

MAJ 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# STARTUP BUSINESS

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**Pluss**

**COWI**



MAJ 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# STARTUP BUSINESS

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	376.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	13.06.2022
UDARBEJDET	MW
KONTROLLERET	FMP
GODKENDT	MOBR



# INDHOLD

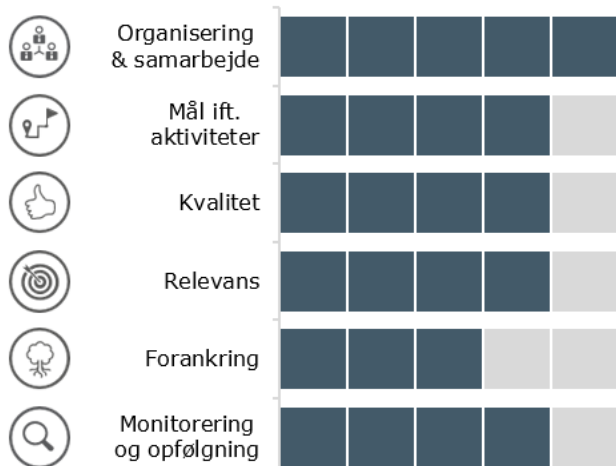
1	Resumé: Startup Business	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse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



# 1 Resumé: Startup Business

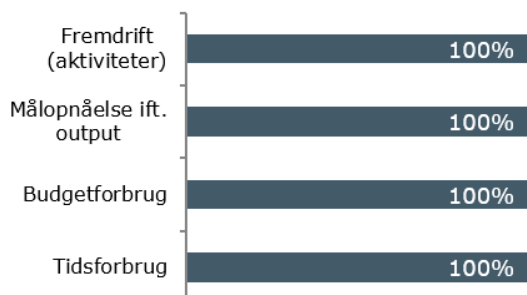
## Projektets implementering

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



Projektet udmærker sig især ved et særdeles succesfuldt samarbejde mellem Erhvervshus Sjælland og den lokale erhvervsservice, der har understøttet iværksætternes behov. Projektets grundlæggende rationale med at segmentere iværksætterne efter modenhedsniveauer har vist sig at være en succes, og projektet har komplementeret Erhvervshusets andet iværksætterprojekt, Startup Masterclass, som ønsket. Samtidig har deltagerne udtrykt generel tilfredshed med såvel forløbenes form som indhold, selvom et ønske om større grad af opfølgning går igen. Projektets metoder og tilgange til iværksættere vil blive genanvendt i fremtiden. Organisatorisk efterlader projektet dog et stort hul i samarbejdet mellem Erhvervshuset og den lokale erhvervsservice. Der er i projektperioden foretaget tilpasninger baseret på tilslutning og tilbagemeldinger fra deltagerne, hvilket vi vurderer er positivt.

## Målopnåelse



Projektet har indfriet alle aktivitets- og outputmål. Det blev til 12 camps for hhv. *Explorer*- og *Boost*-forløbene mod oprindeligt 10 målsatte. Disse ekstra forløb blev der budget til ifm. en nedjustering fra 10 til 5 *Scale*-forløb, der blev nedlagt, fordi der ikke var et naturligt inflow hertil fra de øvrige forløb.

Projektet har samlet haft 215 deltagere, som ligger over måltallet på 180.

## Effektvurdering

### Status på indfrielse af effektindikatorer

Antal deltagere der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen:

- Målsætning: 133
- Status: 183

Antal deltagere der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen:

- Målsætning: 25
- Status: 23

71 % af respondenterne i vores udsendte survey ifm. denne slutevaluering (n=24) udtrykker, at de har fået styrket deres motivation for at skabe udvikling og vækst i deres virksomheds som følge af deltagelsen. Dette anser vi som et fint resultat, når man tager forløbenes relative korte varighed i betragtning. Samtidig har projektet medvirket til at opbygge en kompetence hos iværksætterne til at teste deres forretningsidé med kunder, før de investerer for meget. Dette vil formentlig styrke overlevelsesraten blandt de deltagere, der vælger at starte egen virksomhed. Projektet har ikke helt indfriet målet om antal deltagere, der stifter virksomhed, hvilket også kan være vanskeligt at håndtere, da projektholder ikke på forhånd kan estimere nøjagtigt, hvor mange deltagere, der allerede har oprettet et CVR-nummer.

## 2 Fakta om projektet

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

Overordnet  
projektbeskrivelse

Projektets formål er at give iværksættere og præ-iværksættere et stærkere afsæt for at udvikle deres virksomhed ved hjælp af værktøjer og metoder til at arbejde med deres forretningsmodel, markedsstrategi og forretningsudvikling. Projektet tilbyder et accelerationsforløb for mulige vækstiværksættere, der tager højde for de reelle livsfaser, som iværksættervirksomheder bevæger sig igennem. Derfor tilbyder projektet tre forskellige typer af forløb, som egner sig til virksomheder på forskellige udviklings-/modenhedsstadier.

Forløbene er primært undervisningsbaserede men inkluderer et stærkt fokus på at validere forretningsmodel og efterspørgsel inspireret af Lean Startup-metodikken. Deltagerne får også mulighed for at modtage rådgivningsydelse i nogle af forløbene – særligt med fokus på markedsføring og salg. Projektet bygger delvist på erfaringer fra et tidligere projekt *Selvstarter* afviklet på Musicon. Projektets ene hovedaktivitet er screening til forløbene, mens de tre typer af forløb udgør hver deres øvrige hovedaktivitet.

**Startup Explorer:** Et uddannelsesforløb rettet mod tidlige iværksættere og præ-iværksættere (også studerende) med en forretningsmodel/marked, der har et stort behov for validering.

**Startup Boost:** Et forløb over først 2 – nu 3 – dage, som har mere fokus på salg, markedsføring og vækst. Boost-deltagerne kan få 6 timers rådgivning fra privat rådgiver.

**Startup Scale:** Består af et tilbud om rådgivning fra privat rådgiver for op til 30.000 kroner.

De tre forløb skal nødvendigvis ikke ses som ét sammenhængende forløb, hvor en virksomhed modnes. Således er det muligt som virksomhed at blive screenet til Boost eller Scale uden forudgående deltagelse i Explorer. Der afvikles løbende hold, så den enkelte virksomhed kan deltage, når det bedst matcher deres tid og behov.

Når virksomhedernes forløb afsluttes, føres de over i Erhvervshusets almindelige forløb vedrørende vækstplan, og der er således synergi her.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	<b>Tilskudsmodtager:</b> Erhvervshus Sjælland
>	<b>Sagsbehandler:</b> Ditte Schmidt Jeppesen
>	<b>Finansieringskilde:</b> Socialfonden (ESF)
>	<b>Indsatsområde:</b> Iværksætter (ESF-1)
>	<b>Samlet budget:</b> DKK 11,8 millioner
>	<b>Bevillingsperiode:</b> 01.01.2019 – 31.12.2021



## 2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Screening af projektdeltagere ift. udviklingsfase, vækstpotentiale og –ambition.</li> <li>• EXPLORE: Afholdelse af Training Camps med fokus på idé og validering, herunder sparring på forretningsmodel og dialog med kunder og samarbejdspartnere</li> <li>• BOOST: Afholdelse af Training Camps med fokus på etablering</li> <li>• SCALE: Igangsættelse af rådgivningsforløb om skalering</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomheder har tilegnet sig viden, værktøjer og metoder til at arbejde med efterspørgselsdrevet forretningsmodel, markedsstrategi og forretningsudvikling</li> <li>• Skalerbare og vækstegnede forretningsmodeller er udviklet</li> <li>• Vækstiværksættere har fået et stærkere afsæt for etablering og udvikling af levedygtige iværksættervirksomheder</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere vækstiværksættere</li> <li>• Øget overlevelse blandt iværksættervirksomheder</li> </ul>

## 3 Overordnet status

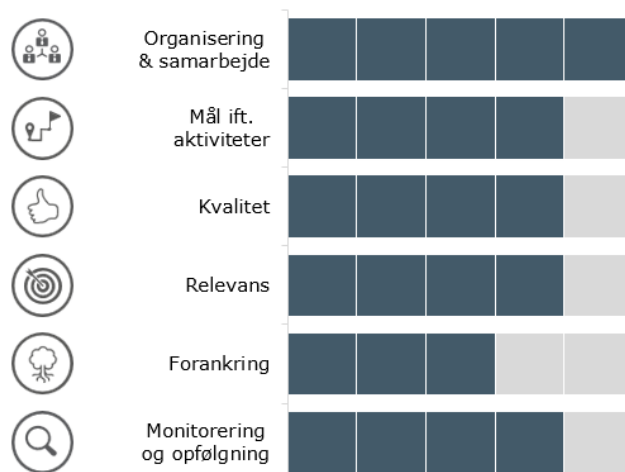
Vi vurderer, at projektet overordnet er velgennemført. Således har projektet i alt væsentligt indfriet de opstillede målsætninger, og deltagerne giver generelt udtryk for, at de har opnået et udnytte af deres deltagelse.

Den væsentligste ændring i projektet var nedskrivningen af måltallet for SCALE-forløbet fra 10 til 5, hvilket de facto var en lukning af dette forløb, da der på tidspunktet for projektændringen var gennemført netop 5 af disse forløb. Baggrunden var en konstatering af, at iværksætterne ikke kunne prioritere midlerne hertil, fordi en støtteprocent på 50 % var utilstrækkelig til at lette omkostningerne i det nødvendige omfang for de deltagende iværksættere.

Derudover har projektholder i projektperioden naturligvis oplevet de samme udfordringer fra corona-pandemien som andre virksomhedsrettede indsatser. Projektholder har dog succesfuldt formået at omlægge aktiviteterne til et online-format og foretaget de nødvendige tilpasninger i formatet, så udfordringen ikke har svækket projektets gennemførelse.

## 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



#### Projektet udmærker sig især ved et særdeles succesfuldt samarbejde mellem Erhvervshus Sjælland og den lokale erhvervs-service.

Rekrutteringen af deltagere til projektet har primært foregået ved henvisninger fra de lokale erhvervsservice-kontorer i Region Sjælland. Dette samarbejde har været mere velfungerende, end vi ofte ser i denne type strukturfondsprojekter. Der er flere forklaringer på denne succes. For det første bygger samarbejdet på et kendskab og gensidig tillid opbygget gennem flere år mellem erhvervshuset og den lokale erhvervsservice i de 17 sjællandske kommuner.

Men projektholder har også gennemført konkrete tiltag for at sikre en forankring af projektet i den lokale erhvervsservice. Således har den lokale erhvervsservice været afsender på informationsmateriale om projektet til målgruppen, ligesom de har stået for den indledende screening af iværksættere. Dermed har den lokale erhvervsservice fungeret som indgang for alle de virksomheder, som var interesserede i deltagelse, og deres indledende screening har styrket kvaliteten og relevansen af leads, hvilket vi også fremhævede i midtvejsevalueringen.

Som et andet greb har Erhvervshus Sjælland sørget for, at repræsentanter fra den lokale erhvervsservice har deltaget på nogle af de første workshopdage for at opbygge et kendskab og en forståelse for projektet, som har været nyttigt i dialogen mellem den lokale erhvervsservice og potentielle deltagere. Endeligt er der for hvert gennemført forløb sket en 'tilbagelevering' af status på den enkelte deltager til det relevante lokale erhvervskontor, så disse har haft mulighed for at fortsætte dialogen og følge op på inputtene fra forløbet. I vores afholdte interview nævner flere deltagere, at de faktisk ikke skelner mellem Erhvervshuset og den lokale erhvervsservice, hvilket blot understreger succesen med at understøtte den enstrengede erhvervsservice i dette projekt.

Samtidig giver projektholder udtryk for, at Startup Business har komplementeret Erhvervshusets andet iværksætterrettede projekt, Startup Masterclass, glimrende. Der har været en tæt løbende dialog mellem de to projekters tilknyttede forretningsudviklere og projektholder estimerer, at 5-10 af iværksætterne har været henvist mellem projekterne. Primært fra dette projekt til Startup Masterclass, men der har også været eksempler på, at deltagere på Masterclass har deltaget i dette projekt for at få styrket deres kundediolog.

Samarbejderne med de øvrige partnere i projektet, Musicon, RUC og Zealand, har også været velfungerende, hvor særligt Musicon i projektets indledende fase har bidraget positivt med erfaringer fra deres iværksætter-projekt *Selvstarter*.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektmodellen har i det store hele fungeret efter hensigten i forhold til at møde deltagerne på deres forskellige niveauer af modenhed.** Projektmodellen har været bygget op om en betragtning om, at 'iværksættere' ikke kan/bør betragtes som én samlet målgruppe, men bør adresseres ud fra forskellige modenhedsniveauer og tilbydes aktiviteter herefter. Af samme grund har den førnævnte præ-screening i den lokale erhvervsservice samt projektholders egen screening været meget centrale i projektet. Dette har været det bagvedliggende rationale i de tre typer forløb Explorer (afklaring af forretningsidé), Boost (hjælp til forretningsudvikling) og Scale (skalering af forretningsmodel), som har bygget ovenpå hinanden, så iværksætterne både har kunnet avancere gennem forløbene eller starte direkte på det niveau, der matchede deres modenhedsniveau.

Erfaringerne med denne projektmodel har generelt været gode. 31 % af deltagerne har således deltaget i to typer forløb (Explorer og Boost), mens de øvrige blot har deltaget i ét. Projektholder har derfor formået at realisere hensigten om, at deltagere kunne avancere i projektet. Samtidig har det dog vist sig, at der var "for langt" fra Boost-forløbet til scale-forløbet (der jf. afsnit 3 følgelig også blev nedlagt). I forhold til Boost-deltagernes modenhedsniveau var der ikke parathed til have udlæg til rådgivning af større beløbsstørrelse (selvom det kun har været op til 30.000 kr.). Både fordi støtteprocenten på 50 % ikke har været attraktiv for målgruppen, og fordi ventetiden for tilbagebetaling har været for lang. De 5 deltagere i scale-forløbet har følgelig heller ikke deltaget i de foregående forløb.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagerne udtrykker generelt stor tilfredshed med såvel forløbene som indhold, men et ønske om større grad af opfølgning går igen.** Projektets egne tilfredshedsmålinger viser stor tilfredshed med forløbene. 80-95 % af deltagerne på tværs af *Explore* og *Boost* udtrykker tilfredshed med de gennemførte aktiviteter og deres faglige indhold. Deltagerne fremhæver i vores survey og interviews især introduktionen til værktøjer (f.eks. lean canvas-modellen), introduktionen til pitch, feedback på virksomhedspitches samt arbejdet med en handleplan som værdiskabende. De rådgivere, som Erhvervshus Sjælland har engageret til at gennemføre forløbene, fremhæves også af deltagerne som særligt dygtige. Vi forstår på deltagerne, at det især er disse rådgiveres evne til at gøre indholdet vedkommende og realiserbart samt deres evne til at inddrage eksempler og erfaringer fra deres egen praksis, som er vægtet positivt.

Det eneste kritikpunkt – eller forslag til forbedring – som går igen i iværksætternes tilbagemeldinger, er ønsket om, at der i højere grad fra Erhvervshusets side sker en opfølgning, f.eks. seks måneder efter forløbet, hvor flere deltagere kunne ønske sig at få hjælp til at genbesøge deres værktøjer, planer m.v. Efter som deltagerne jo bliver 'tilbageleveret' til den lokale erhvervsservice, ville dette naturligvis skulle ske i dialog med disse.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Det er i høj grad lykkedes projektet at gøre aktiviteterne relevante for deltagere trods forskellige modenhedsniveauer, men for en enkelt gruppe har der været for meget 'kendt stof'.** Projektets centrale fokus på 'lean startup' har ræsonneret hos de fleste deltagere. De interviewede deltagere fremhæver projektets fokus på at give deltagerne værktøjer, som de direkte kunne overføre og bruge til at komme i gang med at teste deres forretningsidéer, som værende "spot-on i forhold til iværksætteres behov". Det store fokus på at bringe iværksætterne i dialog med deres (potentielle) kunder, hvilket også fordrer en skærpelse af deres value proposition, er værdiskabende for alle i målgruppen og styrker dermed projektets relevans markant. Flere fremhæver også nogle af undervisernes fokus på at bruge de deltagende virksomheder som cases som særligt værdiskabende.

En enkelt gruppe har dog ifølge projektholder selv oplevet projektets redskaber og input som mindre relevant. Det drejer sig om de studerende på erhvervsakademiet Zealands innovations- og entreprenørskabsuddannelse, som har fået de centrale input om at teste produkt og forretningsidé med kunder "ind med modermælken". Dette segment af målgruppen har således oplevet et overlap med deres uddannelse og dermed ikke fået så meget nyt med sig. Dette har også kunne konstateres i disse deltageres tilbagemeldinger til projektholder. Denne udfordring burde efter vores opfattelse have været konstateret allerede i projektets designfase i dialogen mellem Erhvervshus Sjælland og Zealand.

Forankring af  
output



**Der sker en tydelig kapacitetsopbygning hos deltagerne i projektet og flere metoder vil blive genanvendt, men organisatorisk efterlader projektet et stort hul.** På deltagerniveau er forankringen ganske tydeligt, idet de tilførte redskaber og tilgange vil kunne anvendes af deltagerne selv fremadrettet. Samtidig er der værd at nævne, at 'rådgivning light'-metoden er med til at opbygge en forståelse og kapacitet hos deltagerne til at efterspørge og benytte ekstern rådgivning. Dette er i sig selv en kompetence, som er med til at styrke projektets forankring på deltagerniveau.

Også på projektniveau er der tegn på, at metoder og tilgange vil blive forankret via Erhvervshus Sjælland. Det handler især om projektets grundlæggende rationale om at segmentere målgruppen af iværksættere efter modenhedsniveau, som var idéen bag forløbene Explore, Boost og Scale. I forhold til det organisatoriske niveau er der desværre ikke nogen forankring. Erhvervshus Sjælland har gennemført indsatsen som et projekt og har derfor ikke midler til fortsat at tilbyde forløbene. Dette er yderst ærgerligt for det veletablerede samarbejde mellem Erhvervshuset og de lokale erhvervskontorer, da sidstnævnte vil 'mangle' dette tilbud at henvise til. Fra et virksomheds-/iværksætterperspektiv er dette

naturligvis yderst uheldigt. For at synliggøre dette problem har vi ladet dette trække ned i den samlede score for forankring, selvom det naturligvis ikke kan lægges projektholder til last.

Monitorering og  
opfølgning



**Projektholder har sørget for en struktureret opfølgning på alle forløb og samtidigt tilpasset forløbene efter den modtagne feedback.** Vores vurderinger af projektets egen monitorering og opfølgning i midtvejsevalueringen er fortsat gældende og gengives derfor i lidt tilrettet form her.

Erhvervshuset har arbejdet disciplineret med evaluering af workshops i direkte forlængelse af afholdelsen. Opfølgningen har givet mulighed for at spotte problemer med kvalitet i aktiviteterne og har blandt andet resulteret i justeringer af Boost-forløbet fra et 2 til et 3-dages forløb og i hurtige tilpasninger af formatet for den online-undervisning, der blev gennemført, mens corona umuliggjorde den fysiske afvikling. Projektet har ageret agilt og tilpasset forløbene, når de har erkendt behovet via evaluering eller dialog med virksomheder.

Vi nævnte i midtvejsevalueringen, at det mere konkrete udbytte for virksomhederne i form af forbedrede/justerede forretningsplaner eller validerede/diskvalificerede kundegrundlag med fordel kunne indgå i projektets evaluering som specifikke outputs fremfor den rene tilfredshedsvurdering. Denne vurdering mener vi stadig vil være relevant som input til et fremtidigt, lignende projekt.

Der har som tidligere nævnt foregået en systematisk tilbagelevering af iværksætterne fra Erhvervshus Sjælland til den lokale erhvervsservice i forbindelse med deltagernes afslutning af forløbet. Som i mange lignende projekter har der dog ikke været sat tid af til en opfølgning på virksomhederne fx tre-seks måneder efter afslutning i projektet. Det har både været efterspurgt blandt nogle af de interviewede deltagere i forbindelse med denne slutevaluering, og samtidigt er det vores vurdering, at et sådant tiltag vil styrke projektets forankring og effektskabelse.

## 5 Fremdrift og målopnåelse

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



### 5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

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

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Screening af projektdeltagere	200	244	+100 %
A2: Afholdte Training Camps – Explore	12	13	+100 %
A3: Afholdte Training Camps – Boost	12	13	+100 %
A4: Igangsættelse af Rådgivningsforløb – Scale	5	5	100 %

Målsætningen om antallet af screeninger er opjusteret fra 175 til 200, hvilket projektet har (over)indfriet. Målsætningen om antal rådgivningsforløb for de tre forløbstyper (Explorer, Boost og Scale) var oprindeligt sat til 10 for hvert af de tre forløb, hvilket dog jf. statusbeskrivelsen (afsnit 3) er blevet justeret, som ovenstående tabel viser, så A2 og A3 er opjusteret fra 10 til 12, mens A4 er nedjusteret fra 10 til 5. Alle mål er indfriet.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	11,8	11,8	100 %
Tidsforbrug (måneder)	36	36	100 %

Projektet har ved afslutningen forbrugt de afsatte midler, og vi har ikke noget yderligere at bemærke til ressourceforbruget.

## 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 det opstillede outputmål nået.**

Status for målsætningen er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. det opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal deltagere	180	215	+100 %

Målsætningen om antal deltagere er undervejs og siden midtvejsevalueringen blevet opjusteret fra 160 til 180. Som det fremgår af tabellen, er også denne målsætning blevet overindfriet. Opgørelsen af status er, jf. indikatorskemaet, baseret på opgørelsen af udfyldte startskemaer. Til sammenligning er status på udfyldte slutskeemaer på 205.

## 6 Effektivurdering

*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 effektpotentialer.*

### Om spørgeskemaet

Til evalueringen har vi anvendt data fra vores elektroniske spørgeskema, der ifm. hhv. midtvejs- og slutevalueringen er udsendt til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsenerne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede resultater blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 175 deltagere, hvoraf 24 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 14 %. Dette er en forventlig lav svarprocent, da flere af deltagerne modtager dette spørgeskema længe efter afslutningen af et forholdsvis kort forløb og derfor kan forventes ikke at være meget motiverede til at besvare det. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Indsatsens potenti- ale for effekter

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

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

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

I hvilken grad har/er du via deltagelse i Startup Business...?	Andel virksomheder
... fået styrket din motivation for at skabe udvikling og vækst i din virksomhed?	71 %
... blevet styrket i at afprøve din forretningsidé?	50 %
... blevet styrket i din evne til at sælge og markedsføre dit produkt/din service?	54 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=24)



Som det fremgår ovenfor, giver lidt flere end to-tredjedele af respondenterne udtryk for, at de er blevet mere motiverede for at udvikle deres virksomhed gennem forløbet, hvilket er et positivt resultat for projektet.

Respondenterne er mindre positive ift. de øvrige forudsætninger. Særligt det resultat, at blot halvdelen af respondenterne er blevet bestyrket i at afprøve deres forretningsidé, er overraskende. Vi har ikke umiddelbart været i stand til at finde en forklaring herpå i deltagernes frie kommentarer i spørgeskemaet eller i interviews. En del af forklaringen kan måske findes i semantik: at vi har spurgt til 'forretningsidé', som flere deltagere måske allerede har været afklaret med på forhånd, mens 'forretningsmodel' havde været mere præcis måde at spørge. Det kan muligvis forklare en del af de lunkne svar, men er næppe hele forklaringen.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 63 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 4 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Dette er umiddelbart en tilfredsstillende andel. Disse tal er dog baseret på et sample på blot 10 iværksættere, der har besvaret spørgsmålene om forventninger til effekt. På grund af dette begrænsede datagrundlag præsenterer vi i dette ikke de kvantificerede svar (i forhold til omsætning og antal ansatte), da vi ikke vurderer, at datagrundlaget kan bære dette.

## 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis mål-opnåelse
C1: Antal deltagere, der fuldfører et rådgivningsforløb	150	0	168	+100 %
C2: Antal deltagere der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	133	0	183	+100 %
C3: Antal deltagere der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen	25	0	23	92 %
C4: Antal overlevende deltagervirksomheder 2 år efter deltagelsen	0	20	-	-
C5: Antal deltagere, som er selvstændige 6 måneder efter afslutning	0	110	-	-

\* '-' betyder at projektet ikke har leveret data på denne indikator.

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektholder indfriet målsætningerne i forhold til både deltagerantal og antal deltagere, der har forbedret deres iværksætterkompetencer ved afslutning. Status på C2 (183) er højere end C1 (168), hvilket ifølge projektholder skuldes, at der er deltagere, der har afbrudt deres forløb, dvs. ikke gennemført alle workshopdage eller fulde 6 timers rådgivningsforløb. De har dog stadig ifm. udfyldelse af slutschema vurderet, at deres deltagelse har forbedret deres iværksætterkompetencer.

Målet om antallet af deltagere, der har stiftet virksomhed umiddelbart efter deltagelsen (C3) er ikke fuldt indfriet. Denne indikator er dog typisk også mere arbitrær end de fleste andre, da den er baseret på registrering af CVR-nummer. Der er vanskeligt på forhånd at sige, hvor mange personer, der går ind i projektet med et allerede etableret CVR-nummer og hvor mange der ikke har. Dette er sjældent direkte korreleret med, hvor moden en forretningsmodel, iværksætteren har. Det er dermed lidt et definitionsspørgsmål, hvornår en virksomhed kan siges at være 'etableret', hvilket er vanskeligt objektivt at måle på andre måder end ved registrering af CVR-nummer.

I forhold til indikator C4 og C5, der handler om iværksættervirksomhedernes overlevelse er det som bekendt vanskeligt at spå. Vores viden om disse iværksættere er for ukomplet til at vi ser os i stand til at vurdere sandsynligheden for indfrielse af disse mål. Overlevelsesraten for iværksættere i Danmark er dog cirka 50 % fem år efter stiftelsen og 57 % for iværksættere, der – som det er tilfældet for deltagerne i dette program – har modtaget vejledning gennem det offentlige. I dét lys anser vi det for meget realistisk, at projektet vil nå sine måltal på disse indikatorer – ikke mindst i lyset af den feedback, deltagerne har givet på deres umiddelbare udbytte af deltagelsen.

## 7 anbefalinger og læring

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

### Læringspunkt 1

**Iværksættere, som er ved at afsøge deres forretningsidé har begrænset betalingsvillighed og -evne til køb af rådgivning.** Som nævnt allerede i den indledende status (afsnit 3) valgte projektholder tidligere i projektet at nedlægge det såkaldte 'scale'-forløb. Det gjorde projektholder, fordi man måtte konstatere, at de iværksættere, der havde et modenhedsniveau, som matchede indholdet i Boost-forløbet, ikke havde ressourcerne til at medfinansiere beløb på op til 30.000 kr. for køb af rådgivere. Ifølge projektholder skyldes dette en kombination af en støtteprocent, der var for lav (50 %), og en udbetalingstid, der var for lang, ift. iværksætternes likviditet. Ifølge projektholders vurdering skal støtteprocenten for iværksættere op på 70-80 % for at være realistisk og attraktivt for dem. Således var der heller intet overlap mellem de 5 deltagerne i scale-forløbet og deltagerne i Boost-forløbet.

### Læringspunkt 2

**Differentieringen mellem iværksættere ud fra deres modenhedsniveau kan med fordel rummes i et iværksætteriprogram gennem forskellige forløbstyper.** Til trods for konstateringen af, at scale-forløbet i sin daværende form ikke var velegnet til deltagerne i dette projekt (jf. ovenfor) er projektets grundlæggende rationale om at tilbyde forskellige forløbstyper ud fra deltagerne's modenhedsniveau blevet valideret. Dette kræver naturligvis, at man er i stand til at screene deltagerne tilstrækkeligt grundigt, men her har samarbejdet med den lokale erhvervsservice vist sig at være meget succesfuldt, hvilket der i projektet også har været gjort aktive tiltag for at sikre (se afsnittet om organisering i afsnit 4). På baggrund heraf har det altså været muligt at segmentere målgruppen af iværksættere efter modenhedsniveau, som var idéen bag forløbene Explorer, Boost og Scale. Måske kunne der i denne forbindelse fremadrettet være yderligere inspiration at hente i modellen fra Scale-up Denmark, hvor man sondrede mellem 'proof-of-concept' (early/late stage), 'proof-of business' (early/late stage) og 'proof-of-scale'.

### Læringspunkt 3

**Kendskab til målgruppen er afgørende for at kunne tilbyde relevante forløb til iværksættere.** I forlængelse af ovenstående læringspunkt står det også klart, at Erhvervshus Sjælland med 'Startup Business' har formået at bygge videre på erhvervshusets mange års erfaring med iværksætter-projekter. Ikke mindst har Erhvervshuset igen demonstreret en særlig indsigt i Region Sjællands population af iværksættere, der adskiller sig noget fra andre regioner – og i særdeleshed naboregionens, Region Hovedstaden. De sjællandske iværksættere er således typisk gennemsnitligt ældre, ligesom de ofte ønsker at etablere sig som rådgivere, behandlere eller coaches – altså oftest virksomheder uden større skaleringspotentialer. Dette tages der også højde for i tilrettelæggelsen af forløbene. På ét punkt har projektet dog ikke været tilstrækkeligt opmærksom på sin målgruppe. Det drejer sig om de førmtalte studerende på Zealands innovations- og entreprenøruddannelse, hvor man allerede undervises

---

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

i de værktøjer og tilgange, som er i fokus i Startup Business. Her burde man nok i dialogen mellem Erhvervshus Sjælland og Zealand have været mere opmærksomme på målgruppens behov, selvom denne gruppe studerende naturligvis heller ikke er den eneste uddannelse, der har været repræsenteret i forløbene.

## 8 Bilag A: Sådan scorer vi

### Overordnet

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

### 1. Implementering (afsnit 4)

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

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

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

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

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

### 3. Effektvurdering (afsnit 3)

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

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