

DECEMBER 2014  
REGION SYDDANMARK

# FREMTIDSFABRIKKEN

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A037714-010  
DOKUMENTNR. 30  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 15.12.2014  
UDARBEJDET HWJO  
KONTROLLERET NVBE  
GODKENDT MAWL

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

---

Vi investerer i din fremtid



# INDHOLD

1	Resumé: Fremtidsfabrikken	1
2	Baggrund og formål	2
2.1	Vækst- og forandringsmodel	3
3	Overordnet status	3
4	Rapportens konklusioner	4
4.1	Projektets tilrettelæggelse	4
4.2	Resultatskabelse	7
4.3	Effektskabelse	9
5	Læringspunkter	11

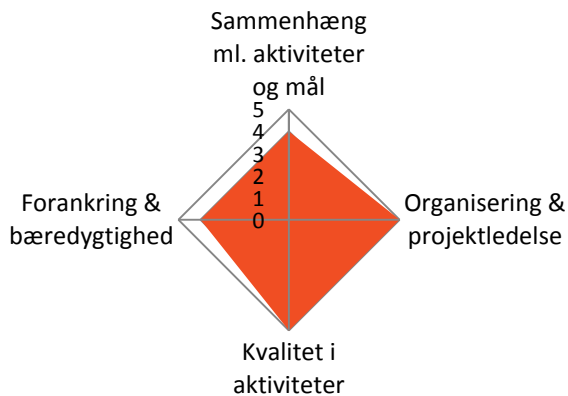


# 1 Resumé: Fremtidsfabrikken

Samlet vurdering:



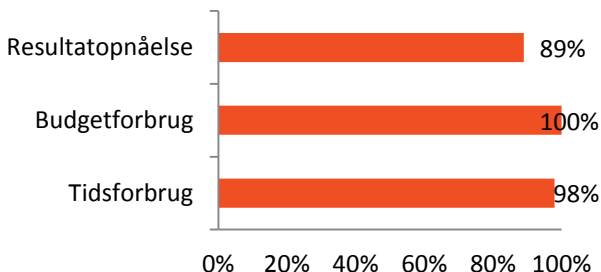
Projektets tilrettelæggelse



Helt grundlæggende adskiller projektet sig fra mange andre erhvervsudviklingsprojekter ved, at man ikke bare forsøger at påvirke selve virksomheden via rådgivning og/eller kompetenceudvikling, men desuden arbejder med at påvirke selve rammen for virksomhedernes vækstbetingelser via kulturforandring og kompetencetilførsel i kommuner og hos erhvervsrådgivere. Dette gør i vores optik projektet unikt og banebrydende – ikke mindst, fordi samarbejdet mellem de fire kommuner er lykkedes usædvanligt godt til fordel for mikrovirksomhederne.

Projektet udviser en meget høj tilfredshed blandt deltagerne med såvel kvalitet som udbytte, og projektholdet roses af både partnere og iværksættere for stor kompetence og udpræget engagement.

Resultatskabelse



Projektet har gennemført sine aktiviteter og resultatmålet om, at alle iværksætterne efter eget udsagn skal opnå øgede kompetencer i relation til forretningsudvikling, er næsten opnået.

Effektskabelse



Andel deltagere, der forventer en omsætningsstigning **71 %**

Gennemsnitlig forventning til stigning i årlig omsætning blandt deltagere, der forventer en stigning **107 %**

Projektets målgruppe er kreative iværksættere, der gennemsnitligt består af indehaveren og 0,4 ansatte, og har en gennemsnitlig årlig omsætning på 540.000 kr. Projektets effektskabelse er på den ene side markant for den enkelte iværksætter, jf. tabellen til venstre, men samlet set begrænset i regionalt perspektiv sammenlignet med projekter, der beskæftiger sig med større SMVer.

I betragtning af, at projektets målgruppe af kreative iværksættere ofte ikke anser bundlinje som en drivkraft, men i stedet drives af trangen til at realisere deres kreative potentiale, er projektets effektskabelse at betragte som en klar succes.

## 2 Baggrund og formål

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

### Baggrund

For at imødekomme tendenser i samfundet, samt de kommunale- og regionale behov for at skabe vækst i yderområderne, er det projektets målsætning at maksimere det kreative potentiale med henblik på at skabe øget vækst og tiltrækningskræft.

Forud for projektets ansøgningsproces gennemførte Kaospiloterne en behovsanalyse på Sydfyn og øerne i foråret 2009<sup>1</sup> blandt kreative iværksættere, der viste et behov for skabelse af et inkubatormiljø, herunder rådgivning og kompetenceudvikling om at starte og drive egen virksomhed samt netværksdannelse mellem lokale mikrovirksomheder. Projektets aktiviteter har taget udgangspunkt i behovsanalysen.

### Formål

Projektet Fremtidsfabrikken har til formål at skabe bedre vækstbetingelser for kreative iværksættere på Sydfyn og på denne måde skabe tiltrækningskraft for andre kreative iværksættere fra resten af landet. Målet for projektet er at skabe vækst og en forøgelse af andelen af kreative iværksættere i området.

Projektet skal skabe et dynamisk iværksætterhus, hvor den enkelte iværksætter kan udvikle sin kreative mikrovirksomhed gennem uddannelse, coaching og rådgivning samt skabe værdifulde kontakter og netværk. Herudover understøttes vækstbetingelserne for de kreative iværksættere via uddannelse og udviklingsprocesser i de fire kommuner Langeland, Ærø, Faaborg-Midtfyn og Svendborg, der herved bliver den drivende part i udvikling af samskabende og proaktive services og rådgivning over for iværksætterne.

#### Projektoplysninger for Fremtidsfabrikken

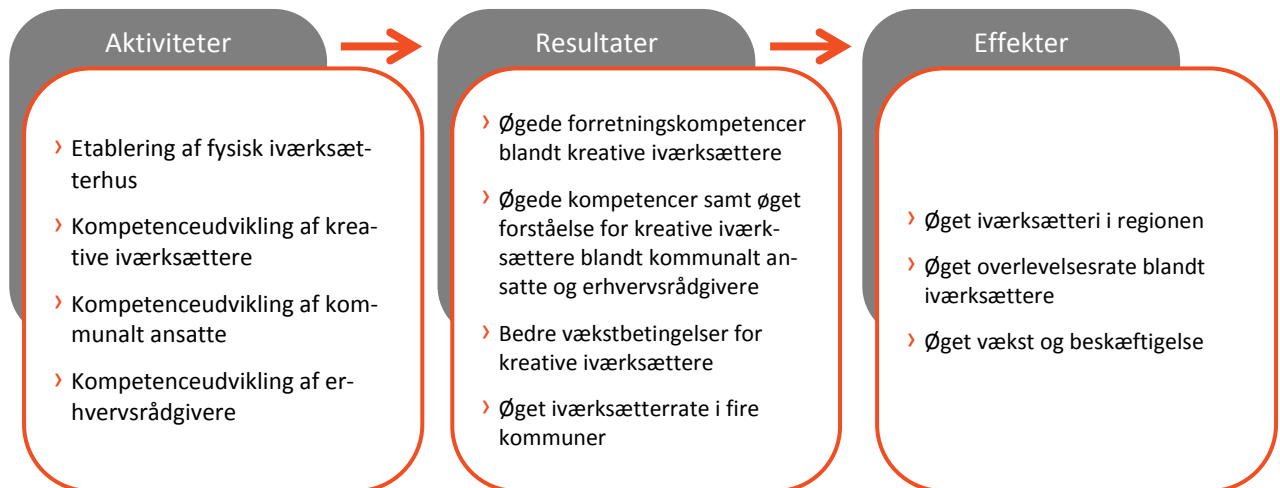
- › Bevillingsgiver: Den Europæiske Socialfond
- › Projektets fokusområde: Kompetenceudvikling i yderområderne
- › Ansøger: SUS I/S (Sydfyns UdviklingsSamarbejde)
- › Regionens sagsbehandler: Helene Mikkelsen
- › Regionens journalnummer: 10/4449
- › Budget: 25,8 mio. DKK – heraf 18,3 mio. DKK fra Vækstforum Syddanmark
- › Projektperiode: 17. december 2010 - 31. december 2014

---

<sup>1</sup> <http://fremtidsfabrikken.com/pdf/Brochure-om-Fremtidsfabrikken-Sydfyn.pdf>

## 2.1 Vækst- og forandringsmodel

I dette afsnit beskrives *hvilke* effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt *hvordan* disse effekter skal tilvejebringes. Vækst- og forandringsmodellen er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over de primære aktiviteter, der gennemføres i projektet, de umiddelbare resultater, der skal skabes gennem disse aktiviteter, samt hvilke effekter, disse resultater på længere sigt forventes at medføre.



## 3 Overordnet status

Helt grundlæggende adskiller projektet sig fra mange andre erhvervsudviklingsprojekter ved, at man ikke bare forsøger at påvirke selve virksomheden via rådgivning og/eller kompetenceudvikling, men desuden arbejder med at påvirke selve rammen for virksomhedernes vækstbetingelser via kulturforandring og kompetencetilførsel i kommuner og hos erhvervsrådgivere. Dette gør i vores optik projektet unikt og banebrydende – ikke mindst, fordi det er lykkedes at få de fire kommuner til at samarbejde om projektet til mikrovirksomhedernes fordel.

Ved projektets slutning arbejdes på en ansøgning om et efterfølgende projekt, hvor erfaringerne fra Fremtidsfabrikken samt DesignAndelen tænkes sammen mhp. at udbygge og udbrede erfaringerne om understøttelse af kreative iværksættere fra begge projekter på tværs af Regionen.

Projektet har valgt at få skrevet og udgivet en bog om projektet<sup>2</sup>, der dels beskriver projektet og dets model, og dels reflekterer over, hvad der skal til for at få virksomheder til at vokse i netværk. Målgruppen for bogen er personer og institutioner,

<sup>2</sup> <http://fremtidsfabrikken.com/147-bogen.html>

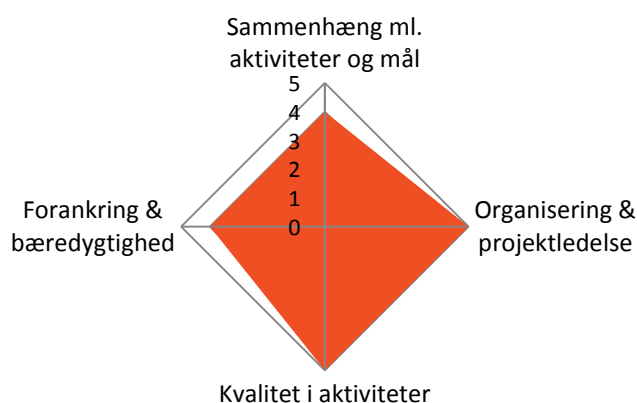
der fagligt beskæftiger sig med erhvervsudvikling i netværk, og bogens forfatter er blevet interviewet som en del af denne evaluering.

## 4 Rapportens konklusioner

Dette afsnit indeholder en præsentation af rapportens konklusioner struktureret efter 3 hovedtemaer: *tilrettelæggelse*, *resultatskabelse* og *effektskabelse*.

### 4.1 Projektets tilrettelæggelse

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets tilrettelæggelse ud fra de fire fastlagte evalueringsparametre. Afsnittet indledes med en grafisk fremstilling, som giver et overblik over evalueringens konklusioner.



#### Sammenhæng mellem aktiviteter og mål

Projektets forandringsmodel udviser god sammenhæng. Der er en stærk sammenhæng mellem aktiviteter og resultater, hvor etablering af iværksætterhuset 'Fremtidsfabrikken' samt kompetenceudvikling og rådgivning af de kreative iværksættere tilfører øgede kompetencer til at drive virksomhed, understøtter potentielle iværksættere i at turde tage springet, hvis de føler, at deres idé kan bære og styrker overlevelsesraten. Kompetenceudvikling af erhvervsrådgivere og kommunalt ansatte, der arbejder med mikrovirksomheder, skaber bedre ramme- og vækstbetingelser for de kreative iværksættere, som bliver mødt med en øget forståelse for deres vilkår og behov. Sammenhængen mellem resultater og effekter er også god, særligt mht. overlevelsesrate og vækst, der i nogle tilfælde bør tolkes som at virksomheden bliver bæredygtig frem for stor. En del af de kreative iværksættere kan ikke forventes at skabe en mærkbar øget beskæftigelse i kraft af ansættelser, da der i et vist omfang er tale om virksomheder, der kan vokse i omsætning, men som ikke forventes at blive store virksomheder ansættelsesmæssigt. Dette skyldes bl.a. de kreative iværksætteres ambitioner, som oftest handler om udfoldelse af kreativitet frem for vækst.



## Organisering & projektledelse

Projektet er organiseret med en styregruppe, der inkluderer repræsentanter fra hver af de fire kommuner samt fra erhvervskontorerne og Svendborg Erhvervsskole. De kommunale repræsentanter er højt placeret i kommunernes forvaltninger (direktør-niveau), og har herved den ledelsesmæssige ballast til være ambassadører for projektet og bakke dets aktiviteter op både internt i kommunerne samt udadtil. Her ud over har projektet tilknyttet et advisory board – 'Fabriksrådet' – der bruges som sparring til projektholdet, f.eks. i forbindelse med tilrettelæggelse af kompetenceudviklingsforløbene.

Projektholdet og projektledelsen har utvivlsomt en stor del af ansvaret for, at projektet indholdsmæssigt har høj kvalitet (se nedenfor), og at samarbejdet mellem de fire kommuner fungerer upåklageligt. Samtlige interviewpersoner fremhæver projektholdet som bindemidlet i projektet, og både styregruppemedlemmer, der repræsenterer tre af de fire kommuner, samt forfatteren til bogen om projektet, fremhæver projektledelsens evne til at sikre og synliggøre, at alle aktører får et godt udbytte af projektet. Projektledelsen fremhæver selv, at for at sikre ejerskab i alle fire kommuner, er det helt centralt, at projektet sikrer, at alle kommunale interessenter tydeligt kan se, at de hver især får udbytte af aktiviteterne. Dette gøres ved at sprede aktiviteterne geografisk på tværs af kommunerne og hele tiden nøje sørge for, at alle kommuner opnår lige meget eksponering. Interviewpersoner såvel som spørgeskemarespondenter fremhæver projektholdet og -ledelsen for deres stærke kompetencer til at lede projektet og forløbene samt deres store engagement og følelsen af at de engagerer sig personligt i iværksætternes idé.

## Kvalitet i aktiviteter

Målgruppen til 'Boost Sydfyn'-forløbene består af kreative iværksættere, der har et ønske om at udvikle deres virksomhed, samt kommende iværksættere, der ved forløbets start ikke har etableret virksomhed. Rekruttering er sket via annoncering i lokale medier, via erhvervskontorerne nyhedsbreve og håndbårne invitationer samt via infomøder i hver kommune. Iværksætteren går forud for forløbet igennem en ansøgningsproces med skriftlig ansøgning og efterfølgende interview efter en række faste evalueringskriterier, hvorefter der tages stilling til, om iværksætteren skal deltage på forløbet.

'Boost Sydfyn'-forløbene er nærmere beskrevet på projektets hjemmeside, men går grundlæggende ud på, at de kreative iværksættere over en 9-måneders periode får tilført viden og hands on-erfaring med at udvikle deres forretning – skridt for skridt. Forløbene har bestået af fire hold med ca. 20 deltagere pr. hold. Et forløb indeholder netværksdannende arrangementer med fagligt oplæg for alle holdene samlet; moduler, hvor holdene undervises hver for sig, samt tilvalgsmoduler, som iværksætterne frivilligt kan deltage i. Desuden er hver iværksætter blevet tilknyttet en coach, der enten har haft fokus på personlig udvikling eller mere 'hård' forretningsudvikling. Som følge af efterspørgsel blandt de kreative iværksættere om endnu mere kompetenceudvikling, har projektholdet udviklet og afholdt videregående forløb for omkring en fjerdedel af deltagerne på 'grundforløbene'. Forløbene er blevet tilbudt iværksættere, der efterspurgte videregående redskaber indenfor f.eks. kommunikation og internationalt fokus.

Der er udtalt tilfredshed med forløbene og ros til underviserne blandt de interviewede iværksættere samt iværksættere, der har besvaret spørgeskemaet. Ud over den faglige undervisning, der af mange angives at være på højt niveau og udført af

kompetente og spændende undervisere, fremhæves netværksdannelsen mellem iværksætterne som stærk og værdifuld, og endvidere roses projektholdets uddannelseskonsulent af iværksætterne for engagement og drive. Mulige svagheder er ifølge interviewpersoner og nogle af spørgeskemarespondenterne, at de kreative iværksættere undervises på tværs af forudgående erfaring med at drive virksomhed. Dette gør, at der for iværksættere med virksomheds erfaring er emner på forløbet, som de er bekendte med i forvejen. Vi bemærker, at de interviewede iværksættere ikke fremhæver dette som en decideret ulempe, da man også ser fordele ved at være blandede på tværs af erfaring, men foreslår det som en eventuel optimering af forløbene at lave differentieret undervisning på udvalgte moduler. Desuden påpeger nogle af spørgeskemarespondenterne, at man gerne ville have haft mere tid på forløbene til den uformelle netværksdannelse og at det havde været givtigt at have haft mere tid til at afprøve redskaberne i praksis undervejs i forløbet. Det er dog efter vores opfattelse en vanskelig balancegang mellem hvor meget projektet skal støtte de kreative iværksættere i at implementere redskaberne i praksis, og hvor meget der er deres eget ansvar som virksomhedsledere.

På 'Boost Sydfyn'-forløbene benyttes eksterne konsulenter, der selv er iværksættere, til undervisning. Dette er et aktivt valg fra projektledelsen og Fabriksrådets side, da man i projektperiodens start vurderede, at det var vigtigt, at underviserne selv var erfarne iværksættere og havde hands on-erfaring med de kreative iværksætteres virkelighed. Dette lægger såvel de interviewede iværksættere som spørgeskemarespondenterne meget stor vægt på, da det er vigtigt for dem, at blive undervist af nogen, der taler af egen erfaring for at undervisningen opfattes som tilstrækkeligt troværdig og relevant.

Forløbene for kommunalt ansatte ('Boost Sydfyn NU') skal grundlæggende skabe en kulturforandring ved at tilføre viden om og kompetencer til at understøtte de kreative iværksættere og møde dem i øjenhøjde. Forløbet varer 6 måneder og består af moduler på tværs af kommuner og fagområder, hvilket vil sige, at forskellige fagligheder undervises sammen mhp. at skabe inspiration og rum for erfaringsudveksling. En utraditionel del af forløbene er, at de kreative iværksættere inddrages aktivt undervejs mhp. dels at afdække virksomhedernes ønsker til samarbejde med kommunerne, og dels at få 'trykprøvet' de kommunalt ansattes idéer til nye services. Herved sikres ikke bare, at de udviklede services matcher brugeren bedst muligt, men der lægges også kimen til en kultur for brugerinddragelse i udviklingsprocessen i kommunerne. På forløbene lægges meget stor vægt på ledelsesopbakning og forankring i den kommunale topledelse, ved at ledelsen er med på dele af forløbet, så man i størst mulig grad sikrer, at medarbejderne har mandat i forhold til den videre fremdrift og at kompetenceudviklingen herved bliver mest muligt forankret efter forløbene. De interviewede kommunale ledere oplever forløbene som meget givtige i relation til at skabe kulturforandring og øge arbejdsglæden blandt kommunens medarbejderstab, og samtlige ledere fremhæver den aktive og deltagende inddragelse af ledelsen i forløbene som central for at såvel kommune som virksomheder får reelt udbytte af kompetenceudviklingen.

Projektet har desuden gennemført kompetenceudviklingsforløb for erhvervsrådgivere (f.eks. revisorer, advokater, bankansatte, ansatte på erhvervskontorer). Formålet med disse forløb har været at tilføre viden om de kreative iværksætteres kontekst samt hvordan erhvervsrådgiverne bedst muligt kommunikerer med dem og

understøtter deres forretningsudvikling. Der er i forbindelse med evalueringen ikke blevet gennemført interview med deltagere fra disse kurser, og kvaliteten fra et brugerperspektiv kan derfor ikke vurderes.

#### Forankring og bæredygtighed

De kreative iværksættere, der har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, angiver at de tilegnede kompetencer og det etablerede netværk vil udgøre et værdifuldt udbytte også fremover, og projektets resultater og effektskabelse er dermed forankret i målgruppen af deltagere. Projektledelsen har faciliteret og understøttet Svendborg Kommune i at etablere det kreative iværksætterhus 'Fremtidsfabrikken', herunder brugerinddragelsen i hele processen. De kreative netværk, der er opbygget i projektet, forankres i huset, hvor deltagere fra Boost Sydfyn-forløbene også er at finde blandt lejerne.

Projektledelsen skriver på evalueringstidspunktet i samarbejdet med holdet bag DesignAndelen på en ansøgning til Vækstforum om at forene erfaringer og kompetencer vedrørende kreative iværksættere og mikrovirksomheder i et nyt projekt. Projektet er nødvendigt for fortsat at kunne tilbyde kompetenceudvikling og – videreudvikling af målgruppen, da der dels ikke er mulighed for finansiering i de fire kommuner, og der fra projektholdets side er et ønske om at tilbyde tilsvarende forløb også andre steder i Region Syddanmark.

Forløbene for de kommunalt ansatte vil ikke blive videreført efter projektperioden, og det er derfor op til de enkelte kommuner at sikre kulturforandringen blandt medarbejderne og turde at have en åben og inddragende virksomhedsdialog. I styregruppen er der ønske om en fortsættelse af faglige workshops for medarbejderne, så momentum i kulturforandringsprocessen kan fastholdes, men finansieringen hertil er ikke på plads på evalueringstidspunktet. Projektledelsen har undervejs i projektperioden på forespørgsel fra andre kommuner i og uden for regionen præsenteret konceptet som inspiration til en kulturforandringsproces.

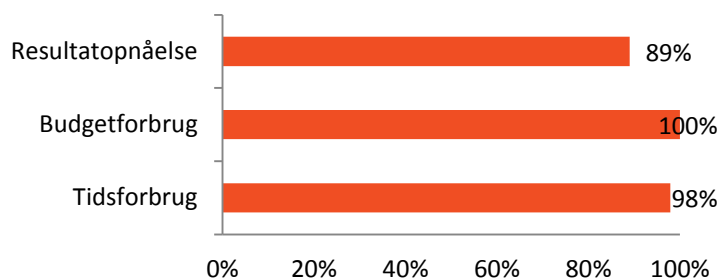
Ifølge projektledelsen kan projektets metode godt udbredes til andre målgrupper af iværksættere og mindre SMV'er. Med 'metode' forstås her projektets tilgang til udvikling af målgruppen, hvor man tager udgangspunkt i den enkelte og arbejder med at gøre vedkommende bedre til det, netop han eller hun brænder for og er god til. Samtidig hermed arbejdes ud fra en begrundet forventning om, at iværksættere og mindre SMV'ere kan nå længere med deres individuelle forretninger ved at arbejde sammen og udvikle produkter og ydelser sammen. For nærmere indføring i projektets metode henviser vi til projektets bogudgivelse<sup>3</sup>.

## 4.2 Resultatskabelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af projektets resultatskabelse med fokus på projektets resultatopnåelse på evalueringstidspunktet.

---

<sup>3</sup> <http://fremtidsfabrikken.com/147-bogen.html>



## Resultatopnåelse

Projektets resultatmål består af to målsætninger, jf. tabellen nedenfor. Målsætningen om iværksætterraten, der forventes at stige fra 90 til 110 nyetablerede virksomheder pr. 10.000 indbyggere inden for projektperioden, udelades i opgørelsen af resultatopnåelse, da der ikke foreligger data på etableringshyppigheden for 2013 og 2014 fra Danmarks Statistik på evalueringstidspunktet.

Målsætningen om opkvalificering af deltagerne baseres på de kreative iværksætters besvarelse i den udsendte spørgeskemaundersøgelse af, hvorvidt Boost Sydfyn-forløbet har givet dem øgede kompetencer til at udvikle deres virksomhed eller idé.

Resultatmål	Mål i projektperioden	Status	Resultatopnåelse i %
Alle deltagere på kompetenceudviklingsforløb opkvalificeres efter eget udsagn	100 %	89 % <sup>1</sup>	89 %
Øget iværksætterrate på Sydfyn (nyetablerede virksomheder pr. 10.000 indbyggere)	110	-	-

Note 1: Baseret på besvarelse fra 77 kreative iværksættere på tværs af forløb

## Aktiviteter og milepæle

Projektet har haft flere deltagere igennem forløbene end planlagt i ansøgningen på alle forløbstyperne.

### Succeshistorier – konkrete eksempler på virksomheders udbytte

Nowhuset på Langeland	Som følge af et par langlandske kreative iværksætteres deltagelse i Boost Sydfyn-forløbet, er der med støtte fra Ministeriet for By, Bolig og Landdistrikter blevet etableret et kreativt hus i Tranekær. Formålet med huset er at skabe rum for samarbejde og netværk blandt kreative iværksættere, og derved give mulighed for udvikling af det kreative potentiale på Langeland.
Kreativ iværksætter i vækst	Som resultat af deltagelse i et Boost Sydfyn-forløb er indehaveren af Ø Bolcher på Ærø blevet bevidst om værdien af sin tid samt fået redskaber til at strukturere og prioritere arbejdstiden. Dette har bidraget direkte til, at virksomheden har ansat en deltidsmedarbejder. Desuden har virksomheden, som en del af forretningsudviklingen, flyttet sin butik ind i Marstal, ligesom der er indgået aftale om salg gennem faste samarbejdspartnere uden for Ærø.
Grundlag for brugerinddragelse i udvikling af kommunale services	En utraditionel del af forløbene er, at de kreative iværksættere inddrages aktivt undervejs mhp. at få 'trykprøvet' de kommunalt ansattes idéer til nye services. Herved sikres ikke bare, at de udviklede services matcher brugeren bedst muligt, men der lægges også kimen til en kultur for brugerinddragelse i udviklingsprocessen i kommunerne

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

	Total	Forbrug d.d.	%-vist forbrug
Budgetforbrug	25,8 mio. kr.	25,8 mio. kr.	100 %
Tidsforbrug	48 mdr.	47 mdr.	98 %

### 4.3 Effektskabelse

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et spørgeskema til kreative iværksættere, der har deltaget på et Boost Sydfyn-forløb. Spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne i projektet, og er udformet, så det på bedst mulig vis matcher de indmeldte resultater og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 243 projektdeltagere, hvoraf 76 har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 31 %. Således er de afgivne svar ikke en 100 % præcis beskrivelse af projektets effektskabelse, men giver et godt bud på, om projektet er på vej til at skabe effekter.

Forventes effekter?

Svarene på spørgeskemaet viser, at 36 % forventer, at projektet vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 46 % vurderer, at projektet allerede har ført dette med sig. Ifølge projektledelsen er det helt centralt, at anerkende at de kreative iværksættere ikke drives af forbedret bundlinje. Forsøger man eksempelvis i rekrutteringsfasen at tale om 'øget vækst', kan nogle iværksætterne tage afstand fra deltagelse i projektet, da deres ambitioner meget ofte handler om at udfolde deres kreative potentiale og de ikke betragter omsætning som en drivkraft. Det siger dermed meget om projektets effektskabelse i de kreative iværksættere, at mere end fire ud af fem iværksættere i spørgeskemaet angiver, at de forventer eller allerede har opnået forbedret potentiale for vækst. Dette står i klar sammenhæng med projektholdets beskrivelse af, at iværksætterne undervejs i forløbet gennemgår en markant udvikling i at tænke 'forretning' om deres virksomhed.

Desuden har projektledelsen beskrevet, at flere af de kreative iværksættere forud for forløbet har haft vanskeligt ved at få deres virksomhed til at give overskud, og det bør derfor tages med i vurderingen af effektskabelsen, at understøttelse af mikrovirksomheder skaber levestruktur og dermed er en økonomisk gevinst for kommunerne i potentielt sparede overførselsindkomster.

Konkrete effekter

Nedenfor gennemgår vi deltagerne tilbagemeldinger for de typer af effekter, som de forventer at opleve, når de har fået det fulde udbytte af deltagelse i projektet.

Deltagerne forventning til positiv udvikling som følge af projektet i... (N= 76)	Andel virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	71 %
Antal ansatte	30 %

Blandt de kreative iværksættere forventer således knap tre ud af fire, at deres deltagelse i Boost Sydfyn-forløbet vil påvirke deres omsætning positivt. Dette understøttes af deltageres svar på, hvorvidt projektet har bidraget til øget konkurrencedygtighed eller sandsynlighed for overlevelse, der præsenteres nedenfor.

Deltageres vurdering af projektets bidrag i forhold til ... (N= 76)	Øget konkurrencedygtighed	Forbedret overlevelse
Ja	70%	72%
Nej	18%	18%
Ikke relevant	12%	9%

I spørgeskemaets fritekstfelter beskriver en stor del af respondenterne, hvordan forløbet har givet dem værktøjer og viden om at drive deres forretning, modnet deres virksomhedsledelse og øget deres ambitionsniveau for virksomheden. Af næste tabel fremgår de endelige effekter, som deltagerne på et tidspunkt i fremtiden forventer at have opnået som følge af deres deltagelse i projektet.

Deltageres <i>gennemsnitlige</i> forventning til effekten af projekt på... (N= 76)	Realistisk forventning	Optimistisk forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,3	0,6
Antal nyansatte	0,5	0,9

De kreative iværksættere forventer således umiddelbart en relativt begrænset årlig stigning i omsætning, men taget i betragtning, at den gennemsnitlige årlige omsætning blandt de deltagere, der forud for projektet havde en omsætning, udgjorde omkring 540.000 kr., beskriver den gennemsnitlige forventede realistiske stigning til omsætning en anseelig andel. Gennemsnitligt forventer de kreative iværksættere, der i spørgeskemaet har oplyst deres årlige omsætning, en realistisk stigning i omsætning på 107%.

Tidshorisont  
for effekter

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

Opnået og forventet <i>samlet</i> udbytte (N= 76)	Opnået d.d.	Forventes...		
		1-3 år efter	Mere end 3 år efter	
Årlig omsætning (mio. kr.)	- <i>rapporteret</i>	12,4	10,7	1,2
	- <i>opjusteret</i>	26,1	22,5	2,5
Antal nyansatte	- <i>rapporteret</i>	20,0	16,5	1,0
	- <i>opjusteret</i>	42,0	34,6	2,1

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

Som det fremgår ovenfor, har projektet på nuværende tidspunkt bidraget til skabelsen af mindst 20 nye jobs og 12,4 mio. kroner i øget omsætning.

Effekter i yderområder

Projektet omfatter fire af regionens fem yderområder, og har derfor hovedsageligt deltagere fra disse områder, da maksimalt 20 % af deltagerne måtte komme fra andre områder. Dette afspejles af fordelingen af deltagere på spørgeskemaet, hvor 80 % er beliggende i de fire kommuner i projektet.

## 5 Læringspunkter

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger, som COWI vil pege på med baggrund i evalueringen af projektet. Anbefalingerne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1:  
Centralt med tydeliggørelse af kommunernes udbytte

Projektledelsen er lykkedes med at ophæve kommunegrænserne i projektet, dvs. at der i projektets gennemførelse ikke fra kommunernes side fokuseres på, hvor virksomhederne er beliggende, og der er stor opbakning og engagement i projektet fra de fire kommuners ledelser. Ifølge projektledelsen skyldes dette, at projektet har sikret, at alle kommunale interessenter tydeligt kunne se, hvilket udbytte de hver især fik ud af aktiviteterne. Der har i projektet været stort fokus på at sprede aktiviteterne geografisk på tværs af kommunerne og hele tiden nøje sørge for, at alle kommuner så vidt muligt fik lige meget eksponering i relation til projektet. Det er vores indtryk, at denne tilgang til ledelse af et tværkommunalt projekt med den rette bemanning vil kunne implementeres i andre lignende projekter, og opfordrer til, at projektets erfaringer med tværkommunalt samarbejde udbredes til relevante fremtidige projekter.

Læringspunkt 2:  
Kommunikation i øjenhøjde med målgruppen

Projektledelsen har i forbindelse med evalueringen beskrevet, at succesfuld rekruttering af de kreative iværksættere til projektet i høj grad handlede om kommunikation. Målgruppen er ikke drevet af ambitioner om vækst, men der imod om realisering af deres kreative potentiale, og ville derfor afvise at deltage i et kompetenceudviklingsforløb, der i deres optik fokuserede ensidigt på vækstskabelse. Derfor har projektholdet i kommunikationen om Boost Sydfyn-forløbene over for de kreative iværksættere lagt vægt på, at det gav mulighed for at udvikle virksomheden – også fra en kreativ vinkel. Dette har appelleret til de kreative iværksættere, og projektet har ikke oplevet rekrutteringsudfordringer, som det ellers ofte ses hos andre strukturfundsstøttede kompetenceudviklingsprojekter. Den simple tanke hos pro-

jektholdet i relation til kommunikationsstrategien har været, at hvis de kreative iværksættere udstyres med gode forretningskunderskaber og udvikler deres virksomheds kreative potentiale, så følger væksten – også på bundlinjen – med af sig selv.

Læringspunkt 3:  
Underviserne skal have hands on-erfaring og kende konteksten

Ifølge de kreative iværksættere, der er blevet interviewet eller har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, er det særdeles vigtigt for deres udbytte, at underviserne på forløbene selv er iværksættere eller har praktisk erfaring med at være det. De kreative iværksættere – og formentlig også alle andre typer iværksættere og mindre virksomheder – har behov for at føle, at dem, der skal lære dem at drive *deres* virksomhed, har stået i samme situation og har personlig erfaring med iværksætteri, da det skaber troværdighed og autenticitet om de redskaber, der formidles.

Læringspunkt 4:  
Differentierede forløb afhængigt af erfaringsniveau

Flere af de kreative iværksættere, der havde drevet virksomhed nogle år på tidspunktet for deres projektdeltagelse, efterlyser en øget grad af differentiering i relation til erfaring med at drive virksomhed. Noget af den viden, der er blevet tilført i forløbet, er common knowledge for erfarne virksomhedsejere, og det er derfor en anbefaling til en eventuel videreførelse af projektets kompetenceudviklingskoncept, at der tilrettelægges forløb for hhv. nystartede eller kommende iværksættere og mere etablerede virksomheder. De, af de interviewede iværksættere, som var nystartede, angav dog, at de havde stor glæde af at netværke med mere erfarne kræfter, hvilket taler for at fastholde de netværksskabende dele af forløbet på tværs af erfaringsniveau. Her vil det være anbefalelsesværdigt at afdækker efterspørgslen efter netværksdannelse hos begge grupper af iværksættere.

Læringspunkt 5:  
Differentierede tilbud afhængigt af ambitionsniveau

Som tidligere beskrevet drives en del af de kreative iværksættere i deres forretningsstilgang ikke af et ønske om øget vækst. Samtidig beskriver projektholdet, at iværksætterne undervejs i forløbet gennemgår en stor udvikling i forretningsperspektiv og ledelsestilgang, og det er sandsynligt, at nogle af deltagerne efter forløbet får lyst til at vokse og eventuelt søge nye markeder. I forlængelse af læringspunkt 4 foreslår vi derfor, at der i en eventuel videreførelse af kompetenceudvikling af kreative iværksættere tilbydes forløb, der understøtter tidligere deltagere, som har et konkret ønske om at skabe vækst.



## Bilag A Projektets resultater og effekter

Nedenstående tabeller viser projektets resultat- og effektmål. De obligatoriske 3 målsætninger, som ansøger har angivet i 'det obligatoriske bilag til ansøgningen', er angivet i tabel 1 eller 3 afhængigt af, om der er tale om resultatmål eller effektmål. Yderligere relevante resultatmål er angivet i tabel 2.

### RESULTATER

Tabel 1: **Primære resultatmål** – som indmeldt i det obligatoriske bilag til ansøgningen

Kode (RSD)	Projektets målsætning som formuleret af projektet selv – eller som operationaliseret ifm. denne evaluering.	I projektperioden		3 år efter projektslut	
		Mål	Status	Mål	Forventet
4.1.3	Antal deltagere på kompetenceudviklingsforløb	365	365	-	Ikke vurderet
4.4.2	Øget iværksætterrate	110	-	-	Ikke vurderet

Tabel 2: **Supplerende resultatmål**

Projektets øvrige resultatmål som f.eks. formuleret i ansøgningen	I projektperioden		3 år efter projektslut	
	Mål	Status	Mål	Forventet

### EFFEKTER

Tabel 3: **Effektmål** (kun eventuelle effektmål fra det obligatoriske bilag til ansøgningen)




Kode (RSD)	Projektets målsætning som formuleret af projektet selv – eller som operationaliseret ifm. denne evaluering.	I projektperioden		3 år efter projektslut	
		Mål	Status	Mål	Forventet

## Bilag B Forklaring til trafiklys-scorer

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og evt. andre interessenter samt kvantitativ data fra spørgeskemaer og statusrapporter m.v.






Denne samlede score er baseret på de individuelle scorer for de tre overordnede evalueringstemaer i rapporten (se nedenfor). I den samlede vurdering af projektet vil karakteren være et 'gennemsnit', dvs. hvis to temaer er grønne og ét er gult, vil den samlede karakter være grøn.

OVERORDNET SCORE

Trafiklys	Betydning
 [GRØN]	Projektet vurderes overordnet som fornuftigt, men <i>kan</i> have væsentlige udfordringer
 [GUL]	Projektet har vanskeligheder med at realisere de ønskede resultat- og/eller effektmål
 [RØD]	Der er flere kritiske forhold i projektets resultat- og effektskabelse






Trafiklys-scoren for projektets tilrettelæggelse er baseret på de individuelle scorer for de fire vurderingsparametre 'sammenhæng mellem aktiviteter og mål', 'organisering og projektledelse', 'kvalitet i hovedaktiviteter' og 'forankring og bæredygtighed'. For hvert af disse fire parametre er der givet en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i vurderingsdiamanten i rapportens afsnit 4.1. Den samlede score for projektets tilrettelæggelse er et gennemsnit af disse fire scorer.

1. Tilrettelæggelse

Score	Betydning	Trafiklys
4,1 - 5,0	Tilrettelæggelsen er som ønsket eller bedre endnu	 [GRØN]
3,5 - 4,0	Tilrettelæggelsen er lidt under det ønskede niveau	 [GRØN]
2,6 - 3,4	Tilrettelæggelsen er noget under det ønskede niveau	 [GUL]
2,0 - 2,5	Tilrettelæggelsen er meget under det ønskede niveau	 [RØD]
1,0 - 1,9	Tilrettelæggelsen er ikkeeksisterende eller tæt herpå	 [RØD]






Vurderingen af projektets resultatskabelse er ligeledes samlet i én score fra 1-5. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets resultatskabelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative resultatopnåelse på evalueringstidspunktet.

2. Resultatskabelse

Score	Slut	Midtvejs	Betydning	Trafiklys
5	95 % +	45 % +	Resultatskabelsen er som ønsket eller bedre endnu	 [GRØN]
4	81 – 90 %	35 - 44 %	Resultatskabelsen er lidt under det ønskede niveau	 [GRØN]
3	65 – 80 %	25 - 34 %	Resultatskabelsen er noget under det ønskede niveau	 [GUL]
2	20 – 64 %	15 - 24 %	Resultatskabelsen er meget under det ønskede niveau	 [RØD]
1	0 – 19 %	0 – 14 %	Resultatskabelsen er ikkeeksisterende eller tæt herpå	 [RØD]

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af projektets effektpotentiale på en skala fra 1-5, som anført herunder.

3. Effektvurdering

Score	Betydning	Trafiklys
5	Projektet opnår sine ønskede effekter eller flere endda	 [GRØN]
4	Projektet opnår næppe helt sine ønskede effekter	 [GRØN]
3	Projektet opnår en rimelig andel af de ønskede effekter	 [GUL]
2	Projektet får kun få effekter	 [RØD]
1	Projektet får ingen effekter eller negative effekter	 [RØD]