



Medfinansieret af
Den Europæiske Union



Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Growth – skab vækst I din virksomhed eller spring ud som iværksætter

Nordic Female Founders

December 2024

Version: 1.0

Projektnummer	045
Version	1.0
Udgivelsesdato	05.12.2024
Udarbejdet af	SR
Kontrolleret af	FMP

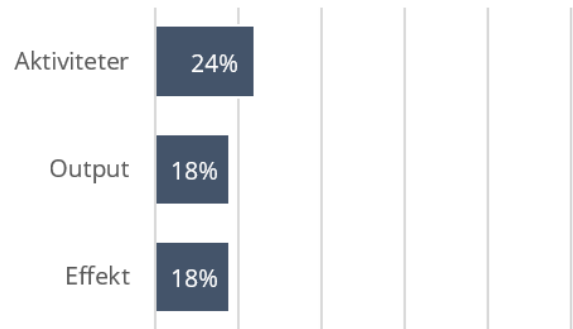
INDHOLD

1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	4
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	5
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	7
3.1 Overordnet status.....	7
3.2 Status på aktiviteter.....	7
3.3 Status på output.....	8
3.4 Status på effekter.....	8
4. Projektets implementering.....	10
4.1 Input.....	10
4.2 Rekruttering.....	11
4.3 Virkemidler.....	12
4.4 Outcome & effekt	13
4.5 Forankring.....	15
4.6 Monitorering og opfølgning.....	16
5. Anbefalinger og læring.....	17

1 Resumé

Status på projektets indikator

Projektet er ved midtvejsevalueringen bagud på samtlige af de opstillede måltal. Det skyldes i høj grad, at der er afholdt færre forløb end forventet. Projektledelsen italesætter, at de forventer at indhente måltallene i løbet af perioden, bl.a. ved at udvide holdene, så der kan optages flere deltagere end tidligere. Projektet har dog været udfordret på rekruttering af deltagere, hvorfor en udvidelse af holdene ikke i sig selv er en løsning. Vi vurderer, at der er behov for en ekstra indsats, hvis projektet skal nå måltallene.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Projektets største styrke er mentorordningen, hvor tidligere iværksættere og forretningsfolk bidrager med rådgivning baseret på egne erfaringer. Foruden mentordelen består projektet af et forløb, hvor eksterne samarbejdspartnere holder oplæg. Projektet har ikke haft formaliserede samarbejdsaftaler, hvilket har gjort det let for de enkelte aktører at trække sig.

Rekruttering

Projektet formår at rekruttere højtuddannede kvinder med erhvervs erfaring, men rekrutteringen udfordres af smalle kanaler og negativ medieomtale. Sociale medier har været den primære rekrutteringskanal, men begrænset markedsføring har resulteret i færre deltagere end forventet. Projektholdet har hyret et marketingbureau til at styrke rekrutteringen og forbedre ansøgningsprocessen, som er gjort mere brugervenlig. Der er dog fortsat et behov for styrket samarbejde med lokale aktører for at nå det forventede antal deltagere.

Virkemidler

Mentorordningen giver deltagerne adgang til erfarne rollemodeller, der tilbyder værdifuld sparring og konkrete handleplaner, som hjælper iværksætterne med at strukturere deres hverdag og nå strategiske mål. Deltagerne oplever dog, at forløbet i mindre grad er tilpasset deres behov, og at oplæggene ikke altid er relevante. For at imødekomme deltagerens forskellige behov er projektet blevet justeret, og et nyt initiativ, NFF Business, lanceres med fokus på indhold inden for bl.a. HR og marketing.

Outcome & effekt

Deltagerne oplever styrkede kompetencer, især inden for pitching og finansiering samt får de styrket deres netværk. Forløbet giver dem mulighed for at se deres virksomhed i et større perspektiv, fokusere på organisation og visioner samt få sparring gennem fællesskab med andre kvinder. Ligeledes lykkes det projektet at løfte iværksætterne og få dem i gang med oprettelsen af en virksomhed.

Forankring

Projektet styrker deltagerne gennem netværk, viden, redskaber og mentorordninger, som hjælper dem med at udvikle deres virksomheder og indfri effekt-potentialet efter projektets afslutning. Projektet har ambitioner om at skabe et økosystem for kvindelige iværksættere via events, kontorfællesskaber og netværksaktiviteter, men få benytter sig af disse tilbud. Det er vores vurdering, at der er behov for yderligere, hvis et stærkt community skal etableres.

Monitorering

Projektet følger systematisk op med deltagerne via midtvejsdialoger, der har til formål at sikre, at deres ønsker og behov bliver opfyldt. På første kursusdag indsamler projektholdet ønsker, som evalueres løbende og justeres ved en fælles dialog på fjerde kursusgang. Likviditetskrav og manglende forhåndsgodkendelser gør økonomistyring udfordrende for 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 opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

NFF Boost har til formål at støtte kommende og etablerede iværksættere ved at tilbyde rådgivning, udviklingsforløb og netværksaktiviteter. Growth-programmet afvikles i fire regioner i Danmark. Programmet er opdelt i to-forløb:

1. NFF Start-Up der henvender sig til kommende iværksættere (uden CVR-nummer)
2. NFF Growth der henvender sig til iværksættere/virksomheder med CVR-nummer

Målgruppen for begge forløb er kvindelige iværksættere, og de er foreløbigt afholdt meget ens. De forløber begge over 16 uger og består af 5 kursusdage samt et individuelt mentorforløb. Iværksætterne får tilknyttet en mentor fra det danske erhvervsliv, som udover at give sparring også deltager i enkelte sessioner i forløbet. I forløbets fem forløbsgange modtager iværksætterne oplæg fra relevante samarbejdspartnere, herunder bl.a. oplæg om finansielle rammer, selskabsformer og juridiske dokumenter. Ydermere afsluttes begge forløb med en pitchdag for investorer, hvor iværksætterne tester at pitche, samt har mulighed for at få en investor med ombord i deres virksomhed, eller alternativt få oprettet et advisory board.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	Nordic Female Founders Aps
Sagsbehandler	Lucas Schneider Poulsen
Finansieringskilde	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde	Iværksætter (ESF 4)
Samlet budget	17,4 mio.
Bevillingsperiode	01.03.2023 – 30.06.2026

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på outcome, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og resultaterne/effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget: 17,4 mio. ▪ Nordic Female Founders: Organisation med kompetencer og erfaring med rådgivning, udviklingsforløb og netværksaktiviteter for iværksættere, samt platforme til at annoncere for indsatsen ▪ Mentorere fra dansk erhvervsliv; administrerende direktører, bestyrelsesmedlemmer og investorer, der deltager i forløb. ▪ Eksterne oplægsholdere Deloitte, Plesner og Nykredit, der danner rammerne for finansielle og juridiske dokumenter og aftaler, og underviser gratis i forløb
Hovedaktiviteter	<p>Rekruttering og screening af deltagere, samt løbende opsamling på de enkelte forløb.</p> <p>Afvikling af Growth program i fire regioner i Danmark; et to-delt program på 16 uger, fordelt på 5 kursusdage, samt et individuelt mentorforløb:</p> <ul style="list-style-type: none"> • NFF Start Up forløb: Matching af deltager (uden CVR-nummer) og mentor, undervisning i strategisk planlægning, kommunikation og finansiering, udarbejdelse af handlingsplaner og forretningsstrategi, 1:1 sparring og networking. • NFF Growth forløb: Matching af deltager (har CVR-nummer) og mentor, undervisning i strategisk planlægning, kommunikation, produktudvikling, salgs- og marketingsstrategier og finansiering, udarbejdelse af handlingsplaner og vækststrategi, sparring og networking, 1:1 mentorforløb med personer fra dansk erhvervsliv og iværksættermiljø • Afsluttende pitchdag for investorer • Etablering af netværk for tidligere deltagere og mentorere i projektet
Output	228 deltagere heraf 156 deltagende nyetablerede virksomheder
Outcome	Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 201 deltagere gennemfører forløbet og 54 deltagere etablerer virksomhed ifm. deltagelsen ▪ 72 virksomheder bliver klar til pitch for Investor Club (de seneste 2 år har cirka 17 % fået en investering). ▪ Flere solide og bæredygtige virksomheder indenfor iværksætteri ▪ Stigning i antallet af succesfulde iværksættere i Danmark ▪ Kvinder og andre underrepræsenterede grupperes plads i det danske iværksætterøkosystem er blevet styrket ▪ Øget innovation, samt større vækst og udvikling i økonomien i Danmark ▪ Flere investeringer til danske iværksættere fra ind- og udland

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder, mentorere og deltagere fra hhv. NFF Start-up og NFF-Growth.

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Spørgeskemaet er sendt ud til 26 deltagere, hvoraf 22 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 85 %. Desuden har vi gennemført interviews med 8 deltagere.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

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.

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets aktivitetsmål (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Projektet har på nuværende tidspunkt afholdt hhv. to NFF Startup forløb og to NFF Growth forløb, med i alt 42 deltagere. Det er færre end forventet på nuværende tidspunkt, hvilket hænger sammen med, at projektet har haft store rekrutteringsudfordringer.

Projektholder har siden projektstart foretaget to væsentlige ændringer af forløbet.

For det første har projektholder halveret honoraret til mentorerne, fordi de har været nødt til at hyre eksterne oplægsholdere efter flere samarbejdspartnere har stoppet samarbejdet. Ændringen i honoraret har dog ikke påvirket mentorerne, der fortsat ønsker at være en del af projektet.

For det andet lancerer projektholder NFF Business til februar 2025. NFF Business er et nyt forløb med større fokus på HR, marketing, netværk, mentalt helbred og work-life-balance.

3.2 Status på aktiviteter

På evalueringstidspunktet er 24 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede aktivitetsmål per 21.10.2024

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
NFF Start Up forløb	6	2	33 %
NFF Growth forløb	13	2	15 %

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

Der er foreløbigt gennemført 2 ud af 6 NFF Start Up forløb, hvilket svarer til en målopnåelse på 33 %, og 2 ud af 13 NFF Growth forløb, hvilket svarer til en målopnåelse på 15 %. Den lave målopnåelse skyldes, at projektet har haft vanskeligt ved at rekruttere deltagere til forløbene. Projektledelsen forklarer den udfordrende rekruttering med, at der har været et massivt og kritisk mediefokus på Nordic Female Founders aktiviteter. Projektledelsen forventer dog også, at det tabte, vil blive indhentet i den resterende del af projektperioden, bl.a. ved at optage flere deltagere per hold. Det er dog vores vurdering, at der fortsat er behov for en ekstra rekrutteringsindsats fra projektet, hvis de skal lykkes med at få flere deltagere. Dette uddybes nærmere i afsnit 4.2 om rekruttering.

3.3 Status på output

På evalueringstidspunktet er 18 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede outputmål per 21.10.2024

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
4A.1) Antal deltagere	228	42	18 %
4A.2) Antal nyetablerede virksomheder, der modtager støtte	156	28	18 %

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

Som følge af den begrænsede fremdrift på antal gennemførte forløb, jf. afsnit 3.2, har projektet også en begrænset målopnåelse på antal deltagere og antal nyetablerede virksomheder, der modtager støtte. Som tidligere nævnt, vurderer projektholder, at de vil indhente det tabte i resten af projektperioden. Vi vurderer dog, at det kræver en ekstra indsats (jf. afsnit 4.2), særligt ift. rekruttering.

3.4 Status på effekter

På evalueringstidspunktet er 18 % af de opstillede effektmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte effektmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 5: Status på de opstillede effektmål per 21.10.2024

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
4A.3) Antal deltagere, der har etableret en virksomhed ifm. projektdeltagelsen	54	-	5	9 %
4A.4) Antal deltagere, der har gennemført et iværksætterkompetenceudviklings- eller uddannelsesforløb	201	-	41	20 %
Antal virksomheder, der bliver klar til pitch for Investor Club	72	-	19	26 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

Projektet har en begrænset fremdrift på antallet af deltagere, der har gennemført et iværksætterkompetenceudviklings- eller uddannelsesforløb. Den lave målopfyldelse skyldes, som tidligere nævnt, at projektholder har afholdt færre forløb end forventet. Det er dog værd at hæfte sig ved, at der stort set ikke er et frafald på forløbene, da 41 ud af 42 indtil videre har gennemført forløbet.

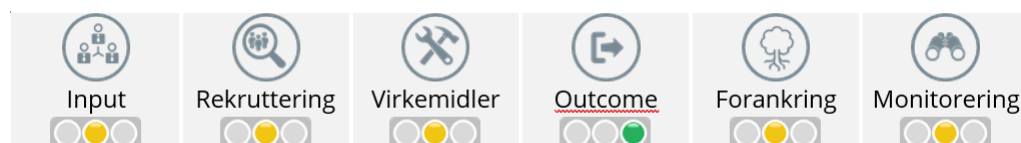
Foreløbigt har 19 virksomheder været klar til at pitche for Investor Club, hvilket svarer til 45 % af deltagerne. Dermed bliver en større andel end forventet klar til pitch.

Der er foreløbigt fem deltagere, som ifm. projektdeltagelsen har etableret en virksomhed, hvilket svarer til en målopnåelse på 9 %. Dermed er der færre end forventet, som etablerer en virksomhed ifm. projektdeltagelsen. Hvis denne tendens fortsætter, er det vores vurdering at det vil blive vanskeligt for projektet at nå effektmålet, selvom de opnår det forventede antal deltagere.

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. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 6 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



Mentorernes erfaringer og faglige kompetencer er en stor fordel for projektet, men projektholder kunne med fordel etablere formaliserede partnerskaber med oplægsholdere. En væsentlig styrke for projektet er, at netværket af mentorer er forretningsfolk, som yder rådgivning baseret på deres egen rejse som iværksættere. Mentorernes honorar er i løbet af projektperioden halveret, grunde en omstrukturering af budgettet, da projektet fik behov for flere midler til eksterne oplægsholdere. Dette har dog ikke haft indvirkning på mentorernes lyst til at være en del af projektet. De ønsker primært at give tilbage til iværksættermiljøet og hjælpe nye iværksættere med at lykkes. Den symboliske betaling dækker langt fra de mange timer, de investerer, men de engagerer sig alligevel helhjertet, da de har et oprigtigt ønske om at gøre en forskel.

Projektet har ikke formaliserede samarbejdsaftaler, hverken med oplægsholdere eller mentorer. Projektet har fået de relevante parter med ombord, fordi de på forhånd har haft et stort netværk og kendskab til personer og virksomheder, som har haft lyst til at bidrage til projektet. Forud for udvælgelsen af parterne har Nordic Female Founders gennemført en markedspektivering for at sikre, at udvælgelsen af partnerne er med udgangspunkt i det almindelige prisniveau på markedet, så princippet om sparsommelighed og sund finansforvaltning er overholdt. Oplægsholdere og mentorerne har deltaget på baggrund af goodwill og uden økonomiske incitamenter. Undervejs i projektperioden har enkelte samarbejdspartnere trukket sig, hvilket har skabt et øget behov for brug af eksterne oplægsholdere. Manglen på formaliserede aftaler ved projektets start har gjort det let for parterne at trække sig, og det er vores vurdering, at der har været en lav grad af ejerskabsfølelse og forpligtelse blandt projektets samarbejdspartnere. Dette er dog ikke tilfældet hos mentorerne, der på trods af de i løbet af projektperioden har fået halveret deres honorar, i samme omfang ønsker at være en del af projektet.

4.2 Rekruttering



Projektet får fat i en særlig gruppe af iværksættere, men har haft store rekrutteringsudfordringer.

De gennemførte spørgeskemaundersøgelser viser, at 68 % af respondenterne ikke tidligere har modtaget vejledning eller støtte i erhvervsfremmesystemet. Dette indikerer, at projektet – i nogenlunde samme omfang som andre iværksætterprogrammer – har fat i en målgruppe, der er nye i erhvervsfremmesystemet.

De gennemførte interviews indikerer, at projektet lykkes med at rekruttere en målgruppe, som adskiller sig fra øvrige iværksætterprogrammer. Deltagerne består af kvinder i alderen 30-40 år med lange uddannelser og flere års erhvervs erfaring. Deltagerne italesætter, at de er tiltrukket af de stærke rollemodeller i NFF og at det er en fordel, at programmet alene henvender sig til kvinder, da de oplever et stærkt fællesskab blandt ligesindede, hvor de kan spejle sig i hinanden. At mødes blandt kvinder giver ligeledes mod på at stille spørgsmål, de ikke ville stille, hvis der var mænd blandt deltagerne, eksempelvis om barsel og ægtepagter. Dog beskriver kvinderne også, at de ikke nødvendigvis søgte programmet, fordi det var henvendt til kvinder, men at det i højere grad har været en positiv overraskelse.

På trods af disse positive tilbagemeldinger, har projektets første periode været påvirket af stor mediebevågenhed om Nordic Female Founders aktiviteter med flere negative historier. Denne negative omtale har også smittet af på sociale medier, hvorfor projektledelsen i en periode besluttede at sætte markedsføringen af projektet på sociale medier i bero. Da opslag på sociale medier som LinkedIn har været den primære vej til, at målgruppen får øje på forløbet og tilmelder sig (jf. tabel 7), og projektholder i mindre grad gør af brug andre kanaler, har projektets rekruttering altså været udfordret.

For at adressere dette har projektholder hyret et marketingsbureau, der skal bidrage til rekrutteringen af deltagere, bl.a. ved at gøre ansøgningsprocessen mere overskuelig og brugervenlig. Konkret er ansøgningsprocessen nu baseret på et tilgængeligt online spørgeskema frem for et word-format. Projektholder har også planer om at udvide antallet af deltagere per hold for at nå måltallene. Dette er dog ikke i selv en løsning på rekrutteringsudfordringerne.

Som det fremgår af nedenstående tabel, har 41 % af deltagerne fået kendskab til forløbet gennem sociale medier, mens 27% har fundet det selv. Projektet har altså i begrænset omfang rekrutteret deltagere gennem øvrige netværk og aktører i erhvervsfremmesystemet. Projektledelsen beskriver, at de har kontakt til flere erhvervshuse, uddannelsesinstitutioner, iværksætternetværk mm., i områder nær forløbene, hvortil de sender materiale om forløbet. Det er uvist, hvorfor få deltagerne finder programmerne derigennem, men det kan skyldes, at NFF ikke har tilstrækkelig kontakt til erhvervshusene, at husene ikke informerer relevante deltagere om projektet, eller at deltagerne ikke orienterer sig på erhvervshusenes kanaler. Det er vores vurdering, at projektet kunne styrke sin rekruttering ved at undersøge, hvorfor få deltagere kommer igennem erhvervshusene. Samtidig er det vores anbefaling, at projektet skaber et øget samarbejde med øvrige aktører. Dette udbydes nærmere i afsnit 5, om anbefalinger til projektet.

Tabel 7: Hvordan fik deltagerne kendskab til indsatsen?

Andel af respondenterne, der angiver at de blev opmærksomme på indsatsen via...	Procent
Sociale medier	41 %
Fandt det selv	27 %
Netværk i iværksættermiljøet	18 %
Andet, angiv venligst: Kontaktet af Nordic Female Founders og fra netværk	9 %
Erhvervshus	5 %
Lokalt erhvervskontor	5 %
Kan ikke huske	5 %

Note: Respondenterne kunne angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=22)

4.3 Virkemidler



Mentorordningen giver iværksætterne unik adgang til erfarne rollemodeller og værdifuld sparring, men det er vanskeligt at tilpasse forløbsgangene til alles behov. Iværksætterne opnår et værdifuldt netværk, både med hinanden og med deres mentorer, som de kan række ud til for støtte og sparring. Mentorerne har bidraget til at skabe struktur i en hektisk hverdag, hvor iværksætterne jonglerer opgaver inden for jura, drift og økonomi, og de har også leveret konkrete handleplaner, der hjælper iværksætterne med at nå deres strategiske mål. Mentorordningen er noget af det, der adskiller projektet fra flere andre iværksætterprogrammer. I stedet for traditionelle rådgivere får iværksætterne sparring fra erfarne iværksættere, som selv har skabt succesfulde forretninger, og som bringer en solid baggrund med værdifuld indsigt og erfaring.

Udover den direkte sparring har mentorerne også skabt et stærkt netværk indbyrdes, hvor de trækker på hinandens ekspertise for at hjælpe, hvis en mentee står over for en udfordring, som en anden mentor kan løse. Projektet tilbyder dermed iværksættere adgang til kompetente mentorer, som de ellers ikke ville kunne få sparring fra. Denne adgang er unik og økonomisk fordelagtig, da mentorerne normalt driver deres egne virksomheder frem for at tilbyde rådgivning til iværksættere.

En af projektets klare værditilbud er derfor mentorordningen, som er skræddersyet og tilpasset den enkelte deltager. Svarene på spørgeskemaet viser, at 45 % af respondenterne i meget høj eller høj grad vurderer, at indsatsen har været tilpasset deres behov. Deltagerne beskriver, at mentorforløbet i høj grad er tilpasset deres behov, mens forløbet i højere grad har haft emner og temaer, der ikke har været relevante for dem. Eksempelvis italesætter deltagerne fra NFF Growth forløbet, at oplæg om forretningsmodeller ikke er relevant, da de inden deltagelsen har valgt en forretningsmodel som deres virksomhed er oprettet ud fra. På trods af, at projektet har grupperet deltagerne på baggrund af de to programmer, er deltagerne fortsat på meget forskellige niveauer, hvilket gør det vanskeligt, at skabe et fastlagt program, hvor indholdet passer alles behov. Som følge heraf er projektet justeret, så programmerne i højere grad adskilles indholdsmæssigt. Desuden lancerer projektholder et nyt initiativ, NNF Business, som har fokus på temaer som HR, marketing, netværk og mental sundhed.

4.4 Outcome & effekt



Deltagerne får styrkede forudsætninger og eksekverer på forretningsplaner og samarbejdsaftaler, men oplever i mindre grad forbedringer ift. omsætning, eksport og antal ansatte. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, der som følge af indsatsen har fået styrket deres forudsætninger for at opnå de ønskede resultater.

Tabel 8: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede resultater

Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af indsatsen har fået styrket...	Procent
... netværk til andre iværksættere	86 %
... netværk til mentorer eller organisationer, som er relevante for din virksomhed	82 %
... kompetencer ift. pitching	68 %
... kompetencer ift. finansiering	64 %
... kompetencer ift. strategisk planlægning	59 %
... kompetencer ift. salg og marketing	50 %
... kompetencer ift. virksomhedsjura	36 %
... kompetencer ift. din virksomheds værditilbud	14 %
Andet udbytte, angiv venligst:	14 %

Note: Respondenterne har kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=22)

Deltagerne oplever i høj grad styrkede forudsætninger som følge af deres deltagelse i programmet. De har også fået et netværk til andre iværksættere (86 %), samt mentorer og organisationer, der er relevante for deres virksomhed (82 %). Fra tidligere iværksætterindsatser ved vi, at styrket netværk er noget af det, som iværksættere oplever som mest værdiskabende. Iværksætterne beskriver, at de på baggrund af forløbet har fået kendskab til, hvem de kan kontakte, hvis de har brug for hjælp til konkrete dele af forretningen. Ligeledes er mentorerne gode til at henvise dem videre, hvis der opstår spørgsmål eller behov for kompetencer, som mentoren ikke selv besidder. Her gør mentorerne brug af det fælles mentornetværk, hvor de bl.a. kommunikerer via LinkedIn. Iværksætterne fremhæver, at netværket med de andre iværksættere er en stor fordel for projektet. Deltagerne får et rum hvor de i fællesskab med ligesindede kan drøfte udfordringer og inspirere hinanden med erfaringer. Deltagerne fortæller, at de har været blandt seje kvinder, og at fællesskabet af kvinder har skabt empowerment og givet mod og lyst til at fortsætte rejsen med virksomheden.

Ydermere har deltagerne fået styrket deres kompetencer ift. pitching (68 %) og finansiering (64 %). Deltagerne fra NFF Start Growth italesætter, at det på den ene side er en god øvelse at få lov til at pitche for en gruppe af investorer, men at de på den anden side ikke er klar til en investering, hvorfor det i mindre grad opleves som relevant for dem. Iværksætterne beretter også, at forløbet har givet dem en anledning til at få blikket væk fra driften for i stedet at fokusere på organiseringen og visionerne for virksomheden.

For at opnå de ønskede resultater vil deltagerne ofte skulle omsætte deres styrkede forudsætninger til konkrete adfærdsændringer eller tiltag (forandringer). Eksisterende vaner

samt organisatoriske og økonomiske forhold kan ofte forhindre, at deltagerne i selv vellykkede indsatser efterfølgende får omsat deres viden i praksis. Nedenstående figur viser andelen af respondenter, som enten har gennemført forandringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det.

Tabel 9: Indsatsens bidrag til at skabe forandringer hos deltagerne

Output Forventer du, at I fremadrettet vil gøre følgende på grund af deltagelsen i indsatsen?	Ingen forandring	Vi er i gang / har gjort det	Inden for et år	Om et år eller derefter	Ikke relevant for os
*Oprette et CVR-nummer	11 %	33 %	45 %	11 %	0 %
*Deltage i et Nordic Female Founders Growth forløb	33 %	0 %	11 %	56 %	0 %
Eksekvere på tiltag i virksomhedens forretningsplan	5 %	50 %	41 %	5 %	0 %
Samarbejde med øvrige iværksættere fra forløbet	18 %	50 %	9 %	9 %	14 %
Samarbejde med mentorer eller andre aktører om udviklingen af virksomheden	0 %	54 %	36 %	5 %	5 %
Pitche for Nordic Female Founder's Investor Club	18 %	41 %	18 %	14 %	9 %

Note: (n=22)

*Ved disse spørgsmål er n=9, da det kun er deltagere der har deltaget i NFF Startup forløb.

Hele 78 % af deltagerne fra NFF Startup forløbet angiver, at de enten er i gang eller indenfor et år, vil oprette et CVR-nummer, mens 67 % har intentioner om at deltage i et NFF Growth forløb. Det lykkes dermed projektet at løfte iværksætterne og få dem i gang med oprettelsen af en virksomhed. Hele 95 % af deltagerne er enten i gang eller har intentioner om et samarbejde med mentorer eller andre aktører om udviklingen af virksomheden. Som nævnt ovenfor, er mentordelen værdsat hos deltagerne, der oplever at få relevant sparring og hjælp ift. deres virksomhed. Vi vurderer, at projektet samlet set lykkes med at understøtte deltagerne, så de omsætter deres styrkede forudsætninger til konkrete forandringer.

Når deltagerne ændrer adfærd eller gennemfører nye tiltag, vil det ofte være med henblik på at opnå konkrete forbedringer. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, som enten har opnået forbedringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det.

Tabel 10: Indsatsens bidrag til at skabe forbedringer hos deltagerne

Output Forventer du, at I fremadrettet vil opleve forbedringer i følgende forhold på grund af jeres deltagelse i indsatsen?	Ingen forbedringer	Har oplevet forbedringer	Forventer at opleve forbedringen inden for ét år	Forventer at opleve forbedringer om ét år eller derefter
Omsætning	27 %	9 %	41 %	23 %
Eksport	59 %	0 %	14 %	27 %
Produktivitet	32 %	32 %	32 %	4 %
Antal ansatte	41 %	0 %	32 %	27 %

Note: (n=22)

Projektet lykkes i mindre grad med at skabe umildbare forbedringer blandt deltagerne ift. omsætning og antallet af ansatte. Dog forventer 64 % af deltagerne, at de indenfor et år eller mere vil se forbedringer på deres omsætning, samt forventer 59 % af deltagerne at ansætte indenfor et år eller mere.

Deltagerne oplever de i højere grad umildbare forbedringer ift. produktivitet. Det er vores vurdering, at tallene i høj grad skyldes, at virksomhederne er early stage, og derfor har et stykke vej, før de rykker sig på omsætning og produktivitet. Flere af iværksætterne italesætter, at de ikke forventer at ansætte, men ønsker enkeltmandsvirksomheder, hvorfor det ikke er et udtryk for mangelde resultatopnåelse, men afspejler, at det ikke er et mål for virksomhederne.

Over halvdelen af deltagerne (59 %) angiver, at de ikke oplever forbedringer ift. eksport. Dette er ikke overraskende, da iværksætterne i programmet i lavere grad fokuserer på salg og eksport.

4.5 Forankring



Projektet styrker deltageres forudsætninger for selv at arbejde videre med deres virksomhed, men der er et uforløst potentiale i at skabe et større økosystem for kvindelige iværksættere. Den primære forankring af projektet ligger hos deltagerne, der får netværk, ny viden og redskaber. Deltagerne italesætter, at de gennem indsatsen får et stærkt netværk der giver dem kendskab til, hvor de kan gå hen, hvis de får brug for hjælp. Ligeledes bliver de gennem ny viden og redskaber klædt på til at arbejde videre med deres virksomhed, og dermed styrke indfrielsen af effektspotentialet efter projektets afslutning. Projektet formår i en vis udstrækning at modne deltagerne til yderligere udnyttelse af mulighederne i erhvervsfremmesystemet. Svarene på spørgeskemaet viser, at 45 % af respondenterne er blevet henvist til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet, som er relevante for dem, og at 36 % er blevet gjort opmærksomme på andre tilbud, som dog ikke er relevante for dem lige nu. Deltagerne beskriver, at de gennem forløbet er blevet opmærksom på andre indsats der kunne være relevante for dem, fx andre acceleratorprogrammer eller puljer de kan søge midler hos. Eksempler herpå er innovationsfondens programmer Innobooster og Innofounder. Det er vores vurdering, at det er relevant for flere af deltagerne at blive henvist til andre tilbud, da langt størstedelen af dem ikke har erfaringer med erhvervsfremmesystemet i forvejen.

Projektledelsen drømmer om at skabe et økosystem for kvindelige iværksættere. De afholder derfor events, fx rådgiverfestival, der har til hensigt at holde iværksætterne i netværket. Ligeledes tilbyder de kontorlokaler, hvor iværksætterne kan være en del af et fælles community. Aktuelt gør få af iværksætterne brug heraf, og det er uvist, om det handler om manglende kendskab, eller rettere er et udtryk for, at kvinderne kommer fra hele landet, og derfor ikke har mulighed for at gøre brug heraf. Det er vores vurdering, at projektet har en unik mulighed for at skabe et stærkt community blandt kvindelige iværksættere, men at der mangler aktiviteter, der underbygger dette. Deltagerne italesætter, at de selv har planer om at igangsætte aktiviteter, der understøtter netværket på det hold, de har deltaget i, men at de ikke har kontakt med de øvrige hold, hvilket de gerne vil have. Projektet kan derfor styrke opbygningen af communityet ved at facilitere fælles kommunikationsveje, relevante møder eller oplæg, eller afholder flere events, der giver deltagerne mulighed for at mødes.

4.6 Monitorering og opfølgning



Opfølgning og struktur sikrer indsigt i deltageres ønsker og behov, men udfordringer med økonomisk forhåndsgodkendelse skaber risiko for uforudsete udgifter. Projektet gennemfører systematisk opfølgning med deltagerne via en spørgeskemaundersøgelse, der udsendes efter sidste kursusgang. Ydermere er opfølgningen udvidet for at få indblik i deltageres indledende ønsker til forløbet samt viden om, i hvilken grad disse bliver opfyldt. På første kursusdag samler projektet ønsker fra deltagerne, som skrives ned og diskuteres i plenum. Herefter foretager projektet et midtvejsopkald for at følge op på forløbet hos enkelte deltagere. På fjerde kursusgang holder de en fælles dialog, hvor de evaluerer på, hvorvidt deltageres ønsker er blevet opfyldt. Dette giver en dybere indsigt i forløbet og giver projektholder mulighed for at tilpasse forløbet til de kursister der deltager. Den indsamlede viden fra deltagerne har ligeledes givet anledning til, at projektet udvider og afholder NFF Business, som tidligere beskrevet.

Det er særligt økonomien, der udgør en udfordring ift. projektets risikoprofil. Konkret beskriver projektledelsen, at de oplever at det ved tvivlstilfælde ikke er muligt at få forhåndsgodkendt, hvorvidt konkrete aktiviteter er støtteberettiget. Derfor oplever projektet, at deres udlæg er forbundet med en risiko, som skaber bekymring for likviditeten. Likviditetsudfordringen ser vi i mange projekter, men oplever at den er særlig udtalt, når mindre virksomheder er projektholdere. Det er vores vurdering, at risikoen særligt er en udfordring blandt uerfarne projektoperatører, der ikke er vant til at modtage midler fra Erhvervsfremmesystemet, hvorfor der i højere grad er behov for vejledning og sparring fra sagsbehandleren. Det er ligeledes vores anbefaling, at projektet altid tager fat i sagsbehandleren ved tvivl om støtte til aktiviteter eller til afklaring af principielle spørgsmål, så de i højere grad kan minimere en økonomisk risiko.

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling eller læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne og læringspunkterne relaterer sig til

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3	4
Projektholder	X	X	X	X
Øvrige operatører			X	
Udvalg og rammesættere				

1: Hjælp deltagerne godt videre efter endt forløb. På trods af, at 45 % af iværksætterne angiver, at de bliver henvist til relevante tilbud i erhvervsfremmesystemet, er der flere af deltagerne som italesætter, at de efter projektets ophør, står meget på egne ben, og at der mangler en opfølgning efter pitch-forløbet. De har brug for hjælp og sparring til, hvad det næste skridt i deres forretning kan være. Det er derfor vores anbefaling, at projektet i højere grad hjælper deltagerne til at finde ud af, hvad der skal ske, når programmet stopper. Det kan bl.a. handle om at tilmelde sig nye forløb eller få kendskab til relevante puljer, hvor de kan søge midler. Ligeledes beskriver mentorerne, at de oplever, at menteesne synes, det er vanskeligt at afslutte mentorforløbet. De har brug for hjælp til, hvor de efterfølgende kan søge hen for at få råd og vejledning. Muligvis kan noget af dette indfanges, hvis projektet lykkes med at skabe et stærkt community blandt de kvindelige iværksættere.

2: Gør plads til afklaring i Startup forløbet. Deltagerne i Startup forløbet er early stage, og de ønsker sig, at den første dag i forløbet i højere grad handler om at undersøge, hvorvidt deres forretningsidé er holdbar. Deltagerne fra forløbet beskriver, at de har brug for at få testet deres idé af blandt eksperter der kan komme med feedback og sparring på ideen, inden de får oplæg om forretningsmodeller. Det er vores anbefaling, at projektet starter forløbet med at teste iværksætternes ide. Det kunne bl.a. foregå ved, at iværksætterne den første dag præsenterer deres ide, hvor efter de får sparring, feedback på ideen og råd fra projektholdet og mentorere. De er dermed med til at vurdere, hvorvidt iværksætterens idé er holdbar, og dernæst kan de fortsætte forløbet med oplæg om forretningsmodeller mv. Projektholdet og mentorerne har dermed også til opgave at fortælle iværksætterne, hvis deres ide ikke er holdbar. Uden denne dag risikerer projektet, at de hjælper en række iværksættere, hvis virksomhed aldrig bliver en levevej.

3: Behov for ekstra fokus på rekruttering og udbredelse til flere kanaler. Projektet har brug for, at styrke rekrutteringsindsatsen for at nå de opstillede måltal. Projektet har intentioner om at bruge sociale medier og marketing som rekrutteringskanal, men vi vurderer, at der er behov for yderligere for at sikre, at de når det planlagte måltal. Vi anbefaler i den forbindelse, at de afprøver flere rekrutteringskanaler, herunder særligt at de styrker samarbejdet med lokale erhvervshuse, uddannelsesinstitutioner og gør brug af mentorernes netværk. Projektet har på nuværende tidspunkt et samarbejde med flere lokale erhvervshuse, der bl.a. stiller lokaler til rådighed for projektet, dog er det vores anbefaling, at projektet skaber endnu mere samarbejde, og også får erhvervshusene til at

henvise relevante iværksættere til projektet, og dermed bidrager til rekrutteringen af deltagere.

4: Skab et stærkt community blandt kvindelige iværksættere – det er efterspurgt.

Projektledelsen ønsker at etablere et community blandt kvindelige iværksættere, men det er endnu ikke lykkedes, dette på trods af, at NNF har tidligere har afholdt netværksarrangementer som Rådgivningsfestival og Walk and talks. Vi vurderer, at NFF har en unik position til at drive denne udvikling, da projektet allerede er i kontakt med en række virksomheder og har et bredt netværk af kvindelige iværksættere og forretningsfolk, der ønsker at bidrage til denne dagsorden. Vi anbefaler, at projektet prioriterer at facilitere effektiv kommunikation og relevante arrangementer for at styrke netværket og sikre, at engagementet fortsætter, også efter forløbets afslutning. De deltagende iværksættere i projektet italesætter, at de oplever der i relation til forløbet, er et stærkt netværk, men at de i lavere grad føler, de kan række ud til øvrige mentorer. De oplever ligeledes, at de selv er ansvarlige for at holde kontakten med de øvrige iværksættere fra holdet, hvilket skaber en usikkerhed om, hvorvidt dette lykkes med at blive fastholdt. Det vil derfor være oplagt for projektet, i højere grad at understøtte dette og bidrage til det brede og stærke community af kvindelige iværksættere og forretningsfolk. Dog er det væsentligt at nævne, at projektet først og fremmest skal adressere deres rekrutteringsudfordringer.

