

MAJ 2020  
REGION HOVEDSTADEN

# DEN KREATIVE OG KOMPETENTE MADSCENE

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid



MAJ 2020  
REGION HOVEDSTADEN

# DEN KREATIVE OG KOMPETENTE MADSCENE

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630  
DOKUMENTNR. 204.S  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 19.05.2020  
UDARBEJDET SLO  
KONTROLLERET MOBR  
GODKENDT LCPE



## INDHOLD

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

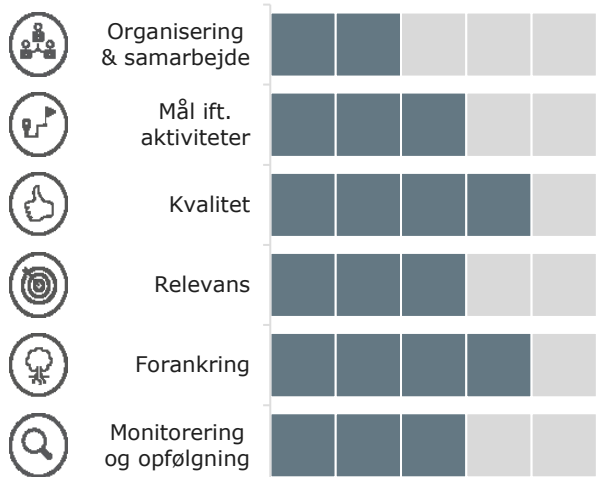


# 1 Resumé: Den kreative madscene

## Projektets implementering

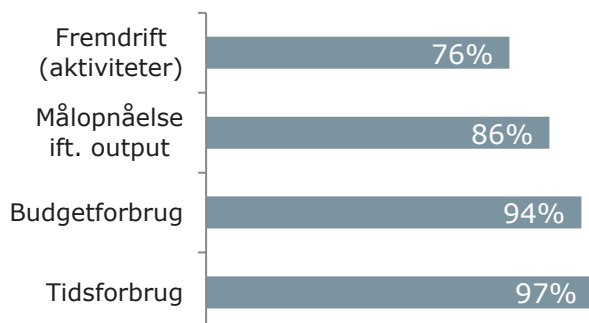
Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

3



Arbejdsdelingen imellem projektets hovedaktiviteter har været klar, men der mangler organisering på tværs samt en indledende afdækning af målgruppens karakteristika, særligt ift. virksomhedernes størrelse. Projektet formår ikke at skabe den forventede effekt, da antallet af deltagere, der har opnået kompetencer, er lavere end forventet. Interviews med deltagere og spørgeskemaesvarelses viser dog, at deltagerne har haft udbytte af forløbene. De oplever generelt at forløbene var af høj kvalitet og at deres netværk er blevet styrket. Der er opnået organisatorisk forankring via et kommunalt samarbejde i Region Hovedstaden. Projektet har arbejdet med løbende evalueringer og justeringer af forløbene med udgangspunkt i input fra deltagende virksomheder. Dog savnes en inddragelse af underviserne i dette arbejde, som ikke har fået indblik i det indsamlede data fra slutskemaerne, og dermed ikke har kunne foretage justeringer ud fra dette.

## Målopnåelse



Målopnåelsen varierer for hovedaktiviteterne. Ved forløbene Udviklingskørekort, Afsætningskørekort og Vækst i hele værdikæder er målopnåelsen henholdsvis 95 %, 100 % og 96 %. Ved Kompetenceforløb og netværk for restauranter og madmarkeder samt Kompetenceforløb i økologisk handel mellem land og by er målopnåelsen henholdsvis 72 % og 17 %. Dette skyldes konkurs hos den ene partner, samt at projektholdet ikke fandt det praktisk muligt eller hensigtsmæssigt at omstrukturere ressourcerne herefter, da konkursen lå sent i projektforsløbet. Projektet er nået i mål med antallet af deltagende virksomheder. Dog ses et lavere antal af personer, der har modtaget undervisning. Dette bunder blandt andet i, at virksomhederne har sendt færre deltagere end antaget. Projektet har omtrent det forventede budgetforbrug- og tidsforbrug.

## Effektvurdering



	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	760	0	55 %
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtidsjobs)	0	188	-

Projektet har ikke opnået effektmålet, idet kun 451 ud af 641 deltagere har forøget deres kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen. Dette grunder særligt i, at de deltagende virksomheder har været mindre end forventet og derfor har sendt færre deltagere end først antaget. Deres begrænsede størrelse medfører, at det typisk er en stor økonomisk beslutning at sende medarbejdere på kursus. Der måles endnu ikke på jobskabelse i projektet, og det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at vurdere, hvorvidt de forventede effekter på dette punkt reelt vil indtræffe.

## 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

Den Københavnske madscene har de sidste 10-15 år gennemgået en radikal forandring. Det gælder både udbuddet og produktionen af fødevarer, opblomstringen af en restaurantscene i verdensklasse og en stor indsats for bedre offentlige måltider.

Formålet med Den kreative madscene er at skabe vækst og beskæftigelse gennem en række målrettede kompetenceudviklingsforløb, der er rettet mod at dygtiggøre ledere og medarbejdere på udvalgte områder, hvor der er et sandsynligt vækstpotentiale. Derudover skal der etableres netværk, som deltagere kan sparre i omkring salgskompetencer, produktudvikling mv. Indsatsen består af følgende 6 hovedaktiviteter:

- > **Aktivitet 1:** Rekruttering af virksomheder
- > **Aktivitet 2:** Udviklingskørekortet: Kompetenceforløb for at styrke udvikling
- > **Aktivitet 3:** Afsætningskørekortet: Kompetenceforløb for at styrke salg
- > **Aktivitet 4:** Kompetenceforløb i økologisk omstilling og netværk for restauranter og madmarkeder
- > **Aktivitet 5:** Kompetenceforløb i økologisk handel mellem land og by
- > **Aktivitet 6:** Vækst i hele værdikæder:
  - > 6.1 Kompetenceforløb i vækst i hele værdikæder
  - > 6.2 Det lokale rejsehold

Målgruppen er fødevarerbranchens små- og mellemstore virksomheder, der indgår i hele værdikæden undtagen de primære erhverv. Det vil sige, at både traditionelle producenter i fødevarerbranchen og restauranter, kantiner og lign. er omfattet.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	<b>Tilskudsmodtager:</b> Food Organisation of Denmark
>	<b>Vækstforum:</b> Region Hovedstaden
>	<b>Sagsbehandler:</b> Morten Suusgaard
>	<b>Finansieringskilde:</b> Socialfonden (ESF)
>	<b>Indsatsområde:</b> Vækstrettet kompetenceudvikling (ESF-2)
>	<b>Samlet budget:</b> DKK 16,5 mio.
>	<b>Bevillingsperiode:</b> 01.04.2017 – 01.07.2020



## 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

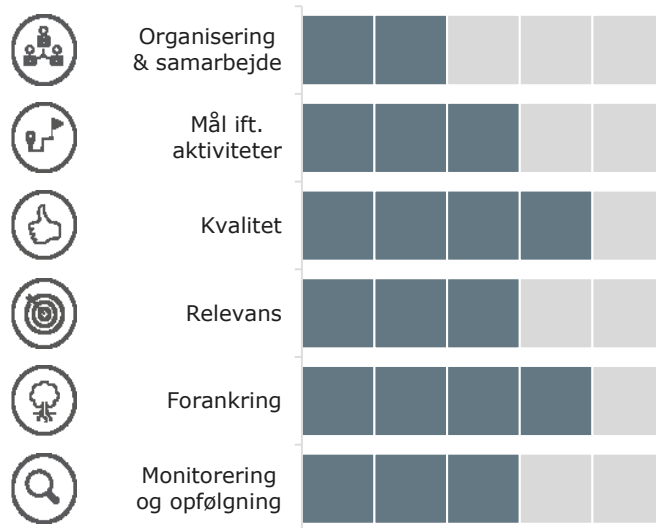
Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Rekruttering af virksomheder [1]</li> <li>› Udviklingskørekort: kompetenceudviklingsforløb for at styrke udvikling [2] (FOOD)</li> <li>› Afsætningskørekort: kompetenceforløb for at styrke salg [3] (FOOD)</li> <li>› Kompetenceforløb og netværk for restauranter og madmarkeder [4] (Københavns Madhus)</li> <li>› Kompetenceforløb, der skaber samarbejder mellem leverandører/grossister og økologiske køkkener via Madfællesskabet [5] (Københavns Madhus)</li> <li>› Vækst i hele værdikæder [6]:</li> <li>› 6.1 Vækst i hele værdikæder (Hotel- og Restaurantskolen)</li> <li>› 6.2 Det Lokale Rejsehold (FOOD)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Database med potentielt relevante deltagere er etableret [1]</li> <li>› Virksomhederne har fået styrket deres udviklings- og salgskompetencer [2 og 3]</li> <li>› Råvareanalyser, madspildsanalyser, om-lægningsplaner og kompetenceløftsplaner samt øget viden om økologi blandt deltagerne [4]</li> <li>› Virksomhederne har deltaget i kompetenceudvikling (seminarer og workshops), der kan bruges i deres udviklingsarbejde [5]</li> <li>› Virksomhederne har deltaget i værdikædesamarbejder (workshops, kompetenceudvikling, uddannelse) [6]</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Styrkede kompetencer</li> <li>› Styrket vækstpotentiale</li> <li>› Øget jobskabelse</li> </ul>

## 3 Overordnet status

I projektets første del blev det klart, at der var behov for at nedjustere projektmålene for antal deltagere, grundet store udfordringer med rekruttering. Dog har rekrutteringsudfordringer fortsat for projektet, og selv med de nedskrevne mål har det ikke være muligt at rekruttere nok deltagere, da virksomhederne har sendt færre deltagere end forventet. Det viste sig herudover, at antallet af hovedaktiviteter har været en barriere for projektets succes, da målgruppen for de forskellige aktiviteter har overlappet. Dette har bidraget til rekrutteringsudfordringerne. Derudover har projektet været udfordret af, at en vigtig samarbejdspartner, Københavns Madhus, gik konkurs. Madhuset var ansvarligt for to hovedaktiviteter, og dermed også for et større antal deltagere. Ved konkursen brugte projektholdet mange ressourcer på at lukke ned for disse aktiviteter og de praktiske og administrative opgaver relateret til dette. Projektholdet fandt det ikke tidsmæssigt realistisk af bemande disse aktiviteter på ny og gennemføre dem uden Københavns Madhus.

## 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



**Der har været en klar ansvarsfordeling i projektet, men det har vist sig udfordrende at arbejde sammen på tværs af de fem hovedaktiviteter.**

Projektet har været sat sammen af en relativt lang række aktører, som har skulle samarbejde på tværs af de fem hovedaktiviteter. Der har været en klar formel struktur for samarbejdet med regelmæssige møder, hvor der er blevet gjort status over projektets fremdrift. Der har været en klar arbejdsdeling, og projektholdet har arbejdet konstruktivt med deres ansvarsområder, som de hver især har haft de rette kompetencer til at udfylde - herunder kendskab til branchen, undervisnings- og erhvervs erfaring. Dog har antallet af samarbejdspartnere skabt visse udfordringer ift. videndeling, og flere udtrykker, at der med fordel kunne have været arbejdet mere tværgående med de fem hovedaktiviteter. Der er ikke blevet fokuseret på, hvad de forskellige aktiviteter reelt set har tilfælles, og hvordan man kunne have integreret dem mere i hinanden. Eksempelvis har man ikke i tilstrækkelig grad inddraget hinandens kompetencer ift. udarbejdning af forløbene eller sparret omkring målgruppen for de forskellige aktiviteter (Se læringspunkt 2). Det manglende samarbejde har blandt andet medført, at de forskellige aktiviteter har konkurreret om de samme virksomheder, hvorfor en mere samlet og struktureret rekrutteringsindsats havde været at foretrække. Opfølgningen på rekrutteringen er foregået i håndholdte excel-ark, hvor et mere formelt CRM-system kunne have givet projektholdet en mere systematisk tilgang til rekrutteringsprocessen, og potentielt muliggøre synergier mellem projektets partnere (Se læringspunkt 1).

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



**Projektets undervisningsforløb løfter deltageres kompetencer, men ikke i samme omfang som forventet. Der kunne med fordel arbejdes med højere grad af screening og segmentering af virksomhederne.**

Både projektholdet, undervisere og deltagere vurderer, at deltagerne har

fået stort udbytte af forløbene, særligt i form af øget netværk. Dog ses ikke det forventede løft af kompetencer (Se 6.1 Forudsætninger for effektskabelse). Projektet har desuden ikke påvist at have opnået effekter ifm. styrket vækstpotentiale og jobskabelse, som forventet. Dog indikerer en del af de deltagende virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen (58 %), at de forventer, at deres deltagelse har forbedret virksomhedens potentiale for vækst (Se 6.2 Forventninger til effekter). Der har ikke været en screening af virksomhederne ift. deres vækstpotentiale, hverken relateret til arbejdspladser eller økonomisk vækst, og der har været udfordringer med rekruttering af virksomhederne (Se Målgruppens oplevelse af relevans). Dette er problematisk, i og med projektets formål er vækstrette kompetenceudvikling. Der er ikke i udgangspunktet blevet arbejdet med en segmentering eller gruppering af virksomhederne. Flere deltagere mener dog ikke, at det nødvendigvis er en ulempe at sammensætte forskellige typer virksomheder, da det giver mulighed for at lære om nye områder og skabe netværk på tværs af værdikæden. Den store forskel imellem virksomhedernes opbygning, samt forskel på, hvor langt de har været i deres udvikling, har dog krævet, at underviserne måtte bruge tid på at tilpasse undervisningen undervejs til det givne hold.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagere på kompetenceforløb finder stor værdi i undervisningen, men der er et uforløst potentiale ift. kommunikation af projektet til andre virksomheder.** De interviewede virksomheder har oplevet stor værdi ved at deltage i de forskellige hovedaktiviteter. Projektets undervisere har arbejdet med praksisnær undervisning, der har taget udgangspunkt i virkelige eksempler, hvilket har været anvendeligt og brugbart for deltagerne. Forinden deres deltagelse, havde virksomhederne ikke et indblik i, hvad de kunne forvente, og flere af de interviewede peger på, at projektet med fordel kunne have arbejdet med at eksplicite indholdet og outputtet af aktiviteterne – eksempelvis gennem en række cases, og andre virksomheders oplevelse med at deltage. Ifølge de interviewede kunne en mere aktiv kommunikativ rolle fra projektets side have motiveret flere virksomheder til at deltage i aktiviteterne. Dog er det vores vurdering, at de virksomheder, der har deltaget, har fået et stort udbytte, hvilket ligeledes afspejles i de interne evalueringer i projektet, og i at flere deltagere er vendt tilbage til forløbene flere gange. Det er relevant at fremhæve, at nogle af de interviewede virksomheder har oplevet u hensigtsmæssige overlap imellem modulerne. En af løsningerne på dette kunne være at arbejde mere med overlevering mellem underviserne og udvikle fælles dokumenter og undervisningsmateriale (Se læringspunkt 4). Underviserne peger ligeledes på, at de gerne ville have haft adgang til de indsamlede slutskemaer, så de kunne rette forløbene til undervejs med udgangspunkt i deltagernes input.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Projektets aktiviteter understøtter relevante trends i branchen, men målgruppen har været svær at rekruttere og meget forskelligartet.** Projektet målgruppe er vanskelig, og der har ikke været nogen screening af potentielle deltagere, hvilket kunne have forebygget de store rekrutteringsudfordringer. Det har været sværere end forventet at få nok deltagere, og de deltagende virksomheder har været mindre end forventet. Dette har medført, at virksomhederne har haft svært ved at prioritere forløbene, og der har været en del afbud. Der har desuden været stor forskel imellem virksomhederne. Dette har på nogle forløb skabt en dynamik og konstruktiv vidensdeling på tværs. For

nogle deltagere har det dog været svært at sparre med de andre deltagere, som har været meget anderledes end dem selv. Dog er det vores vurdering, at aktiviteterne har ramt et behov hos målgruppen, der mangler kompetencer ifm. branding, salg og netværk. Projektet rammer ind i en række relevante trends, som branchen er nødsaget til at tage stilling til, herunder økologisk omstilling og brug af lokale råvarer. Dette har projektet hjulpet virksomhederne med, og der er blevet skabt vigtige forbindelser samt nye muligheder for salgskanaler.

Forankring af  
output



**Virksomhederne netværker med hinanden, men der mangler et formelt setup for dette. Projektet resulterer i et kommunalt samarbejde, der sikrer organisatorisk forankring.** Den praksisnære undervisning har gjort læringen direkte anvendelig for deltagerne, og deltagerne har modtaget konkrete værktøjer, som de har arbejdet videre med efterfølgende. Dermed har læringen gode forudsætninger for at blive forankret i virksomhederne. Projektet har ligeledes arbejdet aktivt med netværksdannelse og forsøgt at sætte rammerne for dette. Det er vores vurdering, at nogle deltagere har oplevet stor værdi af dette, men der har ikke været et formelt setup for at skabe netværk, hvilket er en udfordring for projektets forankring (Se læringspunkt 3). Eksempelvis kunne en buddyordning eller lign. have sikret, at deltagere blev knyttet formelt til hinanden. Denne netværksordning kunne ligeledes været tænkt ud over projektperioden, således at virksomhederne har nogle at gå til, hvis de støder ind i udfordringer og får brug for yderligere sparring. Projektets erfaringer er resulteret i kommunesamarbejdet Madfælleskabet i Region Hovedstaden. Frank Jensen er fungerende formand, og FOOD fungerer som sekretariat. Dette samarbejde vil videreføre arbejdet med de dagsordener, projektet har taget op, hvilket fremmer forankringen af projektet.

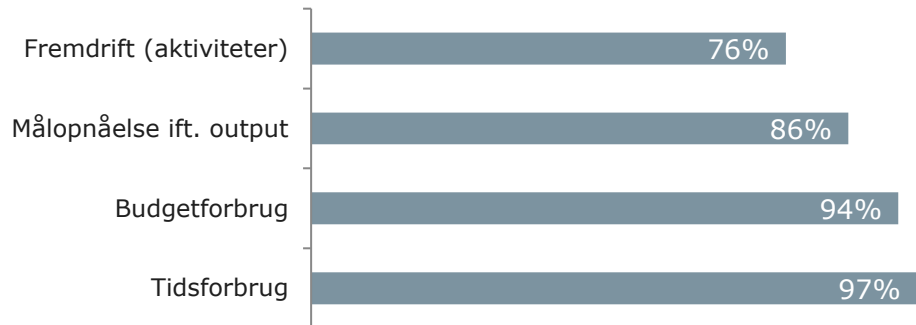
Monitorering og  
opfølgning



**Indholdet af hovedaktiviteterne er blevet justeret efter målgruppen undervejs, hvilket er positivt. Dog savnes større grad af inddragelse af underviserne.** Projektholdet har løbende fulgt op på de forskellige hovedaktiviteter og deres fremdrift, hvilket har skabt mulighed for at justere undervejs, eksempelvis ift. rekruttering, hvor projektholdet i den senere del af projektet har overbooket holdene, for at sikre det ønskede antal deltagere. I den første del af projektet erfarer projektet holdet nemlig, et stort antal af tilmeldte deltagere, der ikke dukkede op. Dog indikerer den relativt lave målopnåelse, at justeringerne ikke har været tilstrækkelige. Der er efter forløbene blevet lavet slutevalueringer, som har dannet baggrund for justeringer af undervisningen, hvilket er positivt. Målgruppen har ligeledes været inddraget i disse evalueringer, enten ved slutskemaer eller mundtlige evalueringer i plenum. Dog efterspørger underviserne en større inkludering ift. bearbejdningen af det indsamlede data fra disse slutskemaer. Dette ville have været en konstruktiv måde at inddrage underviserne og give dem indblik i, hvilke konkrete justeringer, de kunne foretage i deres undervisning.

## 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 76 % 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: Rekruttering af virksomheder	0	-	-
A2: Udviklingskørekort	42	40	95 %
A3: Afsætningskørekort	42	42	100 %
A4: Kompetenceforløb og netværk for restauranter og madmarkeder	67	48	72 %
A5: Kompetenceforløb i økologisk handel mellem land og by	12	2	17 %
A6: Vækst i hele værdikæder	54	52	96 %

Som det fremgår af tabellen, varierer målopnåelsen på tværs af hovedaktiviteterne. Det er her væsentligt at bemærke, at A4 og A5 oprindeligt begge var Københavns Madhus' ansvarsområde. Da dette blev ramt af konkurs, valgte de resterende samarbejdspartner ikke at omfordele Madhusets opgaver, da konkursen skete i november 2019 og projektet skulle afsluttes i april 2020. Dog indikerer en målopnåelse på blot 17 % på A5, at der har været udfordringer med

denne aktivitet forinden konkursen, som ikke er blevet opsnappet af projektholdet.

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)	16,5	15,5	94 %
Tidsforbrug (måneder)	36	35	97 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet omtrent det forventede budgetforbrug. Projektholdet forventer at anvende det fulde budget, i og med der fortsat er nogle kompetenceforløb i gang ved evalueringstidspunktet samt administrativt arbejde ifm. med nedlukning af projektet.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 87 % 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 unikke mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	240	235	98%
B2: Antal deltagere	860	641	74 %

Projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse for antallet af deltagende virksomheder, på trods af de store udfordringer med rekruttering. Dog ses et lavere antal af personer, der har modtaget undervisning. Dette bunder blandt andet i, at ikke alle aktiviteter er blevet gennemført som forventet. Derudover har virksomhederne generelt sendt færre deltagere end først antaget. Virksomhederne har overordnet betragtet været mindre en forventet, hvorfor det er en større omkostning at sende flere medarbejdere afsted på kursus. Det kan være en udfordring for produktionen af hive flere medarbejdere ud i flere dage, og det er derfor en større økonomisk overvejelse for de små virksomheder, at prioriterer undervisningsforløb som projektets.

## 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 vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 204 deltagere, hvoraf 36 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 18 %. Spørgeskemaet er sendt ud til de virksomheder, der har haft medarbejdere på de forskellige undervisningsforløb. Virksomheder, der endnu har medarbejdere på undervisningsforløb, har ikke modtaget spørgeskemaet. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver 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 deltagerne *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 at skabe øget omsætning. De respondenter, der har besvaret surveyet fordeler sig imellem A2, A3 og A4. De resterende aktiviteter er ikke medtaget i dette afsnit, fordi der for A5 blot var en enkelt respondent og for A6 to respondenter.

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
A2 Deltagere på Udviklingskørekortet har fået styrket udviklings- og salgskompetencer	11 %
A3 Deltagere på Afsætningskørekortet har fået styrket udviklings- og salgskompetencer	33 %
A4 Deltagere på kompetenceforløb i økologisk omstilling og netværk for restauranter og madmarkeder har øget deres viden og kompetencer ift. økologi	18 %

Note: Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. n=9 for A2, n=12 for A3, n=12 for A4.

Ovenstående viser en lavere procentdel af deltagere, der i høj eller meget høj grad har opnået de forventede kompetencer, end forventet. Dog er det værd at bemærke, at en stor andel af deltagere har markeret, at de i nogen grad, har fået øget deres kompetencer, henholdsvis 33 % for A2, 78 % for A3 og 46 % for A4. Dermed har en stor andel af deltagerne sammenlagt oplevet et løft i ovennævnte kompetencer. Derudover fremgår det af fritekstfelterne i spørgeskemaet, at deltagerne har fundet undervisningsforløbene meget værdifulde, særligt ift. netværksdannelse, sparring og inspirerende undervisning. Ikke desto mindre, indikerer spørgeskemaundersøgelsen, at deltagerne ikke i stort omfang opnår de forventede kompetencer, hvilket understøtter vores vurdering af sammenhængen mellem aktiviteter og mål.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 58 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 8 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Dette indikerer, at selvom projektet ikke har påvist en umiddelbar effekt på virksomhedernes vækst, så forventer en høj andel af deltagerne, at dette på sigt vil være tilfældet. Dette bunder blandt andet i, at virksomhederne har set stort værdi i deres nye sparrings- og samarbejdspartnere og forventer, at dette vil bidrage til vækst af deres virksomheder. Respondenternes forventer særligt at den forventede vækst vil være at se på virksomhedernes årlige omsætning, som det fremgår af nedenstående tabel.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	42 %
Årlig eksport	6 %
Antal ansatte	19 %
Undgåede fyringer	8 %

(n=17)

Derudover angiver knap en femtedel, at de forventer, at antallet af medarbejdere i deres virksomhed vil stige som følge af deres deltagelse i forløbet. Dette

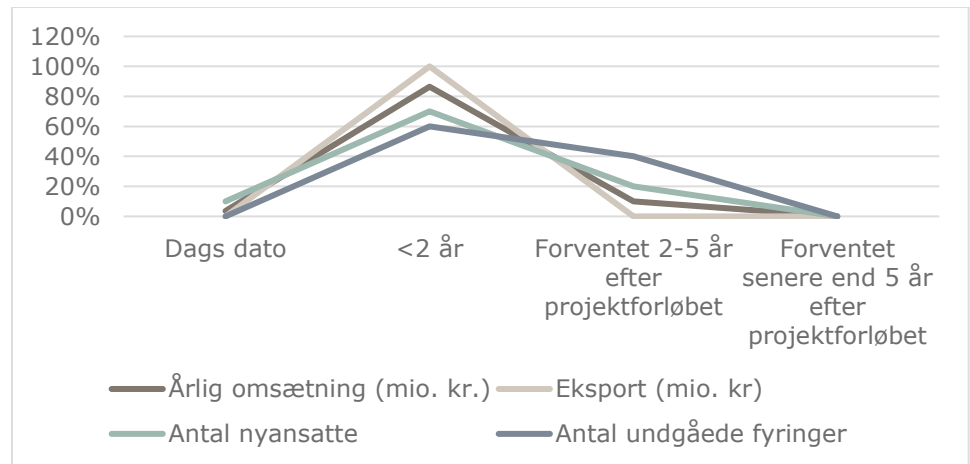


understreger altså, at virksomhederne oplevet forløbet som meningsfuldt og har positive forventninger til effekten heraf, som går udover blot det forventede kompetenceløft. Vi har valgt ikke at inddrage de faktiske tal for den vækst, som respondenterne forventer at opnå. Dette skyldes, at kun få respondenter har udfyldt dette på en meningsfuld måde. Dette kan være et resultat af, at det kan være meget vanskeligt for små og nystartede virksomheder at besvare sådanne spørgsmål.

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. Som det fremgår, forventer størstedelen af deltagerne at de positive effekter af forløbet vil indtræffe inden for to år efter deltagelsen. 2-5 år efter projektet forventer deltagerne fortsat, at positive effekter vil indtræffe, imens der 5 år efter projektet ikke forventes at indtræffe yderligere effektskabelse.

Figur 8 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



Note: Estimerne i ovenstående figur er baseret på deltagernes forventninger angivet via survey.

### 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 9 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	760	0	451	55 %
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen	0	118	-	-

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

Projektet har mødt store udfordringer ift. at opnå målsætningerne for effekt. Som det fremgår af tabellen, har 451 forøget kompetenceniveau, hvor 760 var forventet. En af årsagerne hertil kan være, at 100 deltagere har affbrudt deres deltagelse i projektet, hovedsageligt på Madhusets de aktiviteter, som blev affbrudt ved konkursen. Disse 100 deltagere, har derfor ikke besvaret et slutskema, men tæller med i antallet af deltagere. Målopnåelsen hænger desuden sammen med, at det forventede antal deltagere ikke er blevet indfriet. Dog er det problematisk, at kun 55 % hæver deres kompetenceniveau, når 74 % af aktiviteterne er blevet gennemført. Særligt set i lyset af, at der i målsætningen er taget højde for, at 100 ud af 860 deltagere ikke forventes at opnå kompetenceløft. De store rekrutteringsudfordringer har bidraget til denne problemstilling, ligesom det har været en stor udfordring at opfylde målene for de aktiviteter, den konkursramte partner var ansvarlig for. Der kan forventes en lille stigning i dette tal, i og med der mangler data for de aktiviteter, der gennemføres i foråret 2020. Disse forventes dog ikke at bringe projektet i mål på dette punkt. Der måles endnu ikke på en reelle jobskabelse i projektet, men spørgeskemaundersøgelsen viser, af 19 % procent af deltagerne forventer, at deres deltagelse vil føre til positiv udvikling i antallet af ansatte i deres virksomheder.

## 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

**Rekruttering af SMV'er er en vanskelig opgave og kræver en gennemarbejdet rekrutterings- og kommunikationsstrategi.** Rekruttering af små- og mindre virksomheder er en vanskelig opgave. Særligt i fødevarerbranchen, hvor virksomhederne er meget omskiftelige og desuden har en travl hverdag, der ofte kommer i vejen for efteruddannelse og andre aktiviteter. Projektet har oplevet store vanskeligheder med at samle nok deltagere på de forskellige undervisningshold, og der har været et stort frafald. Det er vores vurdering, at der med fordel kunne arbejdes med en mere fokuseret segmentering eller gruppering af virksomheder, før rekrutteringsarbejdet påbegyndes. Eksempelvis kunne et formaliseret CRM-system benyttes i stedet for håndholdte excel-ark, som kan være svære at holde overblik over, når en række af samarbejdspartnere er involveret. Derudover bør præmisserne for, hvordan virksomhederne kan deltage, overvejes grundigt, eksempelvis ift. hvor mange medarbejdere SMV'er realistisk set kan sende afsted. For at SMV'er kan prioritere at sætte ressourcer til at sende medarbejdere på kurser, er det desuden essentielt, at de kan se værdien af at deltage, og hvilken nytte det konkret vil gøre for dem. De deltagende virksomheder har ikke haft et klart overblik over, hvad de gik ind til, og de har derfor ikke haft klare forventninger til forløbene. Dette har både skabt positive overraskelser men ligeledes en usikkerhed omkring, hvad de ville kunne tage med hjem af erfaringer fra forløbene. Derfor vil det i fremtiden være relevant at arbejde fokuseret med kommunikationen omkring, hvad der tilbydes til virksomhederne. Ved at udvikle cases omkring virksomheder, der har oplevet gavn af at deltage, kunne andre virksomheder blive inspirerede til at deltage. Der kunne ligeledes arbejdes med at gøre tidligere deltagere til aktive ambassadører for projektet, så de i højere grad kunne aktiviseres til at motivere andre virksomheder. Eventuelt kunne det være relevant at indtænke en person i projektholdet, der sidder med ansvaret for kommunikation omkring de forskellige aktiviteter til de relevante målgrupper.

### Læringspunkt 2

**Sammenhæng og samarbejde på tværs af aktiviteter er essentielt for succes, særligt for projekter med en bred aktivitetsportefølje og mange samarbejdspartnere.** I projektet har der været en række af hovedaktiviteter, i alt fem typer af undervisningsforløb har været tilbudt til virksomhederne. Hovedaktiviteterne har været fordelt imellem samarbejdspartnerne, som har haft et afgrænset ansvar for den specifikke aktivitet. Projektholdet har gjort et godt stykke arbejde ifm. at uddele ansvar, men man har ikke haft blik for, hvilke elementer der går på tværs af aktiviteterne. Dette har medført, at der i begrænset grad er blevet arbejdet aktivt med at inddrage hinanden på tværs af aktiviteter. Dette kunne med fordel være indtænkt, således at kompetencer fra forskellige parter blev bragt i spil i flere elementer af projektet. Det er ligeledes projektholdets erfaring, at det kræver tid og ressourcer at koordinere et højt antal aktiviteter, i forhold til den værdi, der kommer ud af at arbejde med fem forskellige

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

hovedaktiviteter. Derfor er det vores vurdering, at det fremover vil være hensigtsmæssigt at arbejde mere fokuseret med færre hovedaktiviteter. På den måde vil forskellige kompetencer kunne inddrages løbende og mere tværgående, og det vil være nemmere at skabe sammenhæng på tværs af aktiviteterne.

#### Læringspunkt 3

**Netværksdannelse er et vigtigt output for SMV'er, men understøttelse af netværkene er essentielt for den videre forankring.** For de deltagende virksomheder har netværksdannelse været et centralt element ved deltagelse i forløbene. Også for underviserne har det være positivt at danne netværk med SMV'er, og flere relationer er blevet holdt ved lige efter undervisningsforløbene. For nogle virksomheder var det udfordrende grundet manglende match imellem virksomhedens og producentens størrelse, og for andre virksomheder er relationerne blot gledet ud i sandet. Der findes ikke et entydig svar på, hvordan virksomhederne bedst sættes sammen, og projektet har vist, at nogle virksomheder har nydt at sparre med virksomheder, der ligner deres egen, imens andre virksomheder har fundet stor værdi i at netværk med virksomheder, der ligger andre steder i værdikæden. Dog har der ikke været et formelt setup for virksomhedernes netværksdannelse. Det kunne være relevant at arbejde med en budrydning imellem deltagerne eller at gruppere dem tre og tre, for at de opnåede konstruktive relationer til andre mindre virksomheder, som de kan trække på efter forløbene.

#### Læringspunkt 4

**Inddragelse af flere forskellige undervisere giver stor værdi for deltagerne, men det kræver en høj grad af organisering.** Kompetenceforløbene har været udgjort af undervisning af forskellige underleverandører, der har været ansvarlige for hvert deres moduler. De deltagende virksomheder peger på, at det har givet stor værdi at have forskellige undervisere, og at de hver især bidrager med deres unikke tilgang og erfaringer. Dog viser projektets erfaringer, at dette setup kræver ressourcer og organisering, for at undervisernes kompetencer og input udnyttes bedst muligt. Dette har skabt udfordringer ift. sammenhængen på forløbene, og nogle virksomheder påpeger, at moduler i nogle tilfælde har overlappet. Derfor ville det være relevant at arbejde med en fælles overordnet struktur for forløbene, hvor det er klargjort, hvad formålet med de forskellige moduler er. Ved at arbejde ud fra et fast, fælles dokument kunne en større stringens i forløbene sikres, og underviserne ville være orienterede om indholdet i resten og dermed have bedre mulighed for at byde ind med relevant indhold. Derudover kunne der fra projektholdets side være fokus på at sikre overleveringen imellem de forskellige undervisere, således at de er sat godt ind i de deltagernes løbende behov og feedback.

## 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 et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. 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	
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	Midtvejsevaluering
● [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 6)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.