

JANUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# GENSTART ERHVERV I GADEPLAN

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



JANUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# GENSTART ERHVERV I GADEPLAN

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	453.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	18.01.2023
UDARBEJDET	LCPE
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	LCPE



# INDHOLD

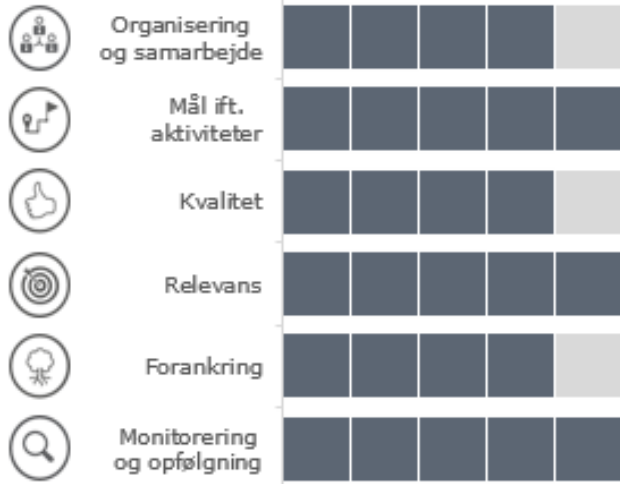
1	Resumé: Genstart erhverv i gadeplan	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	14



# 1 Resumé: Genstart erhverv i gadeplan

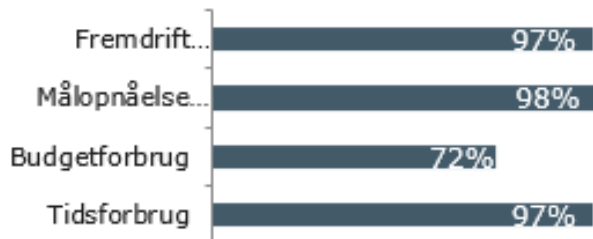
## Projektets implementering

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



Projektet har omfattet ressourcer og kompetencer hos BCB og i styregruppen, der har bidraget til at drive projektet godt fremad og sikret høj kvalitet af deltagerens udbytte. De tilpassede aktiviteter (side-mandsoplæring) samt det overordnede fokus på digitalisering vurderer vi bidrager til deltagerens virksomhedernes vækstpotentiale. Deltagerne oplever at have fået et udbytte på både personligt og fagligt niveau og den nære sparring med konsulent/mentor undervejs har været centralt. Samtidig er deltagerne blevet mere bevidste om deres udviklingspotentiale og kompetencebehov fremadrettet, men tidsmæssigt har ikke alle deltagere haft mulighed for at implementere den nye viden i virksomheden endnu. Forankringen af deltagerens udbytte understøttes gennem ERFA-grupper og handleplanerne, som begge videreføres i regi af BCB. Handleplanerne vurderer vi samtidig har fungeret som et struktureret opfølgingsværktøj i dialogen mellem konsulent og deltager undervejs i projektet.

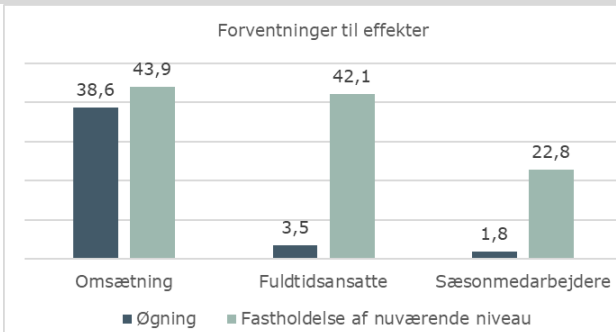
## Målopnåelse



Projektet har realiseret størstedelen af de opsatte måltal, og i alt 96 virksomheder og 120 deltagere (medarbejdere) har således deltaget i kompetenceudviklingsforløbet. Aktivitetsmålene afspejler samtidig stor efterspørgsel efter sidemandsoplæringen, som blev igangsat som aktivitet halvsids igennem projektet.

Projektet har forbrugt færre konsulenttydelser end forventet, hvilket afspejler sig i det lavere budgetforbrug. Med kort tid tilbage af projektperioden forventer projektholder ikke at benytte hele budgettet.

## Effektvurdering



Kilde: Erhvervshus Hovedstadens programanalyse (n=57)

De opsatte effektmål er endnu ikke opgjort, da deltagerne først afslutter deltagelsen i projektet ved udgangen af projektperioden. Baseret på de gennemførte interviews og surveydata indsamlet af projektholder selv, vurderer vi det dog som realistisk, at forløbet har medført øget kompetenceniveau hos deltagerne. Svarene på spørgeskemaet viser, at 38,6 % af respondenterne forventer øget vækst (omsætning) i deres virksomheden, mens 43,9 % af respondenterne forventer at fastholde deres nuværende omsætning. Heraf kan 54 % af forventningerne til fremadrettet vækst eller fastholdelse af vækst tilskrives deltagelsen i projektet.

## 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

Formålet med det socialfondsfinansierede projekt "Genstart erhverv i gadeplan" har været at styrke de lokale erhverv i gadeplan på Bornholm gennem kompetenceudvikling. Det har været hensigten, at de nye kompetencer kunne bidrage til at understøtte forretningsudvikling på kort sigt i lyset COVID-19 og de deraf ændrede markedsvilkår, og på længere sigt at kunne understøtte virksomhedernes kommercielle udvikling og fastholdelse i den fremtidige markedssituation. Indsatsen er stærkt inspireret af den veldokumenterede metode og tilgang i "Styrket erhverv i gadeplan" fra Sydfyn.

Projektets hovedaktivitet har været kompetenceudviklingsforløb, som har bestået af fire aktiviteter:

- > Løbende sparring og fastholdelse, herunder fastlæggelse af handleplaner for virksomhederne.
- > Kompetenceudviklingsforløb bestående af online undervisning og spørgetimer samt prøvehandling mellem sessionerne. (I 2022 har der kun været afholdt fysiske workshops og inspirationsoplæg).
- > Micro-mentorforløb/sidemandsoplæring målrettet den enkelte virksomheds behov.
- > Kollektive netværksaktiviteter på by-, branche- eller fagligt niveau (denne aktivitet udgik undervejs i projektet grundet manglende efterspørgsel).

Målgruppen for projektet har været mindre SMV'er, der har slutbrugere som kunder - såsom detail, kunsthåndværk, restauranter, service, turisme og oplevelser. Denne målgruppe har stor betydning for oplevelsesøkonomien både for lokale og turister, og kan gennem indsatsen udvikle bæredygtige forretningsmodeller med nye omsætningsmuligheder og jobfastholdelse.

Projektet har været ledet i et samarbejde mellem Erhvervshus Hovedstaden og Business Center Bornholm.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Erhvervshus Hovedstaden
<b>Sagsbehandler:</b>	Patrick Rosengren Danielsen/Emilie Seierø Reese Jensen
<b>Finansieringskilde:</b>	Socialfonden (ESF)
<b>Indsatsområde:</b>	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 10 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	18.06.2020 – 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Løbende sparring og fastholdelse</u>: Sparring om kompetencebehov og udarbejdelse af handlingsplan</li> <li>• <u>Kompetenceudviklingsforløb</u>: Gennemførelse af kompetenceudviklingsforløb med eksterne konsulenter</li> <li>• <u>Micro-mentor</u>: Forløb med fokus på at virksomhederne kan anvende deres nye kompetencer jf. deres handlingsplaner</li> <li>• <u>Netværksaktiviteter</u>: Afholdelse af netværksaktiviteter ud fra virksomhedernes behov og efterspørgsel</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virksomhederne har fået afdækket deres kompetencebehov og oplever tillid til forandringsprocessen</li> <li>• Virksomhederne oplever at der er sammenhæng i de planlagte aktiviteter, herunder at der er kobling mellem kompetenceudviklingen og kommercielle mål</li> <li>• Virksomheder har opbygget stærkere indbyrdes relationer og har opbygget større fælles forståelse for i samarbejde at skabe nye muligheder</li> <li>• Virksomhederne har iværksat prøvehandlinger, hvor nye kompetencer omsættes til handling</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forøget kompetenceniveau i SMV'er i overensstemmelse med identificerede behov</li> <li>• Fastholdelse i SMV'er</li> <li>• Som afledt effekt: Øget eller fastholdt vækst i SMV'er</li> </ul>

## 3 Overordnet status

Projektet har på evalueringstidspunktet realiseret størstedelen af de opsatte aktivitets- og outputmål og forventer i alt at ende på 96 deltagende virksomheder i projektet. Projektet er dog ikke begyndt at registrere de opsatte effektmål endnu, da deltagerne endnu ikke har færdiggjort forløbet (deltagerne færdiggør ved projektets udløb).

Siden midtvejsevalueringen er sidemandsoplæring blevet tilføjet som tilbud til deltagerne, da projektholder undervejs identificerede et behov for tættere sparring og opfølgning blandt deltagerne. Dette har mødt stor efterspørgsel.

## 4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



**Projektet har omfattet ressourcer og kompetencer der har drevet projektet godt fremad og sikret høj kvalitet af deltagernes udbytte.**

Projektet har været drevet af Business Center Bornholm (BCB), herunder to konsulenter, der har stået for både den daglige projektledelse og løbende dialog og sparring med deltagerne. Af styregruppemedlemmerne roses konsulenterne for deres professionelle tilgang til styring af projektet og deres løbende støtte og vejledning af virksomhederne.

I styregruppen har Bornholms Regionskommune, Destination Bornholm, Dansk Erhverv samt repræsentanter fra lokale virksomheder deltaget. Ifølge styregruppen har kompetencerne suppleret hinanden godt og ført til nogle gode diskussioner og overvejelser undervejs. Vi vurderer samtidig, at styregruppen har omfattet ressourcer der både har imødekommet projektets forskellige fokuspunkter (se yderligere under 'Sammenhæng ml. aktiviteter og mål') og som har understøttet forankringen af projektet. Herunder er BCB og Destination Bornholm konkret i gang med en fælles ansøgning for at løfte projektets tilgang videre i et nyt samarbejde. Ligeledes har inddragelsen af virksomhedsrepræsentanter været en væsentlig ressource i projektet, både i relation til rekruttering og udbredelse af information om indsatsen, og for at kunne opfange eventuel tvivl eller frustration blandt virksomhederne hurtigt.

Projektholder og styregruppen har desuden været i dialog med søsterprojektet "Styrket erhverv i gadeplan" undervejs i projektperioden, dog primært i den indledende fase. Vi vurderer det som en stor fordel at kunne sparre aktivt med et andet lignende projekt for at læring overføres mellem projekter, som både kan styre projektet udenom potentielle udfordringer og afstemme forventninger (se læringspunkt 1). Projektholder har bl.a. drøftet erfaringer om fastholdelse og motivation i projektet for at få gode input hertil.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektets tilpassede aktiviteter samt overordnede fokus på digitalisering bidrager til deltagervirksomhedernes vækstpotentiale.**

Projektet er igangsat i en periode med flere parallelle mål for det bornholmske gadeplanserhverv; 1) sikre genstart under og efter Covid-19, 2) sikre en stærk detailhandel på Bornholm, 3) sikre et styrket byliv og derigennem understøtte turisme og bosætning. Virkemidlet hertil har været kompetenceudvikling fokuseret omkring en behovsdrevet indsats, der i mange tilfælde har været rettet mod styrkede digitale kompetencer blandt deltagerne. Projektet har undervejs gjort sig flere erfaringer i relation til målgruppen og sammensætningen af aktiviteterne, som har haft betydning for gennemførelsen og for at indfri målene, herunder fleksibiliteten i forløbene og justeringer undervejs, bl.a. i form af sidemandsoplæring (se læringspunkt 2).

I midtvejsevalueringen rejste vi samtidig en bekymring for projektets reelle vækstskabelse og risiko for crowding out mellem virksomhederne på Bornholm, som i nogen grad kæmper om de samme kunder og dermed den samme omsætning, grundet den bornholmske geografi. På baggrund af interviewene med både styregruppen og deltagerne vurderer vi dog, at flere elementer i projektet medvirker til at skabe vækst. De styrkede digitale kompetencer skaber nye muligheder for virksomhederne når det kommer til at skabe synlighed, nå ud til nye/flere kunder og webshop. Konkret bidrager webshop til, at virksomhederne kan betjene flere kunder på én gang, hvilket de ikke kan i butikken grundet få ressourcer. Samtidig kan en webshop vedligeholde salg i lavsæsonen og dermed supplere den fysiske butik og skabe en stabil indtægt året rundt. Yderligere er antagelsen, at større synlighed digitalt har en positiv indvirkning på turisme og dermed et større kundegrundlag. Vi vurderer derfor, at projektet samlet set bidrager til både fastholdelse af eksisterende omsætning og potentiale for yderligere vækst.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagerne har fået et udbytte på både et personligt og fagligt niveau, og den nære sparring med konsulent/mentor undervejs har været central.**

De interviewede deltagere er overordnet set glade for deres deltagelse i forløbet og oplever at have fået både et fagligt og personligt udbytte. Personligt er de blevet mere sikre på deres evner til at drive forretning og de roller, det kræver at påtage sig som erhvervsdrivende. Herunder peger de på, at det har været værdifuldt med én fast tilknyttet konsulent, som de har opbygget en relation til og som har kunne guide og udfordre dem samt sætte deres overvejelser og bekymringer i et større perspektiv. Fagligt har de både fundet inspiration og læring i de workshops de har deltaget i (eller set efterfølgende på video), og 1:1 sparringen med konsulenten og sidemandsoplæring/mentorforløb oplever de har fungeret som et godt supplement til workshops for at gøre det implementerbart og konkret ift. egen virksomhed. Ifølge deltagerne har det samtidig været en fordel med den store valgfrihed, hvor projektet har givet adgang til en bred vifte af emner, som deltagerne har kunne få viden omkring og på den baggrund vælge, hvad de ønskede at fokusere deres indsats på. Mentoren/konsulenten fremhæves i den forbindelse som en vigtig sparringspartner for at fastsætte en plan for forløbet og opsætte mål – og gøre det realistisk ift. hvad de kunne nå inden for projektperioden.

De interviewede deltagere har dertil fundet det værdifuldt at have adgang til videooptagelserne af workshops, hvilket de har brugt til 1) at indhente de workshops, de ikke havde nået at deltage i fysisk, 2) at gennemgå det i deres eget tempo. Ifølge deltagerne bliver det dog ikke muligt at tilgå optagelserne efter projektperioden udløber, hvilket de ærgrer sig over.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagerne er blevet mere bevidste om deres udviklingspotentiale og kompetencebehov, men tidsmæssigt er det ikke alle deltagere der har haft mulighed for at implementere den nye viden endnu.**

De interviewede deltagere oplever at have fået større overblik over hvad de har af udviklingsbehov og hvordan de bedst prioriterer at arbejde mere udviklingsorienteret fremover. Flere oplever desuden, at de gennem forløbet har lært, at den eneste måde de kan udvikle sig på fremadrettet, er ved at række ud og samarbejde med eksterne partnere (f.eks. konsulenter), som kan hjælpe dem på vej med at vækste.

Flere af de interviewede deltagere er først kommet i gang med projektets tilbud i løbet af 2022, og giver udtryk for, at forløbet har været meget intenst, da de ikke oplever at have haft tid nok undervejs til at implementere værktøjer og teorien i egen virksomhed. Det skyldes dog hverken indholdet eller formatet omkring projektet, men at de har været ivrige efter at få mest muligt ud af workshops og sparring i den tid, de har deltaget, og ikke har kunne afsætte tid til sideløbende at prøve alle delene af. Vi vurderer, at der i projektet er gjort en stor indsats for at implementere viden og værktøjer i virksomhederne (gennem sidemandsoplæring, handleplaner mv.), og at implementeringen samtidig understøttes af, at flere af deltagerne giver udtryk for, at de fremover ved hvor de kan henvende sig for at få yderligere hjælp og sparring.

Forankring af  
output



**Udbyttet hos virksomhederne understøttes gennem ERFA-grupper og handleplanerne, som begge videreføres i regi af BCB.**

Baseret på de ovenfor nævnte positive udtalelser fra virksomhederne vurderer vi, at der er god sandsynlighed for, at deltagerne vil fortsætte deres udvikling og arbejde videre med de tillærte kompetencer efter projektets afslutning. Dette har projektholder desuden understøttet på flere måder:

1) Der er opstartet ERFA-grupper blandt deltagerne, som er faciliteret af BCB. Deltagerne kan melde sig til en gruppe inden for et/flere temaer, som de finder relevant: ledelse, bæredygtighed, butiksyndretning, SoMe m.fl. Indtil videre har projektholder oplevet flere tilkendegive interesse om at deltage, men grundet travlhed op til højsæsonen har kun få deltaget i opstartsmødet før jul. Vi finder det samtidig interessant, at der undervejs ikke har været interesse for netværksaktiviteter blandt deltagerne, mens projektholder i sidste del af projektperioden oplever en ny interesse for at møde hinanden på tværs og erfaringsudveksle. Ifølge projektholder kan det skyldes, at deltagerne nu er mere trygge i formatet og med deres nye perspektiver på virksomheden, og derfor er mere trygge ved at mødes som (kon)kollegaer med andre af øens erhvervsdrivende.

2) Handleplanerne, som er udarbejdet mellem konsulent og virksomhed i projektet, kan deltagerne bruge fremadrettet til at forfølge de mål der er blevet opsat. BCB forventer desuden at fortsætte med at møde virksomhederne og følge

op på handleplanerne, ligesom at BCB kan lede deltagerne videre til andre relevante programmer og forløb. Deltagernes øgede interesse for at opsøge kurser/workshops fremover (baseret på interviews og survey) vurderer vi vidner om, at projektet har fungeret som indgang til det øvrige erhvervsfremmesystem (se læringspunkt 3).

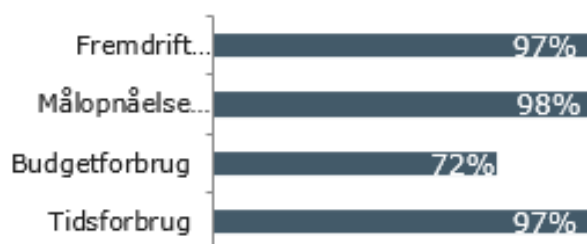
#### Monitorering og opfølgning



**Handleplanerne har fungeret som et struktureret opfølgningsværktøj i dialogen mellem konsulent og deltager.** Projektholder har aktivt brugt handleplanerne til at følge op på deltagerens udbytte. Hver handleplan har således omhandlet en række prøvehandlinger, f.eks. "holde øje med hvor kunderne går hen i butikken" og "reagerer kunderne hvis jeg flytter rundt på produkter?". Alle prøvehandlinger er registreret i projektholders system, og i alt er der opsat omkring 1.700 prøvehandlinger på tværs af de udarbejdede handleplaner. På evalueringstidspunktet oplyser projektholder, at mere end 70 % er gennemført, hvilket ligeledes kan opgøres systematisk ud fra den dialog og tætte opfølgning konsulent fra BCB har haft med deltagerne igennem hele projektet. Samtidig har den strukturerede opfølgning på gennemførte prøvehandlinger fungeret som en motivationsfaktor for deltagerne, og projektholder har aktivt brugt fremdriften på prøvehandlingerne i dialogen med deltagerne. Sideløbende hermed har Erhvervshus Hovedstaden gennemført en effektmåling af deltagerens vækstforventninger og udbytte. Samlet set vurderer vi således, at der er fundet nogle gode måder at monitorere deltagerens udbytte på, som samtidig har været værdiskabende for deltagerne.

## 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 97 % 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	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Løbende sparring og fastholdelse - fra tanke til handling	100	94	94 %
A2: Kompetenceudviklingsforløb	115	113	98 %
A3: Mikro-mentor og ekspert sidemandsoplæringsforløb	90	214	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 25.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Størstedelen af de opsatte aktivitetsmål er realiseret. Målet om mikro-mentor/sidemandsoplæring er realiseret med mere end dobbelt så mange mentorforløb end forventet og afspejler den store efterspørgsel der har været på sidemandsoplæring blandt deltagerne (hvilket også medregnes i indikatoren).

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)	10	7,2	72 %
Tidsforbrug (måneder)	30	29	97 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 25.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Projektet har forbrugt færre konsulenttydelser end forventet, hvilket afspejler sig i det lavere budgetforbrug. Med kort tid tilbage af projektperioden forventer projektholder dermed ikke at benytte hele budgettet.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 98 % 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
B1: Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	100	96	96 %
B2: Antal deltagere	115	120	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 25.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

96 virksomheder har deltaget i indsatsen (med i alt 120 medarbejdere). Heraf har 70 deltagere, ifølge projektholder, været aktive eller meget aktive i projektet.



## 6 Effektvurdering

*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.*

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har Erhvervshus Hovedstaden gennemført en elektronisk spørgeskemaundersøgelse blandt deltagerne i indsatsen. Formålet med analysen har været at undersøge virksomhedernes udbytte af programmet.

Undersøgelsen er sendt ud til 96 deltagere, hvoraf 57 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 59 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

Indsatsens potenti-  
ale for effekter

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

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

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for forøget kompetenceniveau og vækst.

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

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
Indsatsen har bidraget med ny viden eller forbedrede kompetencer	79 %
Indsatsen har bidraget til virksomhedens strategiske og forretningsmæssige udvikling	72 %
De har fået en øget interesse for i fremtiden at vælge kompetenceudviklende kurser og workshops	61 %

Kilde: Erhvervshus Hovedstadens programanalyse.

Note: Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=57)

Deltagerne har overordnet set fået styrket deres forudsætninger for fremadrettet forretningsudvikling og vækst som følge af deltagelse i projektet. Siden midtvejsevalueringen kan vi desuden konstatere, at flere deltagere angiver at have fået større interesse for i fremtiden at vælge kompetenceudviklende kurser og workshops. Dette vurderer vi som en positiv bi-effekt af projektet der indikerer,

at deltagerne er blevet modnet til at kunne indgå i andre projekter i erhvervsfremmesystemet.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 39 % af respondenterne forventer øget vækst (omsætning) i deres virksomhed inden for de næste to-tre år, mens 44 % af respondenterne forventer at fastholde deres nuværende omsætning. Heraf kan 54 % af forventningerne til fremadrettet vækst, eller fastholdelse af vækst, tilskrives deltagelsen i Genstart erhverv i gadeplan.

Figur 7 Deltagernes overordnede forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden	Deltagere der forventer at nuværende niveau <i>øges</i>	Deltagere der forventer at nuværende niveau <i>fastholdes</i>
Omsætning	39 %	44 %
Fuldtidsansatte (ikke sæsonmedarbejdere)	4 %	42 %
Sæsonmedarbejdere	2 %	23 %

Kilde: Erhvervshus Hovedstadens programanalyse. (n=57)

Ovenstående forventninger indikerer samtidig, at en større andel af deltagerne forventer at fastholde det nuværende niveau mht. omsætning, ansatte og sæsonmedarbejdere, end de forventer at det øges. Dette vurderer vi dog egentlig er et positivt resultat af projektet, som netop har haft til formål at genstarte erhvervet (efter Covid-19) og sikre fastholdelse af jobs (jf. effektmål). Der er samtidig en stor andel af respondenterne, som har angivet, at de ikke har fuldtidsansatte eller sæsonmedarbejdere og ikke forventer hverken øgning, fastholdelse eller reducere i antallet.

## 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	90	0	-	-
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtidsjobs)*	0	115	-	-

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 25.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

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

*Note 3: \* Denne indikator opgøres som antal fastholdte jobs.*

Der er endnu ikke blevet registreret deltagere med forøget kompetenceniveau eller fastholdelse af jobs i deltagervirksomhederne. Dette skyldes, at deltagerne først afslutter deltagelsen i projektet ved udgangen af projektperioden.

Baseret på de gennemførte interviews og surveydata, indsamlet af projektholder selv, vurderer vi det dog som realistisk, at forløbet har medført øget kompetenceniveau hos deltagerne.

Deltagernes forventninger til både øget vækst og fastholdelse af eksisterende vækst/ansatte, indikerer samtidig, at projektet bidrager til fastholdte ansættelser – særligt grundet de nye muligheder der er blevet skabt hos deltagerne. Det konkrete antal fastholdte jobs har vi dog svært ved at vurdere på baggrund af den indsamlede data.

## 7 anbefalinger og læring

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

### Læringspunkt 1

**Systematisk sparring mellem projekter gør det muligt at udnytte erfaringer og læring både i forberedelsen og undervejs i udførelsen af projektet.** Projektet udspringer af søsterprojektet på Sydfyn "Styrket erhverv i gadeplan", som har løbet fra 2017-2022. I styregruppen i begge projekter har der deltaget en repræsentant fra Dansk Erhverv, og derudover har de to projektholdere været i dialog undervejs for at sikre at erfaringer fra Sydfyn blev inddraget på Bornholm. Vi vurderer overordnet set, at nærværende projekt har haft stor værdi af at kunne trække på viden og erfaringer fra søsterprojektet, og det har især været medvirkende til en hurtig opstart af projektet på Bornholm, hvilket har haft betydning for projektets sandsynlighed for at realisere de opstillede måltal inden for den relativt korte projektperiode. Samtidig har det gennemgående styregruppemedlem været med til at sikre, at viden undervejs er blev delt mellem de to projekter.

Vi vurderer, at der er stor viden og erfaring at hente mellem projekter – også projekter der ikke nødvendigvis ligner hinanden lige så meget som det er tilfældet mellem disse to, og at projekter fremover kan sættes sammen med en "makker"/"søster" for at sparre og udvikle sammen.

### Læringspunkt 2

**En fleksibel indsats der prioriterer nærhed og tillid har stor værdi for målgruppen af små lokale erhvervsdrivende.** Som tidligere nævnt har projektet undervejs justeret aktiviteterne vedrørende mikromentorer og indført sidemandsoplæring, ligesom at aktiviteterne vedrørende netværk er udgået. Samlet set vurderer vi, at en række elementer i projektets tilgang har været afgørende for effektskabelsen blandt målgruppen:

- > **Fleksibilitet og hurtig omstilling:** Målgruppen af de små lokale erhvervsdrivende er ifølge projektholder kendetegnet ved at være drevet af deres passion og ser deres forretning som deres livsstil. Dette gælder ikke mindst for turismevirksomhederne, som enten er fuldt optagede af højsæson eller mere eller mindre i dvale under lavsæsonen – og derfor kan være svære at engagere i denne type projekt. Det sætter således krav til projektets fleksibilitet og omstilling således at der hurtigt kan reageres på de behov der opstår og idéer som deltagerne får. Flexibiliteten omfatter samtidig også den individuelle og holistiske tilgang, således at projektet kan dække virksomhedernes behov, frem for at tilbyde et snævert fokus på f.eks. bæredygtighed eller digitalisering alene. Det er essentielt for at øge målgruppens kompetencer og dermed udvikling – og kan samtidig modne dem til andre erhvervsfremmeindsatser med et mere smalt fokus.
- > **Personlig relation og tillid:** En stor del af konsulenternes funktion og arbejde har handlet om den personlige relation og tryghed mellem dem og

---

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

virksomhederne. Dette relaterer sig igen til målgruppen, som ifølge projektholder i flere tilfælde mangler tro på dem selv og dermed deres virksomhed. Det førte samtidig til, at sidemandsoplæring blev indført som en aktivitet, for at sikre den nære sparring hele vejen igennem. Samtidig har opbygningen af relation og tillid den effekt, at det gør projektholder i stand til at udfordre virksomhederne mere og mere undervejs og dermed styrke dem som forretningsdrivende og deres ambitioner.

- > **Hurtige succeser:** I projektet er der – trods Covid-19 – lagt stor vægt på det personlige (fysiske) møde mellem virksomhed og konsulent for at etablere ovennævnte tillid fra start af. Samtidig har handleplanerne, som tidligere nævnt, fungeret som et opfølgingsværktøj på deltagernes konkrete mål og "handling". Begge dele har medvirket til, at der hele vejen igennem projektet har været fokus på hurtige succeser og effekter i projektet, hvilket gør det konkret for deltagerne at se hvilket udbytte det har at engagere sig i projektet.

### Læringspunkt 3

**Som en vigtig afledt effekt er deltagerne blevet modnet til det øvrige erhvervsfremmesystem, hvilket kan tilskrives projektets metode og tilgang.** I relation til ovenstående læringspunkt 2 vedr. tillid, har det samtidig medført, at deltagerne er blevet mere bekvemme ved at opsøge ny viden og kompetenceudvikling fremover. Dette baserer vi både på projektholders erfaring med målgruppen og på deltagernes besvarelser på det udsendte survey. Denne afledte effekt finder vi yderst positiv, når det omfatter en gruppe af erhvervsdrivende, for hvem det er nyt at indgå i erhvervsfremmeprojekter. Samtidig vil deltagerne formentlig have behov for en fortsat håndholdt indsats, for at modnes yderligere til andre indsatser, hvilket BCB tilbyder både gennem den fortsatte opfølgning på handleplanerne og de etablerede ERFA-grupper mellem de erhvervsdrivende. Vi vurderer, at projektet har været afgørende for at modne deltagerne til det øvrige system, og at det netop er tilgangen i projektet, der har haft betydning for dette.

## 8 Bilag A: Sådan scorer vi

### Overordnet

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

### 1. Implementering (afsnit 4)

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

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

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

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

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	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 effektpotentialer.

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.