

NOVEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

EARLY WARNING

SLUTEVALUERING



COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00
FAX +45 56 40 99 99
WWW cowi.dk

NOVEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

EARLY WARNING

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	478.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	29.11.2022
UDARBEJDET	MOBR
KONTROLLERET	IRON
GODKENDT	LCPE

INDHOLD

1	Resumé: Early Warning	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	6
5	Fremdrift og målopnåelse	10
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	10
5.2	Målopnåelse i forhold til output	12
6	Effektvurdering	13
6.1	Indsatsens effektmål	13
7	Anbefalinger og læring	14

1 Resumé: Early Warning

Projektets implementering

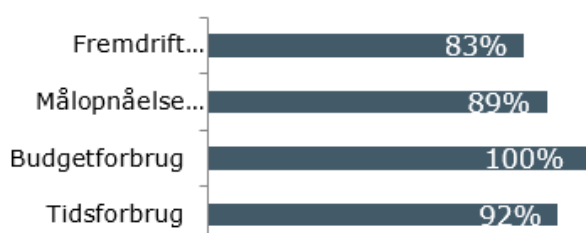
Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4,6**

Early Warning er hensigtsmæssigt organiseret i de tværkommunale erhvervshuse, med et frivilligt korps af rådgivere og advokater som kerne i organisationen. Om end vi har noteret os ønske om større indsigt og medbestemmelse blandt nogle rådgivere er vi af den opfattelse, at der ikke tidligere er set et lignende frivilligt engagement i et erhvervsfremmeprojekt.

Ved at hjælpe virksomheder i krise har Early Warning et stærkt rationale for at sikre produktivitet i dansk erhvervsliv, og initiativet sikrer kriseramte virksomheder hjælp, når de ikke selv kan tilvejebringe de nødvendige ressourcer eller kompetencer.

Med fremadrettet finansiering fra finansloven, lovsikret berettigelse og status som best practice er forankringen af indsatsen overbevisende.

Målopnåelse



Early Warning har i alt væsentlighed – og med få undtagelser – opnået de mål der er sat for de to bevillinger, og på en række punkter også nået mere.

I sig selv er det ikke ønskværdigt, at mange virksomheder har behov for Early Warning, da deltagelsen udspringer af, at deltagervirksomheden er i krise.

Dog må det anses for positivt at mange virksomheder finder frem til Early Warning og modtager hjælp i overensstemmelse med deres konkrete behov.

Effektivrurdering



Effekterne af Early Warning er grundigt undersøgt og dokumenteret i den eksterne effektevaluering Erhvervshus Midtjylland fik foretaget i 2021. Målt op mod en kontrolgruppe viser effektevalueringen, at de virksomheder der modtager rådgivning, klarer sig bedre sammenlignet med kontrolgruppen. Det er således vores vurdering, at Early Warning vil opnå effekter på linje med de mål der er opstillet for indsatsen. Den foreløbige opgørelse af de opstillede effektmål viser dog, at overlevelsesraten indtil videre ligger under målet på 25 %

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Early Warning blev oprindeligt iværksat, fordi undersøgelser viste et stort behov for at gøre det mindre katastrofalt at fejle med sin virksomhed. Ejere af mindre virksomheder føler sig generelt alene og ladt i stikken, når krisen kradser, og udtrykker et behov for uvildig hjælp.

Siden starten i 2007 har mere end 6.000 kriseramte virksomheder i hele Danmark modtaget hjælp fra Early Warning. Early Warnings formål er følgende:

- > At flere kriseramte virksomheder overlever
- > At de virksomheder, der må lukke, lukker hurtigere og med mindre gæld.
- > At sunde dele af konkurstruede virksomheder videreføres – og på længere sigt, at effektive lukninger skal gøre det nemmere for ejere at starte op igen.

Kerneaktiviteten er at bistå de mindre virksomheder og deres ejere og familier. For omkring 40 % af virksomhederne tilknyttes en frivillig rådgiver, og for 40 % vedkommende afholdes et eller flere gratis møder med de insolvensadvokater, som Early Warning arbejder sammen med. På landsplan samarbejder Early Warning med cirka 25 insolvensadvokater baseret på et udviklet kodeks. Advokaterne aflønnes ikke af projektet. Early Warnings bistand til virksomhederne er grundlæggende baseret på følgende bærende søjler:

- > 8-10 Early Warning konsulenter i erhvervshusene, som foretager den indledende screening af kriseramte virksomheder.
- > Et landsdækkende korps på omkring 100 frivillige erfarne erhvervsfolk, som stiller sig gratis til rådighed gennem et rådgivningsforløb med den enkelte virksomhed.
- > Cirka 20 insolvensadvokater, som indledningsvis stiller deres ekspertise gratis til rådighed.

Vejledning i krisehåndtering er en del af den specialiserede erhvervsservice i Erhvervshusene og udgør første del af det samlede Early Warning forløb. Denne første del omfatter ligeledes henvisningen til frivillige rådgivere og insolvensadvokater.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Midtjylland
Sagsbehandler:	Klaus Gunnestrup
Finansieringskilde:	DEM (strategisk pulje 1b)
Samlet budget:	DKK 14,5 mio. (hovedbevilling) + 5,8 mio. (Særlig Covid-19 indsats)
Bevillingsperiode:	01.01.2020 – 31.12.2022

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
- Screening af virksomhederne: Erhvervshus-konsulenter (EW) gennemgår materiale om den enkelte virksomhed og afholder møder med virksomhedens ejere - Formidling af virksomheder til frivillige: Virksomheder uden behov for insolvensretlige indgreb tilknyttes en frivillig rådgiver via Podio. EW-konsulenten deltager på matchmøde og exitmøde - Formidling af virksomheder til advokater: Virksomheder med behov for insolvensretlige indgreb tilknyttes en insolvensadvokat, der udarbejder en plan for ejeren/familien, herunder via Voucher - Værktøjer, uddannelse og IT: Afholdelse af nationale og regionale møder		- Kriseramte virksomhederne har overblik over deres situation og har selv - med vejledning fra projektet - udarbejdet en skitse til en handlingsplan - Virksomhederne uden insolvensretlige indgreb har fået rådgivning og afklaring om videre udvikling - Virksomhederne med behov for insolvensretlige indgreb har fået rådgivning og afviklet deres virksomhed, mens eventuelle sunde dele af virksomhederne kan videreføres - EW-konsulenter og frivillige har fået styrket deres kompetencer og der er skabt en fælles kultur og kropsånd - Virksomheder er trukket til		- Flere kriseramte levedygtige virksomheder overlever - Virksomhedslukninger foregår hurtigere og udløser en mindre gæld - Levedygtige dele af konkurstruede virksomheder videreføres - Flere konkursramte iværksættere forsætter som iværksættere

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
mellem EW-konsulenter og frivillige Kommunikation og markedsføring: Via earlywarning.dk, sociale medier og andre medier synliggøres cases og projektets tilbud		earlywarning.dk og informeret om projektets tilbud		

3 Overordnet status

Early Warning er etableret i 2007 efter hollandsk forbillede, og er siden da med skiftende finansiering udbredt fra det daværende Væksthus Midtjylland til resten af landet, hvor det i dag også er forankret i de øvrige erhvervshuse. Siden 2019 har screening af potentielle deltagere til Early Warning talt med i erhvervshusenes målopnåelse for specialiseret vejledning, fastsat i erhvervshusenes resultatkontrakter.

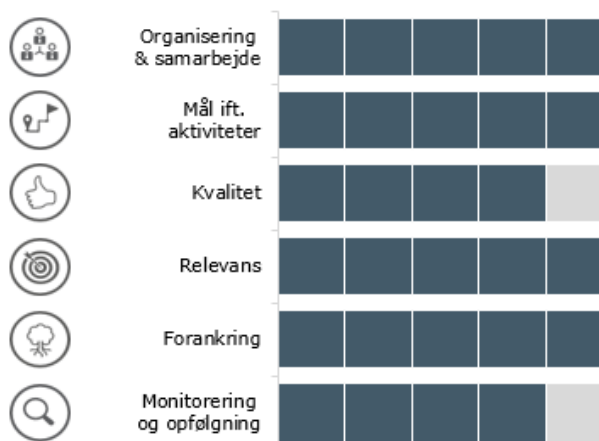
Som led i implementeringen af EU-direktiv 2019/1023 om forebyggende rekonstruktion bliver det obligatorisk for medlemslandene at etablere en "Early Warning Mechanism". Early Warning er i den forbindelse udpeget som best practice.

Det er forventningen hos bevillingsmodtager, at finansieringen af Early Warning i 2024 overgår til finansloven. Den aktuelle finansiering omfatter en hovedbevilling "Early Warning – Hjælp til kriseramte virksomheder" (DEM-19-0073) samt en tillægsbevilling "Early Warning – Særlig COVID-19 indsats" (DEM-20-0145). De to bevillinger evalueres samlet og omtales samlet som Early Warning.

Early Warning evalueres af COWI under rammeaftalen om fælles evaluering af den decentrale erhvervsfremmeindsats 2014-2020. I den forbindelse kan det diskuteres om Early Warning kan betragtes som et erhvervsfremmeprojekt. Initiativet rummer imidlertid en række elementer, der vil kunne fremme læring i erhvervsfremmesystemet og lægges til grund for fremtidige indsatser. Evalueringen vil derfor fokusere særligt på disse elementer.

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



Projektets organisering er solidt forankret i erhvervshusene og er eksemplarisk for inddragelse af frivillige rådgivere.

Early Warnings organisering afspejler efter vores opfattelse en fornuftig afvejning mellem hensynet til et koordineret erhvervsfremmesystem og inddragelse af de relevante kompetencer til at skabe de ønskede resultater. Med udgangspunkt i Erhvervshus Midtjylland som bevillingsmodtager er Early Warning forankret i de tværkommunale erhvervshuse. Erhvervshusene er indgang for virksomhederne, hvor den specialiserede vejledning fungerer som screening, fastlæggelse af handleplan og opfølgning af virksomhederne.

De virksomheder der klarer sig igennem deres krise, bliver præsenteret for andre relevante tilbud. Den organisatoriske forankring i erhvervshusene gør det ligeledes muligt at inddrage viden fra specialiserede medarbejdere, hvilket der med mellemrum er behov for. Det er dog værd at bemærke, at der er forskel i andelen af virksomheder der bliver sendt videre til rådgiver og/eller advokat på tværs af erhvervshusene. Vi kender ikke den præcise forklaring på forskellen, men en forklaring kan være i sammensætningen af virksomhedspopulationen i hver region. Eksempelvis skiller Regions Sjælland sig ud med et højt antal konkurser.

Kernen i Early Warnings organisation er et korps af frivillige rådgivere og advokater, der varetager rådgivningen af virksomhederne. Det frivillige engagement i Early Warning skiller sig positivt ud fra andre indsatser, hvor frivillighed indgår som en del af organiseringen. Dette ses ved den store tilslutning til korpsen, villigheden til at påtage sig relativt tidskrævende opgaver samt ejerskabet hos de frivillige for resultatet af forløbet med den kriseramte virksomhed. På tværs af erhvervshusene er der små variationer i samarbejdet mellem erhvervshuse og frivillige, hvilket efter vores vurdering dog ikke har væsentlig betydning for rådgivernes engagement og positive bidrag til projektet.

Videre er det vores vurdering, at den regionale organisering af rådgiverkorpset både giver en kritisk mængde af rådgiverkompetencer i hver region og en fornuftig geografisk afgrænsning af det område rådgiverne arbejder i.

Det værd at bemærke, at der i forbindelse med evalueringen er fremkommet ønske blandt rådgiverne om større indsigt i Early Warnings økonomi, større medbestemmelse samt allokering af flere midler til kompetenceudvikling af rådgiverne. Specifik har vi noteret ønske om at genindføre "klassens time", hvor rådgiverne kan diskutere cases uden indblanding fra bevillingsmodtager. Hertil bemærker vi dog, at aktiviteten i sin tid blev afskaffet på anbefaling fra de frivilliges landsråd.

Samlet set skiller korpset af rådgiver og advokater sig dog positivt ud fra andre projekter, hvor man har ønsket at engagere personer på frivillig basis. Ønsket om indsigt og medbestemmelse vil være en afvejning, om end vi forslår, at bevillingsmodtager afdækker de konkrete ønsker nærmere.

I læringspunkt 5 og 6 sammenfatter vi de væsentligste observationer vedrørende rådgiverkorpset.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Rådgivningen i Early Warning hjælper som det eneste erhvervsfremmeinitiativ virksomheder i krise, hvilket på sigt styrker produktiviteten på samfundsniveau. Rationalet bag Early Warning er efter vores opfattelse originalt og bør tjene som inspiration til fremtidig tilrettelæggelse af erhvervsfremmeindsats. Baggrund for denne vurdering er, at rådgivningen i Early Warning hjælper virksomheder i en situation, hvor virksomhederne har et tydeligt behov, men hvor ingen andre eksisterende tilbud tilbyder hjælp.

Det danske erhvervsliv ser ud et i fremtidsscenario med mangel på kompetencer og arbejdskraft og multiple kriser. Virksomheder i krise er samtidig en barriere for at øge produktiviteten på samfundsniveau. Det skyldes dels risikoen for, at arbejdskraft bindes i kriseramte uproduktive virksomheder. Dels at frekvensen hvormed danske virksomheder skal håndtere kriser må forventes at stige. Hjælpen til virksomhederne giver efter vores opfattelse god mening og værdi for både den enkelte virksomhed og på samfundsniveau.

Dernæst er det værd at hæfte sig ved, at det ikke er målet for Early Warning, at alle virksomheder der modtager rådgivning skal overleve. For nogle virksomheder er den bedste løsning en konkurs, der med bistand fra den tilknyttede rådgiver gennemføres så hensigtsmæssig som muligt. Således forvrænger Early Warning efter vores opfattelse ikke markedskræfter, men fremskynder blot afklaringen for den enkelte virksomhed eller bistår virksomheden i selv at klare sig igennem dens krise. Det er ligeledes et centralt element i vores positive vurdering, og vores klare anbefaling at holde dette element for øje i den fremtidige indsats.

Det er tilmed vores vurdering, at der også er betydelige sociale og samfundsmæssige gevinster at høste ved at hjælpe virksomheder i krise, om end vi ikke inden for rammerne af denne evaluering kan dokumentere virkningen. Aspektet har dog været særdeles tydeligt i vores interviews med de tilknyttede rådgivere.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Erfarne erhvervsprofiler sikrer den rutine de kriseramte virksomheder har behov for, og det vil også i fremtiden være en vigtige opgave for Erhvervshus Midtjylland at holde kompetencerne i korpset relevante. Rådgiverkorpset består af erfarne erhvervsprofiler, der for langt de flestes ved kommende er i sidste del af deres karriere. Dermed bærer de fleste rådgivere den rutine ind i samarbejdet, som den kriseramte virksomhed netop har behov for. Det er efter vores opfattelse tydeligt, at Erhvervshus Midtjylland er grundige i at sikre kvaliteten af kompetencerne i rådgiverkorpset. Vi noterer os, at Erhvervshus Midtjylland ligeledes er bevidste om behovet for at tilføre rådgiverkorpset kompetencer inden for blandt andet bæredygtighed, cirkulær økonomi, socialøkonomi og andre områder med stigende relevans.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Early Warning hjælper kriseramte virksomheder, når de hverken har penge eller kompetencer til del at komme videre. Early Warning rekrutterer ikke aktivt deltagere, men arbejder via en række forskellige kanaler med at synliggøre tilbuddet til virksomhederne. Dette afspejler en fin balance mellem på den ene side at komme i kontakt med virksomheder der viser tidlige krisetegn, og på den anden side sikre at virksomhederne er motiverede for deltagelse på baggrund af deres egen erkendelse af behovet for hjælp. Både Early Warnings kampagne på sociale medier og synliggørelsen af Early Warning via samarbejdet med Skattestyrelsen bidrager effektivt til denne synlighed.

Deltagervirksomhederne er i langt de fleste tilfælde i en situation, hvor de ikke har kompetencerne til at håndtere den krise de er endt, og samtidig mangler ressourcer til at købe privat rådgivning selv. Derfor dækker Early Warning et behov, der ikke ellers ville blive dækket, men forvrænger ikke konkurrencen på et privat marked.

I læringspunkt 7 uddyber vi videre, hvorfor Early Warning ikke kun er relevant når store samfunds kriser rammer, men afspejler et løbende behov hos målgruppen.

Forankring af
output



Personer der har modtaget rådgivning i Early Warning, klarer sig på sigt bedre, og overgangen til finansiering på finansloven vil skabe sikkerhed for indsatsens videreførelse. De personer der har modtaget vejledning i Early Warning, klarer sig bedre når de starter nye virksomheder. Således konkluderes det i den kvantitative evaluering Early Warning fik foretaget i 2021: *"Nyetablerede virksomheder startet af tidligere EW-vejledte præsterer langt bedre end virksomheder startet af ejere fra konkurskontrolgruppen. Hele 19 procent af de konkursramte EW-virksomheder formår at skabe job i deres nye virksomheder. For kontrolgruppen er andelen 12 procent. Samtidig ligger jobskabelsen på et markant højere niveau, og EW-virksomhederne havde ved udgangen af 2020 skabt 71 årsværk flere end kontrolgruppen."* (eStatistik, 2021, s. 4)¹. Konklusionen understreger værdien af serieiværksætteri, som ofte er underkendt i en dansk kontekst. Organisatorisk forankres indsatsen via den kommende finanslovsfinansiering og indtil da med en bevilling fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. Tilmed er Early Warning udpeget som best practice i

¹ eStatistik (2021), 'Early Warning – en evaluering af programmets indsats over for kriseramte danske virksomheder'.

Europa, og både Erhvervshus Midtjylland og rådgiverkorpset er aktivt involveret i udbredelse af erfaringer, der på evalueringstidspunktet også strækker sig uden for Europas grænser.

Monitorering og opfølgning



Erhvervshusene anvender flere parallelle redskaber til monitorering og har i praksis demonstreret evnen til lære af sine erfaringer og tilpasse sig nye behov. Early Warning er løbende tilpasset nye behov på baggrund af input fra deltagervirksomheder og rådgivere. Dette omfatter blandt andet en løbende dialog med projektets interessenter samt systematisk registrering af virksomhedskontakter i erhvervshusenes CRM-system. Foruden dette afholdes der individuelle "MUS-samtaler" med rådgiverne årligt. Hertil kommer gennemførelse af en kvantitativ effektevaluering i 2021 der statistisk undersøger effekterne af Early Warning i sammenlignet med en kontrolgruppe.

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 83 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål, hovedbevilling	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal screenede virksomheder i projektperioden.	1.550	1.256	81 %
Antal henviste virksomheder til frivillige.	625	474	76 %
Antal henviste virksomheder til advokater	625	353	56 %
Sessioner på website målt i antal besøg pr. måned.	4.500	4.932	+100 %
Konverteringer målt i kontaktforspørgsler fra website pr. måned.	150	278	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af Erhvervsstyrelsen 03.10.2022.

Målopfyldelsen på "Antal henviste virksomheder til advokater" hænger sammen med statens coronapakke, som har holdt konkurstellene meget lave. Dette var ikke kendt på tidspunktet, hvor måltallene blev opstillet.

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)	20,3	20,3	100 %
Tidsforbrug (måneder)	24	22	92 %

Note: Projektets budget- og tidsforbrug er indrapporteret til evaluator af Erhvervsstyrelsen 03.10.2022.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 89 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Målopnåelse, hovedbevilling			
Overlevelseseffekt for virksomheder der sendes til frivillig rådgivning målt i forhold til overlevelseseffekten for de virksomheder, som ikke sendes til frivillig rådgivning.	5 %	29 %	+100 %
Antal af virksomheder vurderet med overlevelsespotentialer af Erhvervshus-konsulenterne der fortsat er i live	35 %	56 %	+100 %
Fastholdelse af arbejdspladser for de virksomheder som vurderes med overlevelsespotentialer (og fortsat drift)	37,5 %	69 %	+100 %
Fastholdelse af omsætning for de virksomheder som vurderes med overlevelsespotentialer	37,5 %	56 %	+100 %
Reducerede tab for SKAT i forbindelse med konkursramte EW-virksomheder.	10 %	15 %	+100 %
Målopnåelse, særlig Covid 19-indsats			
Antal af virksomheder der benytter advokatvouchers	175	17	10 %
Antal henviste virksomheder til frivillige	250	474	+100 %
Antal frivillige deltagere som deltager i dagsemøder og seminarer.	50	85	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af Erhvervsstyrelsen 03.10.2022. Status er udregnet som et ikke-vægtet gennemsnit af status for 2020 og 2021.

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 effektpotentiale.

6.1 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

Målopnåelse, særlig Covid 19-indsats	Målsætning	Status	Procentvis målopnåelse
Overlevelsesrate for virksomheder der sendes til betalt advokat rådgivning målt i forhold til overlevelsesraten for de virksomheder, som ikke bruger voucher til advokatrådgivning	25 %	10 %	40 %
Antal af virksomheder der bruger advokatvouchers der fortsat er i live	17,5 %	12 %	69 %
Fastholdelse af arbejdspladser for de virksomheder som benytter advokatevucher	25 %	25 %	100 %
Andel af EW frivillige rådgivere der er i stand til at bruge de erhvervede kompetencer fra kompetenceudvikling og netværksaktiviteter.	25	85	+100 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af Erhvervsstyrelsen 03.10.2022. De tre første måltal er opgjort på baggrund registrering i 2021. Sidste måltal er opgjort som en samlet målopnåelse i antal for 2020 og 2021.

Note 2: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger² og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Samfundsmæssige værdi ved hurtig hjælp til virksomheder i krise. Early Warning har – set som erhvervsfremmeprojekt – et unikt rationale for værdiskabelse for målgruppen af SMV'er. I sin kerne adskiller Early Warning sig ved at være målrettet virksomheder i krise, modsat stort set alle andre projekter, der er målrettet virksomheder i udvikling. Af mindst fire årsager er der efter vores opfattelse god ræson i at investere erhvervsfremmemidler i kriseramte virksomheder:

Først er der reelt mulighed for at hjælpe virksomheder ud af deres krise ved at tilføre dem rådgiverkompetencer. I mange tilfælde er der tale om sammenfald af fejl eller uheldige omstændigheder der rammer ellers levedygtige virksomheder, og der kan derfor vise sig gode vækstmuligheder for virksomheden, når først de er hjulpet igennem krisen. Det underbygges af, at Early Warnings egen effektmåling viser, at virksomheder der har overlevet en krise, klarer sig bedre end en repræsentativ kontrolgruppe.

For det andet er der samfundsmæssig værdi i at hjælpe en virksomhed igennem en uundgåelig konkurs for både virksomhedsejeren, medarbejdere, kreditorer og det offentlige. Professionel hjælp i en konkurs gør processen lettere for alle parter og skadevirkningerne for kreditorer og samfundet mindre.

For det tredje giver det en mere effektiv udnyttelse af kompetencer og arbejdskraft at hjælpe virksomheder i krise. Både virksomhedsejeren og eventuelle medarbejder udgør en ressource i en tid med mangel på kvalificeret arbejdskraft – ikke mindst entreprenørskabskompetencer. Hvad end arbejdskraft fastholdes i virksomheden efter den er hjulpet ud af krisen, eller den allokeres til en anden virksomhed efter en konkurs, er den samfundsøkonomiske værdi større end når arbejdskraften fastholdes i en kriseramt virksomhed.

Sidst skaber Early Warning værdi ved at tage hånd om virksomhedsejerne i en svær situation. Selvom evalueringen ikke kan dokumentere det, giver alle interviewede udtryk for, at Early Warning er med til at afværge en del af de sociale og sundhedsmæssige konsekvenser virksomhedsejere i krise hyppigt oplever. Det er endvidere efter vores opfattelse hensigtsmæssigt for at fremme serieiværksætteri, som ellers i en dansk kontekst er vanskeligt at anspore til.

Læringspunkt 2

Indsatsens organisering som en del af et koordineret erhvervsfremmesystem. Med en organisering der tager afsæt i erhvervshusene, sikrer Early Warning to grundlæggende forudsætninger for at understøtte et koordineret erhvervsfremmesystem. Dels sikrer den indledende screening af virksomhederne, at Early Warning er det rette initiativ. Indirekte understøtter det også motivationen hos de frivillige rådgivere. Dels har erhvervshusene mulighed for at

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

præsentere de virksomheder der overlever for andre relevante tilbud i erhvervsfremmesystemet. Disse to mekanismer kunne man i princippet godt pålægge andre aktører, skulle man i fremtiden vælge en anden operatør. Hertil bemærker vi dog, at andre operatører ikke umiddelbart har noget incitament til at henvise til andre tilbud.

Læringspunkt 3

Indsatsens omkostningseffektivt forklares med anvendelse af frivillige, hvilket man bør være opmærksom på når den finanslovsfinansierede indsats tilrettelægges. Early Warning har et samlet budget på 20,3 mio. kr. baseret på de to bevillinger fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. Baseret på hovedbevilling alene er budgettet 14,4 mio. kr. Med bevillingen følger et mål om at 625 virksomheder henvises til frivillige rådgivere. Sammenholdes dette med et gennemsnitligt tidsforbrug for rådgivningen på cirka 50 timer samt et gennemsnitligt tidsforbrug på 12,5 time³ for den indledende screening i erhvervshuse, giver dette Early Warning en omkostningseffektivitet langt under markeds-vilkår. Vi skønner, at et lignende forløb på det private marked næppe vil kunne gennemføres for under 75.000 kr. Hertil kommer at det simple regnestykke ikke tager højde for Early Warnings omkostninger til henvisningerne til advokater, koordinering samt omkostninger i øvrigt. Det understreger imidlertid blot konklusionen.

I forbindelse med Early Warnings overgang til finansiering via finansloven vil det være naturligt, at man genbesøger organiseringen. Her er det således værd at notere sig, at Early Warnings omkostningseffektivitet kun kan opnås ved at rådgivningen gennemføres af frivillige. Dispensationen fra "18 % reglen" skal ligeledes ses i det lys, og som en forudsætning for mobiliseringen af de frivillige. Vælger man i en fremtidig organisering at indkøbe rådgivning på kommercielle vilkår vil andel til overhead kunne sænkes, men kun som udtryk for, at projektets samlede omkostninger vil være markant højere, da rådgivningsforløbet ikke ville kunne baseres på frivillighed.

Læringspunkt 4

Forudsætninger for at skalere indsatsen. Forskning fra blandt andet Syddansk Universitet konkluderer⁴, at danske virksomheder i fremtiden skal ruste sig til flere, hyppigere og mere sammenfaldende kriser. Det vil bidrage til at opretholde behovet for en Early Warning indsats. Derfor er det også efter vores opfattelse værd at overveje hvordan Early Warning kan tilpasse sig en eventuel stigende efterspørgsel efter rådgivning. I forbindelse med evalueringen har vi gjort følgende observationer:

- > Projektets landsledelse vil med den nuværende kapacitet kunne håndtere et stigende antal virksomheder, og vil dermed ikke umiddelbart blive påvirket af en stigende efterspørgsel.
- > De 101 frivillige rådgivere samt 25 advokater⁵ der indgår i Early Warning på nuværende tidspunkt, svarer til den aktuelle efterspørgsel. Herunder

³ Begge baseret på bevillingsmodtageres estimat.

⁴ Se bl.a.: Nielsen, S.L. & Klyver, K. (2022), *Store Kriser - Parathed og strategier i danske virksomheder* og Rasmussen, M.V. (2021), *Krisesamfundet*.

⁵ Oplyst af bevillingsmodtager i forbindelse med evalueringen.

skønner bevillingsmodtager, at 80-90 % af kapaciteten er udnyttet, hvilket anses for at være den strukturelle grænse for udnyttelsen af kompetencerne i korpset. En stigende efterspørgsel vil derfor skabe behov for at øge antallet af rådgivere. Omkostninger til rådgivernes kørsel og startgebyret på 150 kr. vil stige 1:1 med flere virksomheder.

- > I spidsbelastningsperioder har det været nødvendigt at reducere timeforbruget hos erhvervshusenes tovholdere. I praksis betyder det, at møderne med virksomhederne i forbindelse med behovsafklaring reduceres fra to til et. Dette mindsker kvaliteten i den indledende fase og vil efter vores opfattelse føre til en dårligere kapacitetsudnyttelse af rådgiverkorpset. Den indirekte virkning vil være lavere engagement hos de frivillige og dermed mindre attraktivitet ved at indgå i korpset.
- > Slutteligt bør man være varsom med at justere de aktiviteter der skal skabe opmærksomhed om Early Warning i takt med en stigende efterspørgsel. Et umiddelbart rationale ville være, at man i takt med en stigende efterspørgsel kan drosle de opmærksomhedsskabende aktiviteter ned (kampagner mm.). Når man efter vores opfattelse bør være varsom, skyldes det, at kampagner og annoncer mobiliserer en del af målgruppen som ikke umiddelbart vil opsøge Early Warning uden påvirkning og tilskyndelse til motivation til at opsøge hjælp. Uagtet en stigende efterspørgsel vil det derfor forsat være fornuftigt at afsætte midler til at skabe opmærksomhed om Early Warning.

Læringspunkt 5

Opbygning og vedligeholdelse af korpset af frivillige. Kernen i Early Warning er det frivillige korpset af rådgivere og advokater. Korpset består på evaluerings-tidspunktet af 101 rådgivere og 25 advokater. Vi har ikke tidligere set et erhvervsfremmeprojekt, hvor det er lykkedes at skabe så stort frivilligt engagement. Derfor sammenfatter vi her de væsentligste erfaringer fra denne del af projektet. I forhold til de frivillige rådgivere har vi noteret os følgende fra de gennemførte interviews:

- > Oplevelsen af at kunne bruge sine kompetencer og kunne gøre en reel forskel for andre skaber god motivation.
- > Mulighed for at rådgiverne kan vedligeholde deres relationer og holde deres kompetencer ved lige inden for projektet skaber motivation. Herunder muligheden for indbyrdes videndeling, og ærligt muligheden for international videndeling opleves som attraktiv.
- > Oplæring i ny og forholdsvis omfattende viden om konkurser og hvordan disse håndteres, giver rådgiverne nye faglige udfordringer.
- > Årlige MUS-samtaler mellem erhvervshuskonsulenter og rådgivere sender et signal om at samarbejdet tages alvorligt.
- > Landsråd med regionale repræsentanter sikre medbestemmelse og årsmøder og faglig anerkendelse til rådgiverne. Herunder noterer vi os et ønske om mere af begge dele hos en del af rådgiverkorpset.

For de 25 advokater er samarbejdet med Early Warning mere rette mod egne interesser, og kan sammenfattes til:

- > Mulighed for at indfri egne mål om at gennemføre CSR-aktiviteter.
- > Øge deres kendskabsgrad hos virksomhederne.
- > Skabe en naturlig overgang til rollen som kurator i tilfælde af, at virksomheden går konkurs.

Læringspunkt 6

Vedligeholdelse af kompetencer og fremme af diversitet i

rådgiverkorpset. De frivillige rådgivere er for de flestes vedkommende seniorer. Selvom flere har været med i hele Early Warnings levetid, er der behov løbende tilførelse af nye rådgivere. I den forbindelse er der særligt tre forhold der er værd at være opmærksom på:

Engagementet skal bunde i ønsket hos den enkelte i at gøre en forskel og vedligeholde sine kompetencer. I den forbindelse er det vigtigt fortsat at undgå rådgivere der primært er med for at tilregne sig opgaver eller bestyrelsesposter i den kriseramte virksomhed.

Nye megatrends og andre tendenser skaber behov for nye kompetencer. Rådgiverkorpsets kompetencer skal således også afspejle behovet for at rådgive om grøn omstilling, cirkulær økonomi, socialøkonomi, digitalisering, automation mm.

Andelen af kvinder i rådgiverkorpset er øget fra én ved korpsets oprettelse til femogtyve på evalueringstidspunktet. Andelen af kvinder og diversitet i øvrigt bør være et fortsat fokuspunkt for bevillingsmodtager for at sikre, at rådgiverkorpset afspejler det øvrige samfund.

Læringspunkt 7

Kontinuitet i indsatsen skaber forudsætning for udvikling af kvalitet.

Early Warning er ikke udelukkende relevant i en kriseindsats. Nok er relevansen særlig tydelig, når antallet af virksomheder i krise er højt, men det er efter vores opfattelse klart, at der også vil være et behov når samfundet ikke er ramte af store kriser. Derimod er kontinuitet en selvstændig forklaring på, hvorfor Early Warning er i stand til at levere aktiviteter i høj kvalitet. Konkret er indsatsen opbygget siden 2007, hvor rådgiverkorpset er bygget op, samarbejdet med interessenter etableret og projektet modus er forfinet. Derfor er det efter vores vurdering også afgørende, at man ikke foranlediges til at tro, at indsatser som Early Warning hurtigt kan stables på benene når der opstår et akut behov. Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse kan sikre et godt og virkningsfuldt tilbud til danske SMV'er ved at sikre indsatsens finansiering frem mod at indsatsen overgår til finansloven.

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	Midtvejs-evaluering
● [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.