

Early Warning 2025-2027

Erhvervshus Midtjylland

Juli 2026

Version: 1,0

IRISgroup

Pluss

Projektnummer	107
Version	1.0
Udgivelsesdato	03.07.2026
Udarbejdet af	VB
Kontrolleret af	FMP

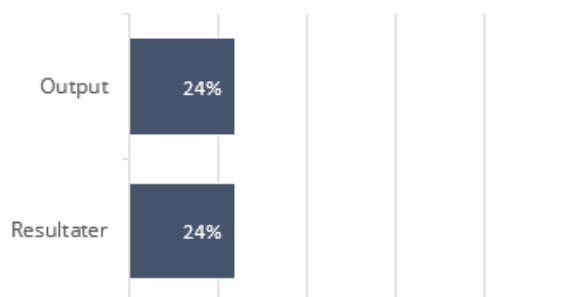
INDHOLD

1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	7
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	8
3. Projektstatus.....	9
3.1 Overordnet status.....	9
3.2 Status på programfastsatte output.....	9
3.3 Status på programfastsatte resultater.....	10
4. Projektets implementering.....	12
4.1 Input.....	12
4.2 Rekruttering.....	13
4.3 Virkemidler.....	13
4.4 Outcome & effekt	14
4.5 Forankring.....	15
4.6 Monitorering og opfølgning.....	16
5. Anbefalinger og læring.....	17

1 Resumé

Status på projektets indikatorer

Evalueringen viser, at Early Warning er en relevant og velfungerende indsats for virksomheder i krise eller begyndende krise. Projektet har en fremdrift på 24 % på både output- og resultatmål, hvilket ligger under det forventede niveau. Samlet vurderer vi, at projektet gennemfører de centrale dele af indsatsen som planlagt og har gode forudsætninger for at skabe værdi for målgruppen, hvis sagsindgangen styrkes i den resterende del af projektperioden.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Projektet har et stærkt kompetencemæssigt setup med konsulenter, frivillige og insolvensadvokater. Kombinationen af erhvervsfaglig screening, praktisk virksomhedserfaring og juridisk specialviden giver projektet gode forudsætninger for at hjælpe virksomheder i økonomisk krise eller begyndende krise. Samarbejdet mellem erhvervshusene fremstår velfungerende. Indsatsens kvalitet afhænger fortsat af god matching og virksomhedsejernes handleparathed.

Rekruttering

Early Warning har et klart og efterspurgt værditilbud, men projektet kan styrke rekrutteringen ved at øge kendskabet til tilbuddet og etablere stærkere snitflader til øvrige erhvervsfremmeaktører. Evalueringen peger på, at udfordringen ikke handler om tilbuddets relevans, men om hvorvidt virksomhederne kender tilbuddet og henvender sig tidligt nok. Lokale erhvervsråd, kommunale erhvervsservices, erhvervshuse og øvrige økosystemaktører kan spille en tydeligere rolle som ek-sponerings- og rekrutteringskanal.

Virkemidler

Projektets virkemidler er relevante, fleksible og fungerer efter hensigten. Kombinationen af screening, frivillig sparring og mulighed for juridisk rådgivning giver Early Warning gode forudsætninger for at tilpasse indsatsen til virksomhedernes konkrete situation. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 80 % af virksomhederne oplever, at Early Warnings repræsentanter udviser forståelse for deres situation, og at indsatsen samtidig opleves som relativt let at anvende i forhold til udbyttet.

Outcome & effekt

Early Warning styrker virksomhedernes overblik, besluthedsgrundlag og handlemuligheder. Indsatsen skaber værdi ved at hjælpe virksomhedsejerne med at forstå deres situation, prioritere næste skridt og træffe mere kvalificerede beslutninger om virksomhedens videre udvikling. Projektets Net Promoter Score på 76 understøtter, at virksomhederne oplever forløbet som relevant og værdiskabende. Det er en meget positiv vurdering, særligt fordi Early Warning arbejder med virksomheder i vanskelige og ofte pressede situationer.

Forankring

Early Warning styrker i mange tilfælde virksomhedernes muligheder for at arbejde videre efter forløbet. Projektet følger op på virksomheder, der screenes videre til frivillig eller insolvensadvokat, og opfølgningen kan fortsætte i op til et år. Det understøtter forankringen, fordi virksomhederne ikke alene får en enkeltstående vejledning, men kan arbejde videre med aftaler, prioriteringer og næste skridt over tid.

Monitorering

Early Warning har adgang til relevant viden om virksomhedernes forløb, men projektet kan bruge data mere systematisk til læring og udvikling af indsatsen. Det gælder især viden om, hvilke virksomheder projektet når, hvilke rekrutteringskanaler der skaber relevante henvendelser, og hvordan erfaringer fra de enkelte forløb kan deles på tværs. En mere systematisk brug af data kan styrke rekruttering, visitation og videndeling.

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 opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

Baggrunden for Early Warning er et behov for at yde uvildig hjælp til danske virksomheder i krise, som ikke kan betale for vejledning på markedsvilkår. Siden 2007 har Early Warning hjulpet flere tusind virksomheder, og baseret på danske erfaringer er indsatsen siden ud-
rullet i 14 af EU's medlemsstater, mens EU's insolvensdirektiv 2019/1023 forpligter alle medlemslande til at indføre lignende mekanismer.

Formålet med Early Warning er, at flere kriseramte virksomheder overlever, at virksomheder, der må lukke, gør det med mindre gæld, og at sunde dele af virksomhederne videreføres. På sigt skal dette gøre det nemmere for ejere at starte virksomheder igen og dermed bidrage til at forstærke den danske iværksætterkultur. Early Warning består af følgende fem hovedaktiviteter, hvorigennem projektet yder bistand til virksomheder:

- **Aktivitet 1 – Screening af virksomheder:** Early Warning-konsulenten screener virksomheden ved at gennemgå virksomhedens situation, økonomi og udfordringer på baggrund af tilsendt og tilgængeligt materiale. På screeningsmødet skaber konsulenten og virksomhedsejeren et fælles overblik og aftaler de næste skridt i forløbet.
- **Aktivitet 2 – Formidling af virksomheden til EW-frivillig:** Når EW-konsulenten vurderer, at virksomheden kan vende modgangen uden insolvensretlige indgreb, matcher konsulenten virksomheden med en erfaren frivillig med relevante kompetencer. Konsulenten, den frivillige og virksomhedsejeren mødes ved opstart og afslutning, så forløbet får en tydelig retning og afsluttes med fokus på virksomhedens videre udvikling.
- **Aktivitet 3 – Formidling af virksomheden til advokat:** Når virksomheden har behov for insolvensretlig afklaring, kobler EW-konsulenten virksomheden til en insolvensadvokat. På mødet vurderer parterne virksomhedens situation og muligheder og lægger en plan for ejerens og familiens videre forløb, herunder om sunde dele af virksomheden kan videreføres.
- **Aktivitet 4 – Værktøjer, uddannelse og IT:** Early Warning styrker konsulenternes og de frivilliges arbejde gennem fælles værktøjer, kompetenceudvikling og IT-understøttelse. Projektet afholder regionale og nationale møder, uddannelsesdage og introduktionsforløb og understøtter sagsarbejdet gennem CRM.
- **Aktivitet 5 - kommunikation og markedsføring:** Early Warning arbejder med kommunikation og markedsføring for at øge kendskabet til tilbuddet blandt virksomheder i krise eller begyndende krise. Projektet bruger blandt andet hjemmeside, sociale medier, pressearbejde, cases og samarbejdspartnere til at skabe synlighed og få flere virksomheder til at henvende sig i tide.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Erhvervshus Midtjylland
Sagsbehandler	Jonas Ravn
Finansieringskilde	DEM (Decentrale Erhvervsfremmemidler)
Indsatsområde	Ingen (DEM)
Samlet budget	DKK 20 mio
Bevillingsperiode	01.01.2025-31.12.2027

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på outcome, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	▪ Early Warning har eksisteret siden 2007. ▪ Ca. 110 Early Warning-frivillige (erfarne erhvervsfolk) ▪ Ca. 25 insolvensadvokater (som stiller eksperise gratis til rådighed) ▪ Ca. 13 Early Warning-konsulenter hos erhvervshusene. ▪ Budget: 20 mio. kr.
Hovedaktiviteter (Virkemidler)	1. Screening af 2.550 virksomheder. En grundig gennemgang af virksomheden og dens problemer samt skitsering af handleplan på møde mellem EW-konsulent og virksomhedsejer. 2. Formidling af virksomheder til EW-frivillige. Hvis insolvens kan undgås, matches virksomheden med en erfaren EW-frivillig på et matchmøde. Ved forløbets afslutning afholdes et exitmøde, hvor forløbet evalueres, og virksomhedens videre udvikling drøftes. 3. Formidling af virksomheder til advokat. Hvis EW-konsulenten vurderer, at insolvensretlig rådgivning er nødvendig, tilbydes et møde med en specialiseret insolvensadvokat, hvor virksomhedens fremtidige situation og muligheder vurderes. 4. Værktøjer og kompetenceudvikling. 54 kompetenceaktiviteter for EW-frivillige og -konsulenter. Fx årlige møder og uddannelsesdage. 5. Kommunikation og markedsføring. En aktiv indsats for at øge synligheden af Early Warning gennem presse, sociale medier og samarbejde med/aktivering af relevante organisationer og beslutningstagere.
Output	▪ 750 virksomheder modtager vejledning fra en eller flere Early Warning frivillige ▪ 750 virksomheder modtager hjælp fra en advokat ▪ Øget synlighed af Early Warnings tilbud blandt ejerledere/ledere i små og mellemstore virksomheder samt deres nærmeste.
Outcome	Se afsnit 4.4
Effekter (ikke programspecifikke resultater)	▪ 563 virksomheder er stadig aktive 180 dage efter endt vejledning i Early Warning (75 %) ▪ 488 virksomheder får det forudsete resultat af vejledning fra advokat (65 %)

I nedenstående tabel præsenterer vi kort de primære målsætninger for den annoncering, som projektet har fået bevilliget tilsagn gennem. Tabellens indhold er vores fremstilling på baggrund af annonceringsmaterialet.

Tabel 2: Formål med annonceringen

Indhold	Fra evalueringsoplægget
Formål med annonceringen <i>Herunder den problemstilling annonceringen skal bidrage til at løse samt de forventede effekter af projektet.</i>	▪ Early Warning er en indsats, der har eksisteret siden 2007 og har siden starten hjulpet 10.000 kriseramte danske virksomheder. ▪ Formålet er at sikre, at flere kriseramte virksomheder overlever, at virksomheder afvikles mere effektivt og med mindre gæld, at sunde dele af virksomhedernes aktiviteter videreføres, og at det bliver nemmere for en ejerleder at starte op på ny. Med denne bevilling finansieres indsatsen i 2025 – 2027, og forventes i den periode at screene 2.550 virksomheder, hvoraf 750 virksomheder henvises til en frivillig fra Early Warning-korpset og 750 henvises til advokatbistand.
Kritiske antagelser i effektkæden <i>Hvilke forhold påvirker særligt, om projektet vil bidrage til de ønskede effekter?</i>	▪ Virksomheder i krise skal henvende sig til Early Warning rettidigt, samt at virksomhedsejerne har kapaciteten og motivationen til at handle på de frivilliges vejledning. ▪ At de frivilliges vejledning, anerkendes og efterleves, samt at EW-konsulenterne får de nødvendige rammer for at levere et tilstrækkeligt og kvalificeret arbejde. ▪ At indsatsen er national og sammenhængende med fælles tilgang og opgaveløsning på tværs af erhvervshusene. ▪ En grundig kommunikations- og netværksindsats overfor virksomhedsejere og nøgleinteressenter.

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder og udvalgte projektpartnere/-deltagere.

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt to elektroniske spørgeskemaer til hhv. frivillige vejledere samt deltagende virksomheder i indsatsen. De frivillige har løbende besvaret spørgeskemaet, mens virksomhederne har fået det tilsendt via e-mail-liste fra projektholder. Spørgeskemaet til virksomheder er sendt ud til 213, hvoraf 40 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 19 %. Desuden har vi gennemført interviews med projektledelsen, konsulenter i erhvervshusene, insolvensadvokater som samarbejder med Early Warning, frivillige vejledere samt deltagende virksomheder.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

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.

Tabel 3: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets outputmål (afsnit 3.2) samt projektets resultatomål (afsnit 3.3) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Early Warning er godt i gang og gennemfører de centrale dele af Early Warning-modellen som planlagt. Evalueringen viser, at indsatsen bygger videre på en veletableret organisation, hvor erhvervshusenes konsulenter, frivillige vejledere og insolvensadvokater tilsammen udgør et stærkt tilbud til virksomheder i krise. Det er vores vurdering, at projektet har de rette forudsætninger for at levere den hjælp, som virksomheder i krise eller begyndende krise har behov for.

Projektet ligger dog under den forventede målopnåelse på de programfastsatte outputmål. Dette skyldes bl.a., at statens varslingsordning til virksomheder med skatte- og momsgæld har været inaktiv siden 1. oktober 2024. Varslingsordningen har tidligere været en central kilde til nye virksomhedsforløb, og den manglende sagsindgang herfra har derfor påvirket projektets samlede fremdrift.

Vi vurderer ikke, at den lavere sagsindgang ændrer ved, at Early Warning fungerer godt som indsats. Tværtimod peger evalueringen på, at virksomhederne oplever forløbene som relevante og værdiskabende, når de først kommer i kontakt med tilbuddet. Projektets primære opmærksomhedspunkt handler derfor om at øge kendskabet til Early Warning og styrke de kanaler, der kan eksponere relevante virksomheder for tilbuddet tidligere.

3.2 Status på programfastsatte output

På evalueringstidspunktet er 24 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 5: Status på de opstillede outputmål per 31.12.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Screening af virksomheder	2.550	619	24 %
Virksomheder der modtager vejledning fra en eller flere Early Warnign frivillige	750	187	25 %
Virksomheder der modtager hjælp fra en advokat	750	166	22 %
Øget synlighed af Early Warnings tilbud	-	-	-

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Det fremgår af tabel 5, at projektet samlet set har nået 24 % af de outputmålene. Projektet har screenet 619 virksomheder, svarende til 24 % af måltallet, mens 187 virksomheder har modtaget vejledning fra en eller flere Early Warning-frivillige, svarende til 25 % af måltallet.

Derudover har 166 virksomheder modtaget hjælp fra en advokat, svarende til 22 % af måltallet.

Målopnåelsen skal ses i lyset af, at statens varslingsordning til virksomheder med skatte- og momsgæld har været inaktiv siden 1. oktober 2024. Varslingsordningen var Early Warnings hovedkilde til nye virksomhedsforløb i perioden fra juni 2022 til september 2024, hvor projektet havde en højere sagsindgang end i de foregående år. Når varslingen ikke har leveret nye forløb siden oktober 2024, er nedgangen i antallet af henvendelser derfor en væsentlig forklaring på den nuværende målopnåelse. Varslingsordningen er aktiv igen, hvilket forventeligt vil styrke projektets mulighed for at øge sagsindgangen i den resterende del af projektperioden. Derudover viser tal fra Danmarks Statistik at der i projektperioden har været 18 % færre konkurser blandt aktive virksomheder (sæsonkorrigeret) sammenlignet med forrige projektperiode (2023-2024). Samtidig viser tallene, at fremdriften er forholdsvis ens på tværs af de tre centrale virksomhedsrettede outputmål. Det indikerer, at projektets visitationsmodel fungerer i praksis, hvor virksomheder først screenes og derefter, afhængigt af behov, kan modtage vejledning fra frivillige, hjælp fra en advokat eller en kombination heraf.

Outputmålet om øget synlighed af Early Warnings tilbud har ikke et kvantitativt måltal og indgår derfor ikke i beregningen af den samlede målopnåelse. Evalueringen peger dog på, at synlighed fortsat er et centralt opmærksomhedspunkt for projektet. Flere interviewpersoner peger på, at virksomhederne ofte kommer sent ind i deres kriseforløb, og virksomhedsinterviewene viser, at tidligere kendskab til Early Warning kunne have øget værdien af indsatsen. Derfor vurderer vi, at projektets videre fremdrift ikke alene afhænger af gennemførelsen af de virksomhedsrettede aktiviteter, men også af en styrket indsats for at øge kendskabet til tilbuddet blandt relevante virksomheder og samarbejdspartnere.

Samlet vurderer vi, at projektet fortsat har realistiske muligheder for at nå de opstillede outputmål i projektperioden, men det forudsætter, at sagsindgangen stiger væsentligt i den resterende del af perioden. Genaktiveringen af varslingsordningen kan få afgørende betydning for fremdriften, men projektet bør samtidig styrke de øvrige rekrutteringskanaler, så målopnåelsen ikke bliver for afhængig af én enkelt kilde til nye virksomhedsforløb.

3.3 Status på programfastsatte resultater

På evalueringstidspunktet er 24 % af de opstillede resultatmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte resultatmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 6: Status på de opstillede resultatmål per 31.12.2025

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Screening af virksomheder	850	2.550	619	24 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

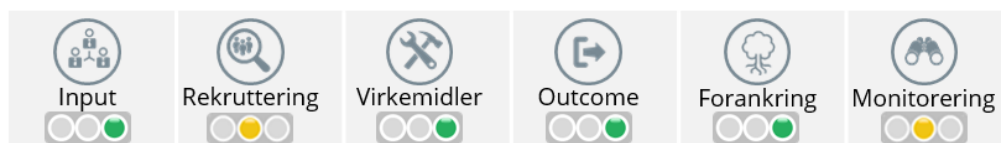
Det fremgår af tabel 6, at projektets eneste opstillede resultatmål er screening af virksomheder. På evalueringstidspunktet har projektet screenet 619 virksomheder. Det svarer til 24 % af det samlede måltal på 2.550 screeninger i hele projektperioden og 73 % af måltallet på 850 screeninger for perioden. Resultatmålet viser, at projektet har haft en betydelig aktivitet, men at målopnåelsen ligger under det forventede niveau for perioden. Som beskrevet i afsnittet om output skal det ses i lyset af, at statens varslingsordning til virksomheder med skatte- og momsgæld har været inaktiv siden 1. oktober 2024, hvilket har reduceret tilgangen af nye virksomhedsforløb.

Vi vurderer dog, at screening af virksomheder er et mindre velegnet resultatmål, fordi det primært siger noget om aktivitetsniveau og sagsindgang, men kun i begrænset omfang om den værdi, projektet skaber for virksomhederne. Det havde styrket vurderingen af projektets resultater, hvis der også indgik mere sigende mål tættere på projektets tiltænkte virkninger. Det kunne fx være mål for, hvor mange virksomheder der fortsat er aktive 180 dage efter endt vejledning i Early Warning, eller hvor mange virksomheder der opnår det forudsatte resultat af vejledning fra advokat.

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. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 7: Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



Early Warning har et stærkt kompetencemæssigt setup med konsulenter, frivillige og advokater, men værdien af input afhænger af god matching, tydelig overdragelse og virksomhedernes handleparathed. Early Warning bygger på en velafprøvet model, hvor regionale konsulenter i erhvervshusene screener virksomhederne, frivillige vejledere bidrager med praktisk virksomheds- og ledelseserfaring, og insolvensadvokater kan kobles på, når der er behov for juridisk afklaring. Vi vurderer, at projektet samlet set har de rette kompetencer til at løfte opgaven, og virksomhedernes tilbagemeldinger understøtter dette billede. I tillæg hertil svarer 80 % i spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder, at konsulenter, frivillige og advokater i høj eller meget høj grad viste forståelse for deres situation.

Samarbejdet mellem erhvervshusene er formaliseret og fremstår velfungerende. Projektledelsen beskriver en fast mødestruktur, hvor konsulenterne løbende drøfter cases og problemstillinger på tværs af landet. Det understøtter en fælles faglig retning i en landsdækkende indsats, som afhænger af lokal forankring. Samtidig peger interviewene på et stort personligt engagement blandt de involverede aktører, hvilket vi vurderer er en væsentlig styrke i en indsats, hvor tillid og relation har stor betydning for virksomhedernes udbytte.

De frivillige udgør et centralt input i indsatsen. Projektledelsen fremhæver dem som en særlig ressource, fordi de bidrager med erfaring og specialisering, som projektet vanskeligt ville kunne købe på markedsvilkår. Spørgeskemabesvareelserne fra de frivillige viser samtidig, at overdragelsen fra konsulent til frivillig i de fleste tilfælde fungerer godt, idet 79 % vurderer, at konsulentens overdragelse klædte dem tilstrækkeligt på til forløbet. Der er dog

fortsat et forbedringspotentiale, da omkring 20 % af de frivillige efterspørger mere information eller peger på, at der ikke skete en egentlig overdragelse.

Projektets størrelse giver adgang til et bredt korps af kompetencer, men stiller også krav til koordinering og matching. De frivillige har forskellige faglige baggrunde og erfaringer, og flere interviewpersoner peger på, at der kan være behov for bedre muligheder for at koordinere på tværs af de frivillige og etablere makkerskaber, før sagerne fordeles. Det gælder især i komplekse sager, hvor flere fagligheder kan være relevante.

4.2 Rekruttering



Early Warning har et klart og relevant værditilbud, men projektet kan styrke rekrutteringen ved at øge kendskabet til tilbuddet og etablere stærkere snitflader til øvrige erhvervsfremmeaktører. Projektet tilbyder gratis, fortrolig og uvildig sparring til virksomheder i krise, og vi vurderer, at værdien af tilbuddet fremstår tydelig for de virksomheder, som kommer i kontakt med indsatsen. Det understøttes af, at projektets Net Promoter Score er 76. Det indikerer, at deltagerne generelt oplever tilbuddet som relevant og værdifuldt, når de først kommer ind i forløbet.

Projektet har en væsentlig rekrutteringsudfordring i og med at de kun har rekrutteret 24 % af det samlede måltal. Som beskrevet i afsnit 3.2, har SKAT's varslingsystem været ude af drift i en stor del af bevillingsperioden, hvilket vi vurderer spiller en ikke uvæsentlig rolle men at det ikke forklarer hele rekrutteringsudfordringen. Data fra projektet viser, at 11 % angiver at en henvendelse fra Skat eller Gældsstyrelsen har medvirket til, at de har henvendt sig til Early Warning. Flere interviewpersoner peger på, at virksomhederne ofte kommer ind sent i deres kriseforløb samt, at tidligere kendskab til Early Warning kunne have øget værdien af indsatsen. Det indikerer et behov for en tydeligere kommunikation af, hvornår tilbuddet er relevant, så virksomhederne ikke først opfatter Early Warning som en mulighed, når problemerne er blevet akutte.

Virksomhedsinterviewene viser, at virksomhederne blandt andet får kendskab til Early Warning gennem kommuner og lokale erhvervsråd og initiativer som Startvækst. Samtidig fremhæver vejledere og frivillige, at det har en positiv betydning, når erhvervshusenes konsulenter aktivt bærer Early Warning ind i den øvrige erhvervsservice. Vi vurderer derfor, at Early Warning med fordel kan arbejde mere systematisk med lokale erhvervsråd, kommunale erhvervsservices, erhvervsorganisationer og øvrige økosystemaktører som ekspanderings- og rekrutteringskanaler.

Samlet vurderer vi, at Early Warning har et stærkt værditilbud og en høj grad af målgruppe-relevans, men at projektet ikke udnytter det fulde rekrutteringspotentiale. Projektet kan styrke målgruppeadditionaliteten og understøtte de generelle målsætninger i erhvervsfremmeindsatsen ved at gøre tilbuddet mere synligt i de kanaler, hvor virksomhederne allerede orienterer sig, og ved at opbygge en mere systematisk forståelse af, hvilke virksomheder indsatsen når, og hvilke den fortsat ikke når.

4.3 Virkemidler



Projektets virkemidler er relevante og fleksible, men deres virkning afhænger af, at virksomhederne mulighed for at omsætte vejledningen til handling.

Early Warning bygger på en kombination af screening ved en konsulent, sparring fra frivillige vejledere og mulighed for juridisk rådgivning fra insolvensadvokater. Vi vurderer, at denne kombination giver projektet gode forudsætninger for at møde virksomheder med forskellige typer af udfordringer og tilpasse indsatsen til virksomhedernes situation. Det bakker både interview og spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder op om, idet 80 % angiver at Early Warning repræsentanter udviser forståelse for deres situation.

Projektet gennemfører fortsat de aktiviteter, der knytter sig til Early Warnings model, men interviewene viser, at virkemidlernes effekt afhænger af en række kritiske succesfaktorer. Særligt er det vigtigt, at virksomheden kommer ind tidligt nok, at virksomhedsejeren har tillid til vejlederen, og at der er vilje og kapacitet til at handle på de aftaler, der bliver indgået. Spørgeskemaundersøgelsen blandt de frivillige viser, at 42 % oplevede, at virksomhedsejeren i høj eller meget høj grad efterfulgte de aftalte handlinger. Omvendt oplever de frivillige at 34 % enten slet ikke eller i lav grad efterfølger de aftalte handlinger. Det vurderer vi hænger sammen med, at de frivillige angiver at 42 % enten slet ikke eller i lav grad har kompetencerne til at tage imod sparring og at 54 % oplevede, at virksomhedsejeren i høj eller meget høj grad var motiveret for at ændre sin situation. Det understreger, at projektets virkemidler kan skabe retning og overblik, men at effekten i sidste ende afhænger af virksomhedsejerenes mulighed for at omsætte vejledningen i praksis.

Vi vurderer, at virkemidlerne understøtter de generelle målsætninger i erhvervsfremmeindsatsen om at tilbyde relevant og tilgængelig hjælp til virksomheder med behov. Spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomhederne viser, at 53 % i høj eller meget høj grad oplevede, at udbyttet stod mål med de administrative krav, mens yderligere 32 % oplevede det i nogen grad. Det tyder på, at indsatsen opleves som relativt let at anvende i forhold til den værdi, virksomhederne får ud af den. Projektets virkemiddel er dog i høj grad afhængig af, at virksomhederne kommer ind på et tidspunkt, hvor de fortsat kan handle på den vejledning de modtager, og at virksomhedsejerne er motiverede for at ændre deres situation.

Samlet vurderer vi derfor, at projektets virkemidler fungerer efter hensigten.

4.4 Outcome & effekt



Early Warning styrker virksomhedernes overblik og handlemuligheder, men effekten afhænger af virksomhedens situation, timing og mulighed for at omsætte vejledningen til handling. Projektets primære værdiskabelse ligger i, at virksomhederne får bedre forudsætninger for at forstå deres økonomiske situation, vurdere mulige scenarier og træffe beslutninger om virksomhedens videre udvikling. Virksomhedsinterviewene viser, at vejledningen blandt andet har givet deltagerne bedre overblik og bidraget til at skabe mere struktur i ledelse og drift.

Flere virksomheder omsætter de styrkede forudsætninger til konkrete handlinger. Både interview og spørgeskemaundersøgelser peger på, at flere virksomheder arbejder aktivt videre med den vejledning som de modtager af de frivillige. Blandt andet med budgetlægning, hjemtag af opgaver, som tidligere blev købt ude. Det indikerer, at Early Warning ikke alene bidrager med afklaring, men også kan føre til konkrete ændringer i virksomhedens praksis. Vi vurderer derfor, at projektet i mange tilfælde bevæger virksomhederne fra erkendelse og overblik til faktisk handling.

Det er dog mere vanskeligt entydigt at vurdere projektets bidrag til forbedringer i virksomhedernes økonomiske situation. Spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder viser, at 33 % vurderer, at indsatsen i høj eller meget høj grad har hjulpet dem med at forbedre virksomhedens økonomi, mens yderligere 18 % vurderer dette i nogen grad. Samtidig svarer en betydelig gruppe (38 %), at indsatsen kun i lav grad eller slet ikke har forbedret økonomien. Det er ikke nødvendigvis et tegn på lav kvalitet i indsatsen, men afspejler, at Early Warning arbejder med virksomheder i meget forskellige krisestadier, hvor nogle har begrænsede handlemuligheder, når de kommer ind i forløbet.

Projektet har en høj grad af additionalitet, fordi virksomhederne får adgang til specialiseret sparring, som de ellers vanskeligt ville have haft mulighed for at købe på markedsvilkår. Interviewene peger på, at Early Warning i flere tilfælde er det eneste relevante tilbud for virksomheder i krise. Samtidig viser virksomhedsinterviewene, at vejledningen kan bidrage med konkret struktur, budgetlægning, bedre overblik og beslutninger om, hvad virksomheden selv skal gøre fremadrettet. Netop mangel på overblik er tilmed den hyppigste årsag til, at virksomheder henvender sig (25 %). Det indikerer, at virkemidlerne ikke alene giver generel sparring, men kan omsættes til konkrete ændringer i virksomhedernes drift og ledelse.

Samlet vurderer vi, at det er sandsynligt, at Early Warning vil bidrage til at flere kriseramte virksomheder overlever, at virksomheder der må lukke, lukker hurtigere og med mindre gæld, og at sunde dele af konkurstruede virksomheder videreføres. Evalueringen viser også, at indsatsen matcher deltagernes behov og giver virksomhederne bedre overblik, beslutningsgrundlag og handlemuligheder. Vi vurderer dog, at det er en forudsætning at Early Warning får løst rekrutteringsudfordringen, så flere virksomheder eksponeres for tilbuddet tidligere samt at virksomheder kommer ind i forløbet på et tidspunkt, hvor der fortsat er mulighed for at handle.

4.5 Forankring



Early Warning styrker i mange tilfælde virksomhedernes muligheder for at arbejde videre efter forløbet, men projektet kan styrke forankringen gennem mere systematisk opfølgning, videndeling og kobling til øvrige tilbud. Virksomhedsinterviewene viser, at vejledningen giver virksomhederne konkrete redskaber og aftaler, som de kan arbejde videre med efter møderne med Early Warning. Det gælder både afklaring af virksomhedens mest presserende udfordringer, prioritering af næste skridt og en tydeligere forståelse af, hvilke beslutninger virksomheden skal træffe for at komme videre. Vi vurderer derfor, at indsatsen i høj grad styrker deltagernes egne forudsætninger for at fastholde arbejdet efter forløbet.

Projektet følger op på de virksomheder, som screenes til en frivillig og/eller insolvensadvokat i regi af Early Warning, og opfølgningen kan fortsætte i op til et år. Det styrker forankringen, fordi virksomheden ikke blot modtager en enkeltstående vejledning, men kan arbejde videre med aftaler og prioriteringer over tid. Samtidig viser interviewene, at de frivillige vurderer, hvad virksomhederne har brug for på bagkant af et vejledningsforløb. Vi vurderer dog, at denne vurdering kun i begrænset omfang kobles systematisk til andre relevante tilbud i erhvervsfremmesystemet. Flere interviewpersoner peger på, at sammenhængen til andre innovations- og erhvervsfremmetilbud kan styrkes, og at der ikke altid sker en tydelig henvisning videre, der hvor det er relevant. Det er et

forbedringspotentiale, fordi nogle virksomheder efter et Early Warning-forløb kan have behov for yderligere sparring, finansieringsafklaring, kompetenceudvikling eller mere udviklingsorienterede erhvervsfremmetilbud, når den akutte situation er stabiliseret.

Der er også et potentiale for at styrke delingen af metoder, værktøjer og erfaringer mellem de frivillige. Interviewene viser, at erfaringer i dag primært deles gennem dialog med konsulenterne og på regionale møder. Til trods for, at 96 % af de frivillige svarer, at der ikke er forhold, som de gerne vil have fokus på i den kompetenceudvikling, som Early Warning tilbyder de frivillige, er der flere frivillige, som efterspørger mere systematisk videndeling på tværs. Det gælder særligt nye frivillige, som kan have gavn af at høre, hvilke metoder mere erfarne frivillige bruger i forskellige typer af sager. Projektet har forsøgt at etablere digitale fora, men anvendelsen af disse er blandet, hvilket blandt andet hænger sammen med forskelle i de frivilliges baggrund og digitale vaner.

Samlet vurderer vi, at Early Warning har gode forudsætninger for forankring på deltagerniveau, fordi forløbene ofte efterlader virksomhederne med konkrete næste skridt og større handlekraft. Til gengæld kan projektet styrke forankringen på projektniveau ved at arbejde mere systematisk med opfølgning, henvisning til andre tilbud og deling af metoder blandt de frivillige. Det vil både kunne understøtte virksomhedernes videre udvikling og sikre, at den viden, der opbygges i de enkelte sager, i højere grad kommer hele indsatsen til gavn. Early Warning løser en lovmæssigt forankret opgave, idet Danmark som led i implementeringen af EU's rekonstruktions- og insolvensdirektiv (EU-direktiv 2019/1023) skal sikre, at erhvervsdrivende skyldnere har adgang til tidlige varslingsmekanismer. I Danmark er denne adgang etableret gennem Early Warning-programmet.

Afslutningsvis vurderer vi, at projektet ikke kan køre videre uden midler, bl.a. fordi det er afgørende for værditilbuddet, at det er gratis. Det skyldes, at virksomhederne i målgruppen har en meget begrænset betalingsevne.

4.6 Monitorering og opfølgning



Early Warning har adgang til relevant viden om indsatsen, men projektet udnytter ikke data systematisk nok til at målrette rekruttering og udvikling.

Projektet har data om sagsindgang, virksomhedernes forløb, virksomhedernes oplevede udbytte og de frivilliges vurderinger. Vi vurderer, at det giver et godt grundlag for at følge den løbende drift, men at projektet har et forbedringspotentiale i forhold til at bruge data mere analytisk og strategisk.

Det gælder især behovet for at blive klogere på, hvilke virksomheder Early Warning når ud til, hvilke virksomheder der ikke henvender sig, og om bestemte brancher, virksomhedstyper eller ejerprofiler er underrepræsenterede i indsatsen. Den viden er vigtig, fordi projektets effekt afhænger af at øge rekrutteringen og sikre at relevante virksomheder får kendskab til tilbuddet og henvender sig tidligt nok. Hvis Early Warning ikke har et tilstrækkeligt klart billede af, hvor rekrutteringen lykkes og ikke lykkes, bliver det sværere at målrette kommunikation, samarbejdspartnere og lokale rekrutteringskanaler.

Samlet vurderer vi derfor, at projektet bør styrke den systematiske brug af data som led i den løbende opfølgning. Det vil både kunne understøtte rekrutteringen, kvalificere arbejdet med synlighed og give et bedre grundlag for at justere indsatsen på tværs af brancher, geografi og virksomhedstyper.

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne relaterer sig til.

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3	4
Projektholder	X	X	X	X
Øvrige operatører				
Udvalg og rammesættere			X	

1: Vi anbefaler at styrke snitfladerne til de øvrige iværksætter- og erhvervsfremmeaktører, så flere virksomhedsejere får kendskab til tilbuddet. Early Warnings effekt afhænger af, at virksomhedsejere kender til tilbuddet og henvender sig, før deres udfordringer bliver akutte. Det er i den forbindelse positivt, at projektet har arbejdet for at genaktivere statens varslingsordning til virksomheder med skatte- og momsgæld, så det ifølge projektet forventeligt er aktivt igen fra april 2026. Vi vurderer dog også, at projektet kan styrke sin rekruttering ved at styrke snitfladerne til det øvrige erhvervsfremmesystem. De øvrige iværksætter- og erhvervsfremmeaktører har allerede kontakt til mange af de virksomheder, som Early Warning gerne vil nå. Stærkere snitflader kan derfor øge kendskabet til tilbuddet, gøre det lettere at eksponere relevante virksomheder for Early Warning og bidrage til, at flere får hjælp tidligere.

2: Vi anbefaler, at Early Warning styrker arbejdet med at forstå, hvilke virksomheder tilbuddet lykkes med at nå, hvem der ikke henvender sig, og hvordan tilbuddets samlede image kan understøtte rekrutteringen af flere virksomheder. Early Warning mangler et tydeligere vidensgrundlag for at vurdere, om den nuværende kommunikation og det nuværende image understøtter rekrutteringen bredt nok. Et styrket vidensgrundlag vil understøtte rekrutteringen af flere virksomheder og målopnåelsen. Det er vigtigt, fordi projektets effekt i først og fremmest afhænger af, at rekrutteringen øges og dernæst at relevante virksomheder har kendskab til tilbuddet og henvender sig, mens der fortsat er mulighed for at handle. Vidensgrundlaget skal derfor bruges aktivt til at målrette rekrutteringen. Det kan fx handle om at identificere brancher, geografier eller virksomhedstyper, som er underrepræsenterede i Early Warning, og derefter tilpasse kommunikation, kanalvalg og samarbejdspartnere til de grupper.

Konkret kan Early Warning opbygge en enkel, løbende analyse af henvendelser fordelt på fx branche, geografi, alder, køn, ejerform og rekrutteringskanal. Analysen bør kobles til konkrete beslutninger om, hvor kommunikationsindsatsen skal styrkes, hvilke samarbejdspartnere der skal aktiveres, og hvilke budskaber der skal testes. På den måde bliver vidensgrundlaget ikke et mål i sig selv, men et styringsredskab til at øge rekrutteringen, styrke målgruppeadditionaliteten og forbedre projektets mulighed for at nå de opstillede mål.

3: Vi anbefaler, at projektet er mere tydelig om, hvornår virksomheder kan og/eller bør henvende sig til Early Warning. Early Warnings effekt afhænger i høj grad af, at virksomhederne henvender sig tidligt nok til, at der stadig er reelle handlemuligheder. Når begreber som "krise" og "økonomiske vanskeligheder" ikke er klart afgrænset, kan nogle virksomhedsejere få indtryk af, at tilbuddet først er relevant, når virksomheden er tæt på konkurs eller ikke længere kan betale sine regninger. En tydeligere kommunikation om tidlige tegn på krise - fx faldende omsætning, presset likviditet, stigende gæld, udskydelse af betalinger eller manglende overblik - kan sænke tærsklen for at tage kontakt. Det vil samtidig styrke visitationen, fordi Early Warning tidligere kan vurdere, hvilken type hjælp virksomheden har brug for, og dermed øge sandsynligheden for, at de rette cases får den rette hjælp på det rette tidspunkt. Det kan fx implementeres ved at lave et kort spørgeskema på hjemmesiden med en række økonomiske spørgsmål, som leder frem til en vurdering af, om en virksomhed er i målgruppen.

4: Vi anbefaler, at Early Warning styrker henvisningen til det øvrige erhvervsfremmesystem for de virksomheder, hvor der et relevant tilbud uden for Early Warning. Evalueringen peger på, at Early Warning i mange tilfælde hjælper virksomhederne med at skabe overblik, prioritere handlinger og stabilisere en vanskelig situation. For nogle virksomheder vil det efterfølgende være relevant at få adgang til yderligere sparring, kompetenceudvikling, finansieringsafklaring eller mere udviklingsorienterede erhvervsfremmetilbud. Her kan Early Warning styrke værdien af indsatsen ved mere systematisk at vurdere, om virksomheden bør henvises videre, når den akutte situation er afklaret.

Henvisningen bør dog ske differentieret og med blik for virksomhedernes situation. Mange erhvervsfremmetilbud kræver medfinansiering, og det kan være en væsentlig barriere for virksomheder, der netop har været i økonomisk krise. Samtidig vil en del virksomheder i Early Warning ikke nødvendigvis være i målgruppen for de mere vækstorienterede erhvervsfremmetilbud.

