-18), hvor flere ressourcer i højere grad vil blive brugt på iværksættere med vækstpotentiale. Projektet har fået tilsagn og er igangsat primo 2016.

#### FAKTA-BOKS

> <b>Tilskudsmodtager:</b>	Væksthus Nordjylland
> <b>Vækstforum:</b>	Region Nordjylland
> <b>Sagsbehandler:</b>	Andy Jensen
> <b>Finansieringskilde:</b>	ESF
> <b>Indsatsområde:</b>	Iværksætteri
> <b>Samlet budget:</b>	DKK 19 mio.
> <b>Projektperiode:</b>	01.01.2015 - 31.12.2015



## 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. Vækst- og forandringsmodellen er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over de primære aktiviteter, der gennemføres i projektet, de umiddelbare output, der skal skabes gennem disse aktiviteter, samt hvilke effekter, disse output på længere sigt forventes at medføre.

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Rådgivning, netværk og camps for nystartede iværksættere</li> <li>› Screening af potentielle vækstiværksættere</li> <li>› Rådgivning og netværk for iværksættere med evne og vilje til vækst</li> <li>› Rådgivning til iværksættere med realiseret vækst</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Potentialet for at starte virksomhed er afklaret, og iværksættere med for svage forretningsideer opgiver evt.</li> <li>› Iværksættere screenes og allokeres mod vækstrettede aktiviteter</li> <li>› Iværksættere med styrket forretningsforståelse og iværksætterkompetencer</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Flere nye iværksættervirksomheder</li> <li>› Øget overlevelse blandt iværksættere</li> <li>› Flere vækstiværksættere</li> <li>› Øget antal arbejdspladser</li> </ul>
<p>NB: Hovedaktiviteter markeret med en * betragtes af evaluator som projektet primære 'virkemiddel'/virkemidler.</p>				

## 3 Overordnet status

Projektet er gennemført i en etårig periode med det sigte ikke at skabe et 'hul' mellem væksthushets tidligere iværksætterprogram og Nordjysk New Bizz (2016-18). Trods tidlige indikationer fra Regionen om positivt tilsagn til projektbevilling (sommeren 2014) oplever Væksthuset at have haft relativt kort tid til at koordinere og igangsætte projektets aktiviteter.

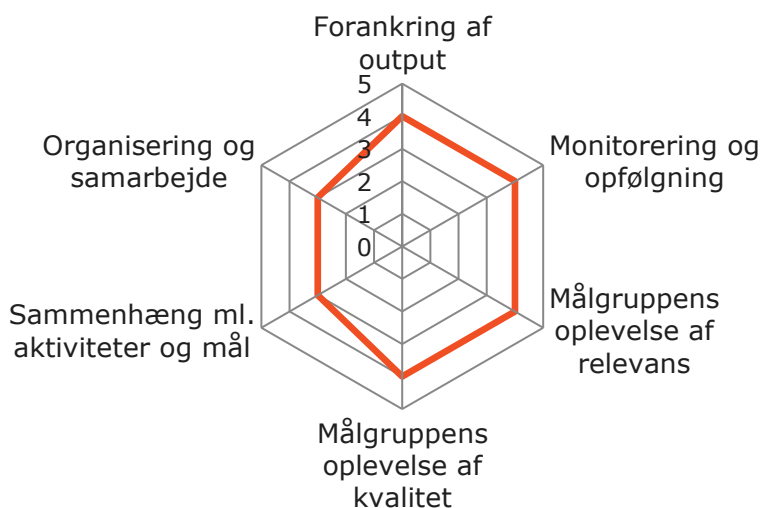
Basisrådgivning til nystartede iværksættere er markant reduceret i Nordjysk New Bizz (2016-18) sammenlignet med tidligere. Dette har inden for projektperioden givet en langt højere efterspørgsel efter basisrådgivning end ventet, og navnlig mod slutningen af projektperioden har Væksthuset oplevet en spidsbelastning.

Projektets ansøgningsskema blev indsendt til Erhvervsstyrelsen ultimo 2014. Dette har betydet, at det endelige støttetilsagn fra Erhvervsstyrelsen er kommet så sent,

at det kun har været muligt at gennemføre projektet, fordi aktiviteterne blev igangsat før Væksthuset modtog det endelige tilsagn.

## 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

Samarbejdet mellem væksthuset og de lokale erhvervskontorer bygger på et etableret og velfungerende samarbejde, hvilket har givet et godt udgangspunkt for at gennemføre projektet. På baggrund af Væksthus Nordjyllands egen opfølgning og de gennemførte interviews er det vores vurdering, at erhvervskontorerne gennemgående har de rette kompetencer til at gennemføre aktiviteterne målrettet nystartede iværksættere. Det er dog vores vurdering, at der er potentiale for at styrke den systematik, hvormed erhvervskontorerne identificerer og allokere potentielle vækstiværksættere videre til ViP-ordningen.

Som en del af projektet er der etableret en kernegruppe, der består af repræsentanter fra de lokale erhvervskontorer og Væksthus Nordjylland. Kernegruppen har til formål at vurdere vækstpotentialet i de virksomheder, der identificeres af de lokale erhvervskontorer, samt vurdere om de er egnede til at deltage i projektets ViP-ordning. Det er vores vurdering, at kernegruppen hovedsagligt fungerer efter hensigten, men vil kunne optimeres ved inddrage flere eksterne aktører i kernegruppen, der vil kunne sikre en mere uvildig vurdering af virksomhedernes vækstpotentiale.

### Sammenhæng mellem aktiviteter og mål

Der er overordnet en tilfredsstillende sammenhæng mellem projektets aktiviteter og mål. Iværksættervirksomheder er en central aktørtype i et vækstmiljø og på den måde også afgørende for at skabe vækst og arbejdspladser<sup>1</sup>. Det er vores vurdering, at projektets rådgivning og vejledning i høj grad understøtter en højere overlevelse blandt iværksættere.

Imens Nordjylland ligesom resten af landet ligger over OECD gennemsnittet i antallet af iværksættere, er det en væsentlig udfordring at flytte iværksætteren ind i et

<sup>11</sup> Mandag Morten (2015), *Vækstdanmark 2025*.

vækstforløb. Derfor er det i høj grad relevant at fokusere på at øge antallet af vækstiværksættere. Det er vores vurdering, at den rådgivning og sparring potentielle vækstvirksomheder modtager igennem Nordjysk New Bizz understøtter indfrielsen af virksomhedernes potentiale. Samtidig er de potentielle vækstvirksomheders behov komplekse, og det er vores vurdering, at der er potentiale for at styrke Nordjysk New Bizzs aktiviteter for denne målgruppe.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse

Der har overordnet været en tilfredsstillende kvalitet i projektets aktiviteter. De interviewede iværksættere giver udtryk for tilfredshed med den rådgivning og sparring, de har modtaget, både af deres vækstguides og af de private rådgivere. Oftest gives der udtryk for, at det kan være vanskeligt på egen hånd at overskue alle relevante aspekter af sin egen virksomhed, og iværksætterne giver udtryk for, at rådgivningen bidrager til at sikre dette overblik.

Væksthus Nordjyllands egen opfølgning viser, at der blandt iværksætterne er en generel høj tilfredshed med Nordjysk New Bizzs aktiviteter. Ligeledes fremgår det af opfølgningen, at ingen af de lokale erhvervskontorer skiller sig negativt ud, hvilket indikerer et gennemgående tilfredsstillende kvalitetsniveau. Opfølgningen viser derudover også, at iværksætterne gennemgående er tilfredse med den rådgivning, de får støtte til hos private rådgivere. Væksthus Nordjylland følger desuden løbende op på kvaliteten af de private rådgivningsydelse, og følger aktivt op på de tilfælde, hvor iværksætteren ikke er tilfreds med kvaliteten af rådgivningen.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse

De interviewede iværksættere oplever gennemgående, at aktiviteterne har været relevante i relation til at etablere og udvikle deres virksomhed. Dette kommer primært til udtryk ved, at iværksætterne vurderer, at de gennem den rådgivning og sparring, de har fået fra deres vækstguide, er blevet opmærksomme på ting, de ikke selv på forhånd har været opmærksom på. Ligeledes oplever de interviewede iværksættere en fordel i at kunne modtage rådgivning fra private rådgivere, eksempelvis revisor og advokat. Iværksætterne giver i flere tilfælde udtryk for, at sidstnævnte har bidraget til at få afklaret nogle grundlæggende praktiske forhold for deres virksomhed, de ikke selv kunne have gjort.

Herudover er der det forhold, at projektets vækstguide råder iværksætterne til ikke at realisere sin virksomhedside, hvis ikke der er tilstrækkeligt potentiale i forretningsidéen. I disse tilfælde kan iværksætteren opleve rådgivningen negativ og irrelevant, selvom rådet på sigt understøtter målet om øget overlevelse blandt iværksættervirksomheder.

Forankring af  
output

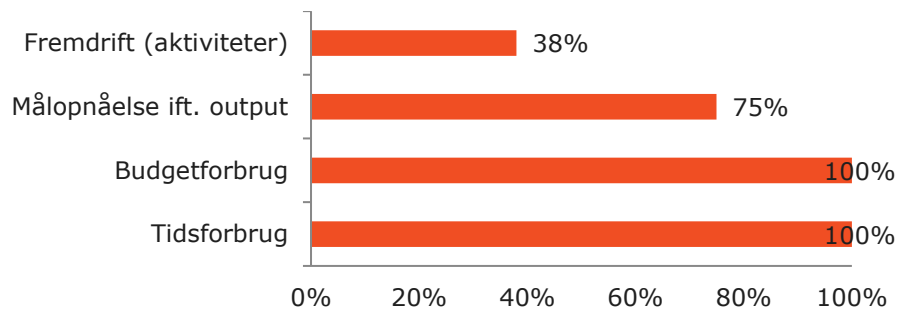
Det er vores vurdering, at projektets forankring er tilfredsstillende. Afdækningen af de øvrige evalueringsparametre viser, at Nordjysk New Bizz igennem rådgivning og sparring er med til at udvikle kompetencer og viden hos iværksætterne, som understøtter deres virksomheders overlevelse også efter rådgivningsforløbet. Via Nordjysk New Bizz (2016-18) er det ligeledes muligt for Væksthus Nordjylland at fastholde og udbygge den viden og de kompetencer, der er opbygget igennem Nordjysk New Bizz, hvilket understøtter den organisatoriske forankring af projektets resultater.

Monitorering og  
opfølgning

Væksthus Nordjylland følger løbende op på tilfredshed blandt de iværksættere, der deltager i projektets aktiviteter. Dette gør, at væksthuset kan følge op på samarbejdet med de lokale erhvervskontorer og de private rådgivere, hvis der begynder at tegne sig et negativt mønster i tilbagemeldingerne fra iværksætterne. Væksthuset bruger opfølgningerne aktivt og oplever at kunne løse de fleste udfordringer gennem dialog.

## 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.

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Mål-opnåelse i procent
Antal påbegyndte basisrådgivningsforløb i Nordjysk Iværksætternetværk (NiN)	1.250	1491	+100%
Antal netværksforløb for nystartede iværksættere	20	5	25 %
Antal camps for nystartede iværksættere	8	0	0 %
Screening af potentielle vækstiværksættere	115	85	74 %
Antal påbegyndte vækstiværksætterforløb. Vækstiværksætterprogrammet (ViP)	100	68	68 %
Antal netværk for vækstiværksættere	4	0	0 %
Antal netværksforløb for vækstiværksættere (Plus)	10	0	0 %

Set i forhold til de opstillede aktivitetsmål har Nordjysk New Bizzs målopnåelse været under det forventede niveau. Dette skyldes ifølge projektholder delvist, den store interesse for basisrådgivningsforløbene, der har lagt beslag på flere ressourcer end forventet, og dels den korte projektperiode, der har gjort det vanskeligt at nå at etablere kollektive aktiviteter og camps.

Projektet har nået at screene 74 % af det ønskede antal potentielle vækstiværksættere hvilket giver sig udslag i, at 68 % af det ønskede antal vækstiværksætterforløb er igangsat.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

	Total	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug	19 mio. kr.	21 mio. kr.	+ 100 %
Tidsforbrug	12 mdr.	12 mdr.	100 %

Projektet har brugt cirka 2 mio. kr. mere end budgetteret. Overforbrugt skyldes primært den store efterspørgsel efter rådgivningsforløb under NiN-ordningen, som projektet at efterkomme. Derudover har ViP-forløbene vist sig at være dyrere end forventet. Dette har dog kun haft mindre betydning for overforbruget, da projektet ikke har nået det ønskede antal ViP-forløb.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

	Projektets målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
<b>Målopnåelse for programindikatorer</b>			
Antal deltagere	1.250	1.491	+100 %
<b>Målopnåelse for supplerende indikatorer</b>			
Antal rådgivningsforløb for iværksættere	1.250	1.491	+100 %
Antal netværksdeltagere	60	15	25 %

Projektet har opnået de opstillede mål for antal deltagere og antal rådgivningsforløb for iværksættere, da disse måltal ikke skelner mellem nystartede iværksættere og vækstiværksættere. Antallet af netværksdeltagere ligger under det ønskede niveau.

## 6 Effektivurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af projektets muligheder for at 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 projektholders arbejde med – i forbindelse med projektets implementering – at sikre den størst mulige realisering af projektets effektpotentiale.

### Om spørgeskemaet

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

Undersøgelsen er sendt ud til 1.419 deltagere, hvoraf 149 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 11 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af projektets effektskabelse, men giver en indikation af projektets forventede effektskabelse. Af de 149 respondenter har 21 deltagere (17 %) været en del af ViP-ordningen.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Projektets potentiale for effekter

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

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

Andel af deltagerne, der angiver at... (N = 147)	Andel deltagerne
Antal deltagere, der har fået større vækstambitioner, end de havde forud for forløbet	61 %
Antal deltagere, der angiver, at deres forudsætninger for virksomhedens overlevelse er blevet forbedret	65 %
Antal deltagere, der har fået et mere professionelt forhold til deres egen virksomhed og/eller kunderelationer	69 %

Note: "Andelen af deltagerne" omfatter de virksomheder, der har svaret "I høj grad" eller "I nogen grad". Derudover har deltagerne haft mulighed for at svare: "I ringe grad", "Slet ikke" og "Ved ikke".

Tilbagemeldingerne på ovenstående spørgsmål blandt de virksomheder, der har deltaget i ViP-ordningen, ligger på niveau med de gennemsnitlige tilbagemeldinger for alle virksomhederne. 65 % af deltagerne på ViP-ordningen vurderer, at de undervejs i forløbet har fået større vækstambitioner for deres virksomhed, hvilket kun



er 4 procentpoint højere end gennemsnittet. Blandt iværksætterne på ViP-ordningen vurderer 65 %, at virksomhedens forudsætninger for overlevelse er forbedret, hvilket er identisk med gennemsnittet for samtlige deltagere. Herudover tilkendegiver 75 % af iværksætterne på ViP-ordningen, at de har fået et mere professionelt forhold til deres egen virksomhed, hvilket er 6 procentpoint højere end gennemsnittet.

## 6.2 Forventninger til effekter

### Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 50 % af respondenterne forventer, at projektet vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 16 % vurderer, at projektet allerede har ført dette med sig.

Omend der ikke er fastlagt nogen målsætning for dette i projektet, er det vores vurdering, at dette er i underkanten af det ønskede niveau, projektets aktiviteter taget i betragtning.

Deltagernes forventning til positiv udvikling som følge af projektet i... (N = 145)	Andel virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	35 %
Årlig eksport	10 %
Antal ansatte	18 %

I ovenstående opgørelse skiller deltagerne i ViP-ordningen sig positivt ud i forhold til gennemsnittet. 52 % af ViP-deltagerne forventer en positiv udvikling i omsætning, 33 % forventer positiv udvikling i eksport og 38 % forventer positiv udvikling i antal nyansatte.

Deltagernes gennemsnitlige forventning til effekten af projekt på... (N= B)	Realistisk forventning	Optimistisk forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,1	0,4
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0	0,1
Antal nyansatte	0,5	0,9

To tendenser er med til at gøre det vanskeligt at vurdere effekten af Nordjysk New Bizz. Fænomenet 'jobløs vækst' vinder mere og mere udbredelse, og ses også blandt deltagerne i Nordjysk New Bizz, hvor en del af iværksætternes forretningsmodeller ikke umiddelbart lægger op til mange ansættelser på trods af vækstambitioner. Modsat gør virksomheder med relativ stor jobskabelse uden stigning i omsætning det ligeledes vanskeligt at vurdere effekten. Denne tendens ses blandt flere af iværksætterne, der har deltaget i Nordjysk New Bizz aktiviteter. Typisk er

der tale om videnstunge virksomheder, der igennem langt tid får tilført ekstern kapital i forventningen om et gennembrud med stort kommercielt udbytte på den lange bane.

Tidshorisont  
for effekter

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

Opnået og forventet <i>samlet</i> udbytte (N = B)		Opnået d.d.	Forventet inden for 2 år	Forventet mellem 2-5 år	Forventet efter mere end 5 år
Årlig omsætningsstigning (mio. kr.)	<i>Rapporteret</i>	4,4	3,9	5,3	0
	<i>Opjusteret</i>	23,6	20,9	28,2	0
Eksport (mio. kr.)	<i>Rapporteret</i>	0,5	0,3	0,7	0
	<i>Opjusteret</i>	2,8	1,6	4,0	0
Antal nyansatte	<i>Rapporteret</i>	12	39	14	0
	<i>Opjusteret</i>	64	210	75	0

Note: 'rapporteret' refererer til summen af survey-svar, mens 'opjusteret' er justeret for de manglende survey-svar med 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.

De gennemførte interviews med iværksætterne viser, at det i mange tilfælde er vanskeligt for dem at vurdere virksomhedens vækstpotentiale på længere sigt, da den enkelte iværksætters opmærksomhed typisk samler sig om det første kritiske halve til hele år af virksomhedens liv.

Sammenhold med  
projektets effektmål

Tabellen nedenfor viser projektets fremdrift mod projektholdets formelle effektmål.

	Målsætning i projektperioden	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
<b>Målopnåelse for programindikatorer</b>			
Antal deltagere der fuldfører rådgivnings-/vejledningsforløb	1.125	1.163	+100 %
Antal deltagere der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	1.125	1.163	+100 %
Antal deltagere der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen (se note 1)	725	-	-
<b>Målopnåelse for supplerende indikatorer</b>			
Antal nye vækstiværksættere (se note 2)	70	26	-
Antal skabte arbejdspladser (se note 3)	280	64	23 %

Note 1: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Note 2: Indikatoren er opgjort via det udsendte spørgeskema og baserer sig på virksomhedernes forventninger til vækst inden for de kommende 3 år.

Note 3: Indikatoren er opgjort via det udsendte spørgeskema. I opgørelsen af status på evaluerings-tidspunktet er den opjusterede effekt anvendt. Se metodebeskrivelsen først i rapportens afsnit 6.

Projektet har overperformet på målet om antal fuldførte forløb, og vælger at opgøre målet om forbedret iværksætterkompetencer analogt til dette. Omend iværksætteres udbytte kan variere, og det er rimeligt at antage, at iværksætterne uundgåeligt vil tilegne sig en eller anden form for viden via deres deltagelse, er det dog vores vurdering, at en 1:1 sammenhæng er *for* optimistisk. Defineres kompetencebegrebet mere snævert, vil den reelle målopnåelse formentlig være lavere baseret på vores erfaringer fra andre kompetencetilførselsprojekter.

Det har i sagens natur ikke været muligt at opgøre om Nordjysk New Bizz har nået målet om at sikre 70 nye vækstvirksomheder, da dette fordrer 20 % vækst over tre år. Med 68 iværksættere i ViP-ordningen er det formentligt ikke realistisk at nå målet.

## 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:  
Skærpet screening  
og høj flow af idéer

Fra 2016 er det besluttet at allokere en del af projektets ressourcer til de aktiviteter, der er målrettet vækstiværksættere. Omfordelingen af ressourcerne sker på bekostning af aktiviteterne målrettet nystartede iværksættere. Konsekvensen bliver, at mængden af rådgivning til den enkelte falder, mens antallet af basisforløb forventeligt også vil falde. Dette vil reducere rekrutteringsgrundlaget for potentielle vækstiværksættere, og det vil formentligt blive en udfordring at identificere det ønskede antal vækstiværksættere. For at imødegå denne udfordring kan projektet med fordel skærpe sin indsats på en række områder:

Indledningsvist er det nødvendigt at skærpe den systematik, hvormed de lokale erhvervskontorer screener nye iværksættere for vækstpotentiale. Screeningskriterierne bør have en tydeligere sammenhæng med Væksthusets tilgang til screening, hvilket omfatter faste kriterier som forretningsidéens skalerbarhed og branche, iværksætterens motivation for vækst m.fl. Det er afgørende at gøre processen mindre håndholdt og tidligt identificere de iværksættere, der har motivationen og kompetencerne til at skabe en potentiel vækstvirksomhed.

Herudover er det afgørende, at iværksættere med den rette motivation og de rette kompetencer holdes i loopet, selvom deres første forretningsidé ikke lykkedes. Det er dokumenteret, at succesraten for iværksættere stiger med antallet af forretningsidéer, der er prøvet af. Det er dermed vigtigt for at nå målet om at identificere potentielle vækstiværksættere, at der skabes et højt flow af idéer, der afprøves.

Læringspunkt 2: Frasortering af idéer uden skalerbart potentiale

I forlængelse af ovenstående er det væsentligt, at der sker en hurtig frasortering af de idéer, der viser sig ikke at have et skalerbart potentiale. Det er afgørende for en optimal udnyttelse af ressourcerne, at projektet løbende forholder sig til fremdriften for den enkelte iværksættervirksomhed og aktivt sorterer iværksættere, der viser sig ikke at have tilstrækkeligt vækstpotentiale.

Konkret kan projektet anvende en stop-go-vurderinger i vurderingen af iværksætterne, som en del af opfølgningen på den enkelte idées progression. Konkret kan stop-go-vurderingen foretages eksempelvis hver 10. uge, med det udgangspunkt at deltageren skal søge om at fortsætte i forløbet. Som en del af dette setup kan projektets nuværende praksis med at vurdere fremdriften på realiseret vækst med fordel bredes yderligere ud. Stop-go-vurderingen kunne fungere på den måde, at kernegruppen vurderer udviklingen i hver forretningsidé hver 10. uge med en af tre konsekvenser som muligt udfald på vurderingen:

- › Deltageren træder ud af ordningen og forsætter på egen hånd.
- › Der er fortsat behov for rådgivning og sparring.
- › Potentialet i forretningsidéen er afsøgt og udtømt og deltageren udtræder af ordningen.

Projektets kernegruppe kan således fremadrettet spille en endnu mere vigtig rolle i relation til at frasortere idéer uden skalerbart potentiale. Det er dog væsentligt, at der tilstræbes en mere objektiv vurdering af iværksættervirksomhederne, hvilke blandt andet kan ske ved at tilføre gruppen nye og mere uvildige medlemmer.

Læringspunkt 3:  
Synliggøre projek-  
tets tilbud endnu  
mere

Inden for de seneste år er der skudt en række nye iværksætttermiljøer op i Nordjylland, primært i og omkring Aalborg. Miljøerne har forskellige profiler, men har det til fælles, at de kun i mindre omfang er en del af det etablerede iværksættersystem, herunder Nordjysk Iværksætternetværk. Det er relevant, at Nordjysk New Bizz i højere grad orienterer sig mod disse miljøer, og arbejder for at synliggøre mulighederne for rådgivning og sparring i regi af Nordjysk New Bizz mhp. at øge projektets rekrutteringsgrundlag.

Derudover er det Væksthus Nordjyllands erfaring, at der findes et segment af iværksættere, som igennem et ressourcestærkt netværk typisk har klaret sig selv. Med opskaleringen af rådgivningen til potentielle vækstiværksættere er det sandsynligt, at tilbuddet også vil skabe værdi for denne gruppe af iværksættere. Projektet bør derfor arbejde for at øge synligheden af projektets tilbud over for denne målgruppe.

Læringspunkt 4: Ad-  
gang til kapital

Manglende adgang til risikovillig kapital opleves af en del af iværksætterne som en væsentlig barriere for at realisere deres virksomheders vækstpotentiale. Udfordringen opleves af deltagervirksomhederne som et markedsgap på det finansielle marked, hvor der ikke udbydes tilstrækkelig kapital, der kan matches til virksomhedernes risikoprofil.

Udfordringen kan løses ad to veje. Dels ved at arbejde med iværksætternes kompetencer til at arbejde med kapital. Konkret kan dette gøres ved i højere grad at udbyde aktiviteter, der sigter mod at udvikle iværksætternes kompetencer til at opstille delbudgetter, milepæle for deres virksomheds udvikling, herunder behovet for kapital, formidle proof-of-concept til potentielle investorer osv.

Dels vil det bidrage til at løse udfordringen, hvis projektet i højere grad arbejder for at synliggøre mulighederne for finansiering gennem Nordjysk Lånefond, Vækstfonden mm. Derudover er der potentiale for at øge samarbejdet med netværk af business angles og etablerede virksomheder. Her vil Væksthus Nordjylland sandsynligvis kunne udnytte sit netværk og eksisterende relationer fra andre sammenhænge.

Læringspunkt 5:  
Flere behov i vækst-  
virksomheder

Interviewene med de virksomheder, der har deltaget i ViP-ordningen, viser, at deres behov for rådgivning adskiller sig fra de nystartede iværksættere, og i højere grad omfatter forretnings- og ledelsesmæssig sparring. På tærsklen til at opskalere opstår der også behov hos virksomhederne, der ligger helt eller delvist uden for de aktiviteter i Nordjysk New Bizz. Dette kan eksempelvis være produktudvikling, udvikling af produktionskapacitet, effektivisering, udvikling af nye markeder og internationalisering.

Med det øgede fokus på vækstiværksættere vil behovet for rådgivning og samarbejde inden for disse områder formentlig stige. En mulig løsning på denne udfordring er, at Nordjysk New Bizz øger samarbejdet med de nordjyske klyngeorgani-

sationer. De udviklingsbehov, som virksomhederne har, vil på sigt bedre kunne varetages i et klyngesamarbejde, og det er derfor vigtigt, at Nordjysk New Bizz arbejder for at skabe en glidende overgang fra rådgivning og sparring i regi af ViP-ordningen til udvikling og samarbejde i regi af en af klyngerne.

## 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.

### 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	Midtvejseval.
● [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