

MARTS 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

GREATER COPENHAGEN FOOD STARTUP

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallevej 2
2800 Kongens Lyngby

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

MARTS 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

GREATER COPENHAGEN FOOD STARTUP

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	205.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	28.03.2022
UDARBEJDET	MJNS
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	LCPE

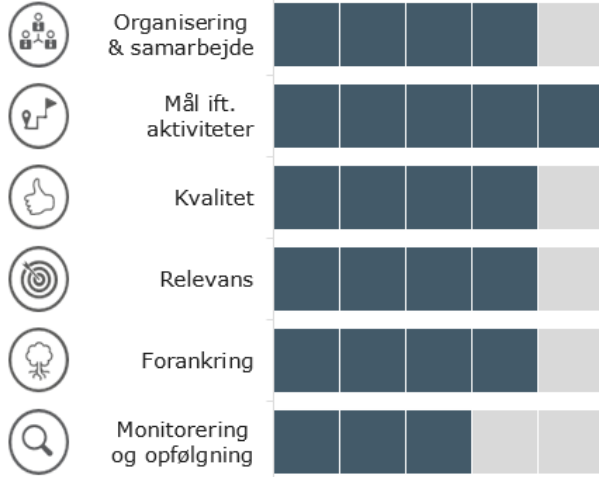
INDHOLD

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

1 Resumé: Greater Copenhagen Food Startup

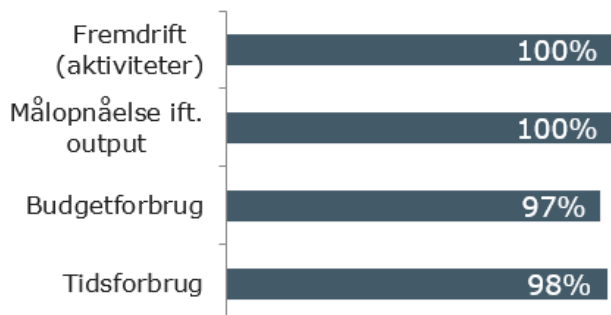
Projektets implementering

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



Projektet har været ledet professionelt i et tæt samarbejde mellem to af partnerne og med involvering af en række private samarbejdspartnere. Projektets effektkæde har været styrket af tilknytningen til et fysisk iværksættermiljø og den tætte involvering af flere led i fødevarerøkosystemet i form af virksomheder af forskellig modenhed. Det har bidraget til en stor relevans og en oplevelse hos iværksætterne af, at det største udbytte af projektet er netværk – både i form af nye sparringspartnere og 'kolleger', samt kommercielle samarbejdspartnere og potentielle aftagere af deres produkter. Samtidig har nogle deltagere efterspurgt mere læring om blandt andet produktionsopbygning. Projektholder er ved at finde modeller for videreførelse af projektets metoder i regi af ErhvervsHuset og de private aktører. Evaluering på udbytte og tilfredshed sker mundtligt ved afslutning af forløb, men der er ikke foretaget en systematisk, kvantitativ evaluering og opfølgning blandt deltagerne.

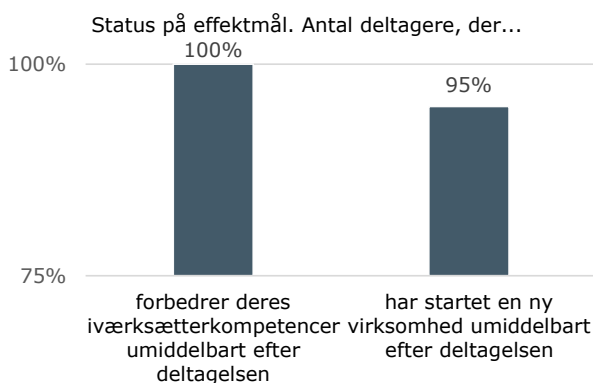
Målopnåelse



Projektets fremdrift er tilfredsstillende både på aktivitets- og outputniveau. Projektet har således allerede før projektets afslutning med 447 ud af målsatte 422 deltagere overpræsteret på sine outputmål og har desuden nået sine tre aktivitetsmål. Herunder har projektet på aktivitetsniveau indfriet måltallet om afholdelsen af lange acceleratorforløb, som vi anser for projektets mest centrale aktivitet.

Vi konstaterer derudover at budgetforbruget følger tidsforbruget samt fremdriften.

Effektvurdering



Deltagerne har fået flere forudsætninger for effektskabelse, hvorunder især netværksskabelse fremhæves som en vigtig faktor for iværksætternes fremadrettede motivation, kompetenceudvikling og mulighed for succes. Vi vurderer, at det er realistisk, at projektholder når i mål med alle effektmål udover antallet af deltagere, der fuldfører rådgivnings-/vejledningsforløb samt etablerer ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen. Begge er en smule under forventet niveau. Baseret på både målopnåelsen og interviewene vurderer vi dog samlet set, at projektet har bidraget til iværksætternes vækst og overlevelsesgrad.

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 projektet har været at afprøve Hovedstadsregionens potentiale som centrum for flere vækstiværksættere inden for test og afsætning af højkvalitetsfødevarer og -madoplevelser. Greater Copenhagen Food Startup har således tilbudt fødevareriværksættere i Hovedstadsregionen et målrettet vejlednings- og acceleratorprogram med fokus på markedsvalidering og salg.

Fødevareriværksættere på tværs af regionen er løbende blevet informeret om tilbud og aktiviteter via bred annoncering, bl.a. gennem sociale medier og netværk, samt en lang række private aktører og den lokale erhvervsservice i kommunerne. Programmet har været afviklet via en tragtmødel, hvor iværksættere alt efter deres potentiale har kunne deltage i to typer af forløb af forskellig længde og med forskellige aktiviteter:

- 1 **Korte forløb** bestående af workshop-pakker for alle interesserede fødevareriværksættere samt sparring på forretningside med erfarne mentorer.
- 2 **Lange forløb/acceleratorforløb:** Efter screening udvælges de 8-10 iværksættere med størst potentiale til et intensiveret 5-måneders forløb med fokus på forretningsudvikling med erfarne forretningsudviklere, branchekonsulenter, investorer og adgang til salgsplatform hos private partnere. Aktiviteterne omfatter:
 - > Mentorsparring med fag- og branchespecifik mentor, som forestår løbende 1:1 sparring igennem forløbet og sørger for, at virksomheden rykker på sine planer.
 - > Sparringsforløb med COOP Crowdfunding ift. udvikling og gennemførelse af et crowdfunding-projekt.
 - > Mulighed for at komme på hylderne og teste produkter i op til 40 Irma-butikker i 3 mdr. gennem eksklusivt samarbejde med Irma og COOP – herunder løbende sparring med Irma og COOP.
 - > Matchmaking, konkret viden og indspark fra fx indkøbere, fageksperter og andre startups.
 - > Netværk af succesfulde iværksættere, investorer og videnpersoner.
 - > Tilbud om 5 måneders kontorplads i madinnovationsmiljøet CPH Food Space

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Hovedstaden
Sagsbehandler:	Lucas Poulsen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Iværksætteri (ESF-1)
Samlet budget:	DKK 11,8 mio.
Bevillingsperiode:	01.01.2017 – 31.03.2022

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"> • Kick-off møde [1] • Korte forløb: individuelle forløb som iværksætter selv sammensætter [2] • Lange forløb: intensiveret produkt- og forretningsudviklingsforløb [3] 		<ul style="list-style-type: none"> • Kick-off møder er afholdt [1] • Iværksættere har deltaget i åbne workshops, 1:1 sparring mv. [2] • Iværksættere har deltaget i sparring og træningscamps [3] • Iværksætterne har udarbejdet en eksekveringsplan [3] • Iværksætterne har deltaget i det afsluttende pitchevent [3] 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget kompetenceløft blandt fødevareiværksættere • Øget overlevelse blandt iværksættere • Øget vækst

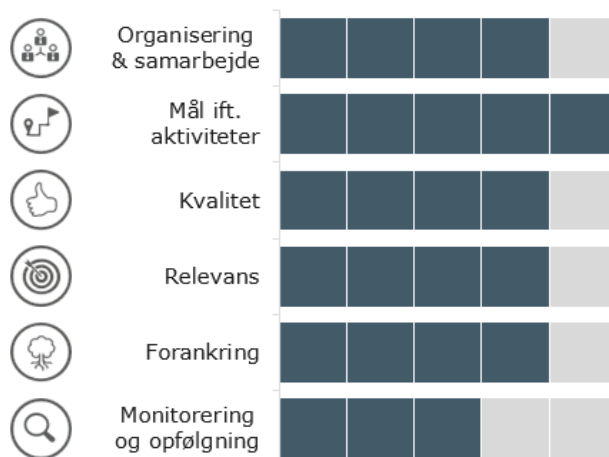
3 Overordnet status

Projektet har nået de opstillede milepæle på aktivitets- og outputniveau, og foruden COVID-19 har der ikke været væsentlige barrierer for projektets gennemførelse. På grund af en høj efterspørgsel på at deltage i projektets forløb, har projektet modtaget en tillægsbevilling og er blevet forlænget. Projektet fik i den forbindelse opjusteret både måltal og budget. Overordnet er projektets målopnåelse på effektniveau tilfredsstillende. Således er der blot et enkelt effektmål om etablering af nye cvr-numre, som vi vurderer det usandsynligt, at projektet vil nå. Da projektets aktiviteter endnu ikke er afsluttet på evalueringstidspunktet, kan det dog ikke siges med sikkerhed om dette mål indfries eller ej.

Projektet har for nylig fået en forlængelse på endnu en måned for at kunne nå at afholde de sidste aktiviteter, som måtte udskydes på grund af vinterens coronanedlukning. I alt med tillægsbevilling og forlængelse er projektet således blevet forlænget med to år og et næsten fordoblet deltagerantal ift. den oprindelige bevilling.

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 styres i et velfungerende samarbejde mellem to af partnerne, mens de øvrige partnere har været løst tilknyttede.

Projektet er drevet i tæt samarbejde mellem Erhvervshuset og CPH Foodspace. Erhvervshuset har med sit kendskab til erhvervsfremmesystemet og tilbud om uvildig forretningssparring både løftet den administrative side samt udviklet og implementeret projektets aktiviteter. CPH Foodspace har stillet rammerne om det fysiske iværksættmiljø til rådighed og på den måde underbygget og udfoldet netværket blandt deltagerne. Derudover har projektet tilknyttet private partnere, hvoraf nogle har fungeret som mentorer med en stærk brancheindsigt, og andre har stillet salgsplatforme til rådighed for deltagerne. Vi vurderer, at denne rollefordeling har været god, da de forskellige aktører har suppleret hinanden og matchet iværksætternes behov.

I projektet indgik oprindeligt to øvrige partnere: Københavns Kommune og Smag på Nordsjælland, hvor især førstnævnte har vist sig at være mindre engagerede, og begge har endt med at spille en mindre rolle. Projektholder oplyser, at styregruppen (med deltagelse fra de fire organisationer) som organ blev udfaset undervejs, da der på intet tidspunkt har været større udfordringer i projektet. Selvom vi normalt anbefaler projekterne at have en styregruppe for at sikre en bred strategisk forankring, vurderer vi, at projektet har skabt sikkerhed for en velfungerende projektorganisering. Vurderingen beror især på broen til de private aktører, som vi sjældnere ser i erhvervsfremmesystemet, men som med deres kommercielle inputs er vigtige for iværksætternes udvikling og vækst.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Projektets effektskabelse har især været drevet af tilknytningen til det fysiske iværksættmiljø og den tætte involvering af etablerede fødevarer virksomheder. Vi kan konstatere, at tilknytningen til det fysiske branchespecialiserede iværksættmiljø i Kødbyen har været en vigtig forudsætning for effektskabelsen. Ifølge projektpartnerne og virksomhederne har det både skabt et rum for daglig, uformel videns- og erfaringsudveksling, samt et

vigtigt kollegaskab som små iværksættere kan mangle. Virksomhederne fremhæver herunder, at de kontakter, de har fået til andre iværksættere og mere etablerede virksomheder i branchen har givet et netværk, som har været afgørende for den videre udvikling og vækst af deres virksomhed. Dels fordi de ved, hvem der har erfaringer med samme udfordring som dem, som de kan søge råd hos. Dels fordi netværket har givet kontakt til potentielle aftagere eller kommercielle samarbejdspartnere. I den forbindelse understreger også den interviewede mentor, at tilstedeværelsen af faste beboere eller lejere i CPH Foodspace har bidraget til en særlig dynamik, så acceleratorforløbene ikke kun har haft en kursuspræget karakter. Desuden giver projektaktørerne udtryk for, at den geografiske placering i Kødbyen har bidraget til den store interesse for projektet og iværksætttermiljøet fra iværksættere såvel som større brancheaktører. Ud fra ovenstående vurderer vi, at det fysiske iværksætttermiljø har givet virksomhederne en vigtig og hurtig adgang til netværk, ressourcer, viden og forretningsmuligheder, der er essentiel for projektets effektindfrielse (se læringspunkt 1).

Vi kan konstatere, at en anden vigtig forudsætning for projektets succes, er den tætte involvering af større private virksomheder, bl.a. Irma, COOP Crowdfunding og Torvehallerne. Ifølge projektholder har det skabt en unik mulighed for at teste produkterne, f.eks. ved at introducere et nyt, uprøvet produkt på Irmas hylde. Også virksomhederne oplever, at denne involvering har givet dem indsigt i, hvad det kræver af et lille brand at sælge til erhvervs kunder, herunder pitchtræning for potentielle indkøbere. Desuden har det skabt kontakter, som de ikke selv kunne etablere. Efter vores vurdering har denne inddragelse af etablerede virksomheder fra fødevarerbranchens økosystem været en afgørende succesfaktor for projektet – og ikke noget der ses i mange projekter (se læringspunkt 2). Slutteligt har projektholder gjort sig den erfaring, at acceleratorforløbene virker bedst, når de har en forholdsvis fast struktur, fordi iværksætterne er på et tidligt stadie, hvor de har svært ved at konkretisere deres behov (se læringspunkt 4).

Screeningen af virksomheder var især indledningsvist karakteriseret ved involvering af en bred personkreds, og undervejs i projektet har det givet anledning til overvejelser om, hvorvidt den ressource-tunge screening også gav tilsvarende værdi for udvælgelsen (se læringspunkt 5).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagerne i både de korte og lange forløb er yderst tilfredse med forløbene, men efterspørger bl.a. mere indhold om produktionsopbygning. De fire interviewede virksomheder fra acceleratorforløbet har været meget tilfredse med forløbet. Bl.a. fremhæver de, at det har været en styrke, at repræsentanter fra mere modne virksomheder i økosystemet er blevet inddraget i workshopsene. Herunder virksomheder fra tidligere acceleratorforløb, som deltagerne kunne spejle sig i og lære at kende. Ifølge samtlige interviewede virksomheder har det væsentligste udbytte af projektet været øget netværk.

På indholdssiden efterspørger enkelte virksomheder mere fødevareteknisk indhold, f.eks. ift. kontrolprocedurer, mere om e-commerce, samt mere viden om opbygning af produktion, og hvad det kræver. Sidstnævnte understreger også den interviewede mentor, som den primære barriere for mange fødevareriværksætteres udvikling. Derfor vurderer vi, at kompetenceudvikling ift. den

forretningsudvikling, som omhandler produktionsopbygning, kan være et opmærksomhedspunkt for fremtidige projekter til fødevareriværksættere.

Den interviewede deltager fra projektets korte forløb har også fået et stort udbytte, men efterspørger, at workshopsene havde mere karakter af dialog frem for envejskommunikation. Dertil oplever deltageren, at en facilitering på deling af kontakter mellem deltagerne kunne styrkes for at muliggøre fastholdelsen af det opståede netværk. Projektholder oplyser dog, at deltagerne altid blev opfordret til at danne netværk og indsamle hinandens kontaktoplysninger på workshops, da det grundet GDPR-regler ikke var muligt for projektholder at gøre.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projektet har haft stor relevans for både iværksættere og større etablerede virksomheder – dog primært i Københavnsområdet.

Projektholder oplyser, at rekruttering på intet tidspunkt har været en udfordring, hvilket ellers kan være en udfordring i erhvervsfremmeprojekter. Projektholder vurderer, at det skyldes den store omtale som foodpitchesne har genereret, og at de åbne workshops derudover har solgt sig selv og fungeret som god rekrutteringskanal til acceleratorforløb. Efter vores vurdering understreger det, at projektet har formået at adressere fødevareriværksætternes behov. Projektet er desuden lykkes med at tappe ind i behovet hos de større og etablerede fødevareriværksvirksomheder. Projektholder peger på, at der har eksisteret en udviklingstendens i markedet mod fokus på lokale og bæredygtige produkter, som vi kan konstatere, at projektets fortælling har haft succes med at føde ind i. En enkelt udfordring har bestået i at tiltrække iværksættere i Nordsjælland, som oprindeligt påtænkt gennem Smag på Nordsjælland. Projektholder oplever, at det skyldes, at målgruppen af fødevareriværksættere ikke er stor nok i Nordsjælland.

I øvrigt peger interviewene på, at det havde været relevant at tilbyde et overbygningsforløb, der styrkede deltagernes eksport og internationalisering. Mens et sådant forløb normalt ikke passer til tidlige iværksættere, som typisk ikke er eksportmodne, er fødevareriværksættere (især inden for bæredygtighed) kendetegnet ved, at deres målgruppe knytter sig omkring metropolerne. Derfor vil næste skridt ofte være andre metropoler såsom Berlin, frem for det øvrige Danmark, men f.eks. Berlin. Derfor vurderer vi, at internationalisering kan have tidligere relevans i fødevareriværksætterprojekter.

Forankring af output



Projektholder er ved at finde modeller for videreførelse af projektets metoder hos Erhvervshuset eller de private aktører.

Projektholder har på evalueringstidspunktet lavet et oplæg på, hvordan de åbne workshops kan videreføres i IværksætterDanmark-projektet. Workshopforløbet om crowdfunding, som COOP Crowdfunding har udviklet ifm. projektet, er allerede nu blevet et veletableret koncept, som de bruger i andre sammenhænge (f.eks. i samarbejde med Agrobusiness Park og Food & Bio Cluster). Også Erhvervshuset er ved at finde en model til at videreføre aktiviteten med COOP Crowdfunding, som et tilbud i Erhvervshuset for iværksættere til at markedsvalidere produkter. Projektet har også bidraget til at afføde en vedvarende Irma-kampagne om at 'give plads til de små'. Det indikerer, at projektet på et generelt plan har medvirket til at øge opmærksomheden på nye iværksættere i fødevarerbranchen.

Yderligere håber projektholder, at Erhvervshuse kan finde midler til fortsat at have en kontorplads i CPH Foodspace for at forblive tæt på fødevarebranchens iværksætttermiljø. Under projektperioden har projektet med sin tilknytning til CPH Foodspace stået for en stor del af det fysiske miljøes indhold og har således bidraget med at skabe et aktivt madinnovationsmiljø i København. Det er på evalueringstidspunktet visse usikkerheder forbundet med, om der kan findes fuld finansiering til CPH Foodspace, efter projektet ophører, men de er ved at finde en model med Food & Bio Cluster. Usikkerheden omkring CPH Foodspace kan medføre usikkerheder for forankringen af iværksætternes udvikling, da den styrkes af fortsat adgang til et fysisk madinnovationsmiljø (se læringspunkt 1). Projektholder oplyser også, at flere iværksættere i løbet af projektperioden efter endt acceleratorforløb har valgt at bibeholde deres kontorplads i CPH Foodspace.

Monitorering og opfølgning

Feedback på udbytte og tilfredshed sker ved deltagelse i aktiviteter og kunne være foregået ved større systematik, hvilket også gælder opfølgning på deltagere i korte forløb. Projektholder har ikke gennemført en systematisk kvantitativ evaluering med deltagerne på hverken de korte eller lange forløb. Acceleratorforløb og workshops har dog været afsluttet med en kvalitativ feedback, som har givet input til justeringer i projektets aktiviteter. Vi vurderer samtidig, at den manglende systematiske opfølgning på deltagerens udbytte og tilfredshed gør det vanskeligt for projektholder at kortlægge og handle på projektets effektskabelse.

De korte forløb blev afrundet med en introduktion til Erhvervsfremmesystemets tilbud og der blev efterfølgende sendt en mail med disse tilbud, så deltagerne, for hvem det var relevant, selv kunne tage kontakt. Selvom en forretningsudvikler fra Erhvervshuset også var til stede og forsøgte at få relevante personer i sparringsforløb hos Erhvervshuset, vurderer vi, at man med et relativt simpelt setup kunne have styrket mulighederne for opfølgning på deltagerne på de korte forløb, som ikke videreføres til acceleratorforløb. En opfølgning som den interviewede virksomhed fra de korte forløb ikke oplever at have fået og efterspørger. Efter vores vurdering kunne man eksempelvis med fordel tilføje spørgsmål i et evalueringsspørgeskema om deltagerens interesse i eller behov for videreudvikling af deres forretning inden for specifikke temaer. Frem for den brede oplysning ville det styrke Erhvervshusets grundlag for selv at tage kontakt senere og for at henvise deltagerne til andre programmer – samt give en idé om pipeline til andre projekter. Vi bemærker, at flere af de interviewede virksomheder fra acceleratorforløbene fortsat har modtaget sparring fra Erhvervshuset efter endt forløb, så problematikken er forbeholdt de korte forløb.

5 Fremdrift og målopnåelse

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



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

Status på evalueringstidspunktet er, at 100 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, 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: Kick-off møder (ét for hvert forløb)	9	9	100 %
A2: Antal runder med korte forløb	13	13	100 %
A3: Antal runder med lange forløb	8	8	100 %

Projektet har nået alle sine mål på aktivitetsniveau. Herunder er især målopnåelsen på antal runder med lange forløb væsentlig, da det efter vores vurdering udgør projektets mest centrale aktivitet.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	11,8	11,4	97 %
Tidsforbrug (måneder)	62	61	98 %

Som det fremgår, har projektet haft et forventeligt forbrug af midler. Projektholder oplyser dog om, at der muligvis vil komme et mindre overforbrug på løntimer. De tilbageværende midler til eksterne, der kan bruges på private konsulenter, ønsker projektholder at bruge på yderligere opsamling og konceptualisering af projektets metoder. Fordi deltagervirksomhedernes kontorplads i CPH Food-space ikke kunne angives under kategorien for testfaciliteter, har projektet haft et overforbrug på "overhead".

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % af 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 deltagere i alt	422	447	+100 %

Med 447 deltagere over for målsatte 422 har projektet overpræsteret på den opstillede outputindikator.

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 interviews med virksomheder, 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.

I forbindelse med evalueringen har vi gennemført interviews med fem virksomheder, hhv. fire fra projektets lange accelerator forløb og en fra projektets korte åbne workshopforløb. Disse interviews giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er gennemført, så de på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen. Det er samtidig vigtigt at bemærke, at det relativt begrænsede datagrundlag ikke giver en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men snarere en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti-
ale for effekter

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

Især de lange acceleratorforløb forventes at være effektskabende, mens de korte forløb primært skaber større effekter som rekrutteringskanal til acceleratorforløbet. Som tidligere nævnt giver virksomhederne udtryk for at have fået et stort udbytte af at deltage i projektet. I den forbindelse oplever virksomhederne, at de er blevet styrket på flere planer:

- > For det første har virksomhederne fået **nye værktøjer og kompetencer**. Konkret fremhæves transformationsdiagrammet af flere, som et værktøj, der har virket godt til at konkretisere, hvor virksomheden er nu, hvor de vil hen og hvad næste steps er. Arbejdet med at beskrive transformationsdiagrammet oplever virksomhederne især som værdifuldt, frem for selve opfølgningen på det. Flere af de interviewede virksomheder er også fortsat med at bruge transformationsdiagrammet siden hen. Derudover fremhæver nogen af virksomhederne også styrkede kompetencer inden for økonomi og budgetplanlægning, og at dette var en stor mangel for dem inden forløbet. Dem, hvor budgetarbejde har været nyt, er også fortsat med at anvende budgetmodeller fra acceleratorforløbet efterfølgende.
- > For det andet giver virksomhederne udtryk for, at de har fået god **forståelse for markedet**. Herunder, at projektet også har skabt synlighed for deres produkt og markedsvalidering via projektets tilknytning af de større private aktører.

- > Ovenstående betyder også, at deltagerne for det tredje på et mere personligt plan har fået **større tro på eget produkt** og flere perspektiver på egen virksomhed. Det er med til at skabe en større sikkerhed på deltageres virksomhed, og vi vurderer herunder, at projektet gør deltagerne mere afklarede om at være iværksætter.
- > For det fjerde har virksomhederne som nævnt fået et **øget netværk**. Virksomhederne giver også udtryk for, at de har været i stand til at bibeholde en stor del af netværket fra forløbet, hvilket har givet vedvarende sparringsmuligheder, indgangsvinkler til markedet og kontakter. Som nævnt peger de deltagende iværksættere især på, at det netværksmæssige aspekt er en vigtig forudsætning for deres motivation, kompetenceudvikling og virksomhedssucces.

De ovenstående typer af nye kompetencer og værktøjer, nye indsigter samt nye kontakter er alle forudsætninger, som vi vurderer, udgør et vigtigt grundlag for at skabe de ønskede effekter i form af vækst og øget overlevelse blandt iværksætterne. Dertil kommer den mulighed for markedstest på salgsplatforme (f.eks. Irma og COOP Crowdfunding), som evt. kan munde ud i en fast hyldeplads. Vi vurderer, at dette initiativ i projektet har hjulpet deltagerne langt med at skabe forudsætninger for efterfølgende effekter, da det er med til konkret at sandsynliggøre, at nogle af iværksætternes produkter også kan få en plads på markedet langsigtet.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere der fuldfører rådgivnings-/vejledningsforløb	222	0	203	91 %
C2: Antal deltagere der forbedrer deres iværksætterkompetencer umiddelbart efter deltagelsen	211	0	210	100 %
C3: Antal deltagere der har startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen	19	0	18	95 %
C4: Antal overlevende deltagervirksomheder 2 år efter deltagelsen	0	31	-	-
C5: Antal deltagere, som er selvstændige 6 måneder efter afslutning	0	178	-	-

Note: - angiver, at indikatoren ikke er opgjort, fordi den ligger efter projektperioden.

På evalueringstidspunktet har 203 ud af målsatte 222 deltagere fuldført et rådgivnings- og vejledningsforløb. Dette er altså en smule under forventning. Samtidig er slutskemaerne for det sidste acceleratorhold endnu ikke kommet retur, hvoraf der forventes at være otte.

Færre deltagere end forventet har på tidspunktet for denne evaluering startet en ny virksomhed umiddelbart efter deltagelsen (18 ud af målsatte 19). Projektholder oplyser, at der måske vil opstå flere cvr. numre.

Tager vi de øvrige effektmål i betragtning, herunder de styrkede iværksætterkompetencer, hvor målopnåelsen er 100 %, samt interviewene med virksomhederne, vurderer vi samlet set, at projektet har bidraget til iværksætternes vækst og overlevelsesgrad. Til grund for denne vurdering lægger også, at projektholder vurderer, at det oprindelige estimat på C4 og C5 er realistisk, og at projektet vil være i stand til at skabe disse effekter.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Etableringen af fysiske iværksætermiljøer øger netværksdannelsen under projekter og forbedrer samtidig mulighederne for, at netværkene og det udbytte, der følger med, også lever videre efter endt projekt. Ifølge de deltagende iværksættere har det netværksmæssige aspekt som nævnt været alfa omega for deres udbytte af projektet. Dette skyldes, at netværket giver viden, sparring og forretningskontakter, som er afgørende for deres virksomheds succes. Herunder har adgangen til andre iværksættere inden for fødevarerbranchen konkret givet stor værdi, da de ofte står over for de samme udfordringer og dermed kan hjælpe hinanden videre.

Vores erfaringer fra andre projekter er dog, at sådanne etablerede netværk og samarbejder er skrøbelige, da de hviler på personlige relationer og kan være følsomme over for eventuelle udskiftninger. I den forbindelse vurderer vi, at tilknytningen til CPH Foodspace har styrket projektet, dels fordi muligheden for en fast kontorplads i CPH Foodspace har styrket netværket og kollegaskabet undervejs i forløbene. I den forbindelse har også de vedvarende beboere eller lejere som nævnt gjort, at iværksætermiljøet har fået en mere formel og vedvarende karakter end et sporadisk projektmiljø. Dels fordi en fremtidig forankring af de netværk, som er blevet skabt i løbet af projektperioden, har større sandsynlighed for at forsætte, hvis de udmunder i fysiske iværksætermiljøer. Heri ligger en vigtig læring til andre iværksætterprojekter, som med fordel kan indtænke et fysisk iværksætermiljø - enten ved at tilknytte sig et eksisterende miljø eller at bidrage til at etablere et nyt.

Læringspunkt 2

Et samarbejde med branchens etablerede aktører kan have stor betydning for iværksætternes succes, hvorfor der er stor værdi i på forhånd at sikre relevans hos store aktører. Som nævnt vurderer de deltagende iværksættere, at projektets involvering af de større etablerede private virksomheder både har bidraget med vigtige kontakter til potentielle aftagere og med viden om, hvordan denne aftagning konkret foregår. Ud fra en økosystemtankegang ved vi også, at netop iværksætteres adgang til etablerede virksomheder, der vil geninvestere deres kapital i de små virksomheders innovationskraft, er essentiel. Når f.eks. Irma giver en af projektets iværksættere mulighed for at teste deres produkt på deres hylder, fungerer det som en tidlig test og markedsvalidering direkte i detailhandlen. Ifølge projektholder er det almindeligvis en stor udfordring for fødevareriværksættere at komme på hylderne, mens det i projektet er lykkedes at gøre markedsvalideringen af iværksætternes produkter nemt tilgængeligt.

Det er derfor vores vurdering, at den tætte involvering af etablerede virksomheder øger sandsynligheden for, at iværksætterne lykkes, og at deres produkt

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

modnes. I tidligere evalueringer har vi samtidig set, at det kan være vanskeligt at involvere større virksomheder.

At projektet alligevel er lykkedes med ovenstående skyldes baseret på interviewene en stor relevans for større aktører. Projektets iværksættere har ifølge projekts parter, herunder også den interviewede private aktør, repræsenteret de madtrends, der har udfoldet sig i samfundet generelt. Altså har de ifølge projektholder formålet at tiltrække en kritisk masse af innovation inden for branchen. Det bekræftes af den interviewede private aktør, der giver udtryk for, at projektets store relevans for dem dels har bundet i, at de har kunne få adgang til branchens innovationskræft gennem iværksætterne. Desuden har projektet givet dem adgang til deres egen målgruppe. Altså har de større private aktører som Irma og COOP Crowdfunding haft et forretningsmæssigt behov for at have adgang til iværksættere, hvorfor værdien af at deltage har været tydeligt fra start. Altså har projektet kunne stå for en form for rekruttering til de private aktører, mens de har kunne arbejde med de små iværksættere, levere indhold og markedsmuligheder. Overordnet peger ovenstående på, at det kan være frugtbart for lignende projekter at afsøge tendenser i branchen inden, så projektet også kan tale ind i det kommercielle marked. Herunder konkret at afdække også hvilke større private virksomheder projektet kunne have en relevans for og på den måde sikre, at disse kan se en værdi i at deltage, hvilket i sidste ende er til fordel for iværksætterne.

Konkret er der i projektet også sket en snowballing effekt, hvor COOP Crowdfunding først valgte at deltage, hvorefter de var med til at række ud til Irma. Flere andre større private aktører har herefter også hørt om projektet. Det indikerer, at der også kan være et potentiale i at finde en enkelt stor partner først som en form for "flagskib".

Læringspunkt 3

En grundig forventningsafstemning mellem iværksættere og større etablerede virksomheder er essentiel for et succesfuldt samarbejde. I

forlængelse af ovenstående læringspunkt kan vi desuden konstatere, at samarbejdet mellem små iværksættere og store private virksomheder er afhængig af forventningsafstemning. Projektholder har således undervejs i projektet erfaret, at det er essentielt at sikre, at begge forstår hinandens virkelighed. Iværksætterne skal vide, hvad det kræver af dem at have en aftale med en større virksomhed, og de større virksomheder skal have indsigt i iværksætternes vilkår og hverdag. Her er det dels vigtigt at have nogen, der kan facilitere dialogen og forstå begge parter dagligdag og behov. Hvor dette skete på en relativt løs måde indledningsvis i projektet, har projektholder undervejs fundet en værdifuld konkret model i form af en mere formaliseret samarbejdsmodel eller strategi.

Konkret har samarbejdsmodellens været anvendt i samarbejdet med Irma. Samarbejdsmodellen bygger på, at Irma efter pitcharrangementerne først udvælger de 5-6 mest interessante iværksættere, som udvælges til en prøveperiode. Irma kategoriserer så iværksætterne ud fra en model med A, B, og C, virksomheder. Under projektet har man beskrevet, hvor iværksætterne er henne, og hvad man kan forvente af både iværksætter og Irma ved hver kategori. Herunder:

- > A-virksomheder: forventes at kunne levere til Irmas lager inden for 3 måneder. Det forventes altså, at iværksætterne får deres godkendelse til detail inden. Samtidig kan de forvente, at Irma putter dem i deres marketingkanaler, og at der vil være løbende evaluering.
- > B-virksomheder: forventes at der vil være længere tid, inden de kan levere til Irma.
- > C-virksomhederne: er i dialog med Irma, og Irma vil gerne følge dem, men der er ingen konkret forventning til, hvornår produktet ender på hylderne.

Ifølge projektholder har denne samarbejdsmodel med kategorisering af virksomheder skabt en tydelig forståelse for hinandens udgangspunkt og rammer for samarbejdet. Det skabte en klarhed med gensidige forpligtelser, som i starten af projektet blev for flydende med brudte forventninger begge veje. Det er vores vurdering, at ovenstående læringer fra projektet viser vigtige forudsætninger for et succesfuldt samarbejde mellem et økosystems iværksættere og etablerede virksomheder. Således viser projektets erfaringer, at det kan være frugtbart for andre projekter, som inddrager større private aktører, at indtænke en klar scoping- og samarbejdsmodel fra start, som etablere klare rammer og forventninger imellem aktørerne.

Læringspunkt 4

Et vellykket acceleratorforløb for tidlige iværksættere kræver en grad af faste rammer og struktureret indhold. Projektholder oplyser, at der i projektansøgningen og de første acceleratorforløb var en forventning om, at acceleratorforløbenes indhold skulle være efterspørgselsdrevet og sammensættes efter hver enkel iværksætters fokus og behov, med eksempelvis løse mentoring sessions. Projektholder erfarede dog, at disse forløbs løse strukturering ikke fungerede godt til målgruppen af meget tidlige iværksættere, der ikke var forretningsmæssigt modne nok til, at det var tilstrækkeligt at holde dem til ilden og facilitere netværk. Således manglede flere af iværksætterne basal viden om forretningsdrift til, at de selv kunne trække det nødvendige ud af de løse forløb. Undervejs i projektet blev der derfor indført fire "camps" med tematikker, der var udvalgt baseret på projektholders erfaringer, som giver iværksætterne et basisniveau af viden, kompetencer og værktøjer.

Selvom andre evalueringer peger på, at efterspørgselsdrevende forløb kan være en styrke, viser projektets erfaringer, at der for de helt tidlige iværksættere også er behov for struktur, som giver iværksætterne den absolut vigtigste læring på de rigtige tidspunkter. Vi vurderer derfor, at dette er et opmærksomhedspunkt som fremtidige projekter for tidlige iværksættere kan lære af.

Læringspunkt 5

Et snævert screeningsudvalg kan være mere meningsfuld end en ressourceetung og bred screeningsproces, så længe der er etableret en formaliseret screeningssystematik. Projektholder oplyser, at projektet indledningsvis havde en inkluderende og tidskrævende screening, hvor alle projektets mentorer fra fødevarerbranchen og en konsulent fra Erhvervshuset deltog. Under COVID-19 nedlukningerne blev de dog pga. tidspres nødt til at involvere færre mentorer i screeningsprocessen. Selvom den indledende brede screening sikrede en grundig udvælgelse, er projektholder i tvivl om, hvorvidt den ressourceetunge

screening tilsvarende bidrog til en bedre screening. Derfor er erfaringen altså, at det er værd at overveje, hvor ressourcetung en screening man vil lave.

Baseret på projektet er der udledt to læringspunkter ift. screeningen af iværksættere:

- 1 Formaliserede screeningskriterier er nødvendige for at sikre kvalitet og transparens. Formaliserede screeningskriterier kan især være et nødvendigt værktøj til efterfølgende at kunne uddrage viden om, hvorfor visse af de screenede iværksættere ender med at lykkes og andre ikke.

I forbindelse med nærværende projekt er projektholders erfaringer, at vigtige screeningskriterier er:

- > Rammer produktet en trend i markedet / er det et voksende marked
- > Er der penge på kistebunden?
- > Er der dedikation i founderteamet? (Et team er et plus)
- > Har de kompetencerne i founderteamet eller vil de kunne finde de rigtige kompetencer?

Specifikt for fødevareiværksættere er imidlertid også, at produktionen kan ende som en uoverkommelig barriere for fødevareiværksættere, der netop er afhængige af at kunne producere en vare. Ifølge mentoren er en erfaring fra projektets tidligere acceleratorforløb således, at et basalt screeningskrav til iværksætterne er, at de har en vis viden om, hvordan deres produktion skal fungere, som altså bør være en forudsætning for at deltage.

- 2 Minimum to personer skal stå for at screene en virksomhed, men hvis processen og kriterierne derudover er standardiserede og formaliserede, er der ikke nødvendigvis behov for en større involvering. Vores erfaringer fra mange andre projekter er, at det ofte kan være en barriere med et meget snævert screeningsudvalg. Erfaringerne fra nærværende projekt peger dog på, at screeningen også kan blive unødvendigt ressourcetung, og at det kan fungere at nedsætte et mere snævert screeningsudvalg.

Efter vores vurdering er et fokus på, hvilke profiler der foretager screeningen, samtidig afgørende, hvis et snævert screeningsudvalg skal fungere. Her peger projektets erfaringer på, at det virker godt, når screeningen foretages af en kombination af en branchespecifik aktør og en forretningsgeneralist.

Bilag A Sådan scorer vi

Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandlere, 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 effekt-potentiale.

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.