



13/09/15

Midtvejsevaluering af Social Startup

Udført af DAMVAD Analytics for Den Sociale Kapi-
talfond

For information on obtaining additional copies, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please contact:

DAMVAD Analytics

info@damvad.com
damvad.com

Copyright 2015

Indholdsfortegnelse

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Executive summary | 4 |
| 1.1 | Deltagerevaluering | 4 |
| 1.2 | Interessentevaluering | 5 |
| 1.3 | Videreudvikling af indsatsen | 5 |
| 2 | Om evalueringen | 7 |
| 3 | Deltagerevaluering | 9 |
| 3.1 | Hovedresultater | 9 |
| 3.2 | Indledning | 10 |
| 3.3 | Bootcamp – SSU2 | 10 |
| | 3.3.1 Forretningsgrundlag | 10 |
| | 3.3.2 Sociale model | 12 |
| | 3.3.3 Organisation og ledelse | 13 |
| | 3.3.4 Finansiering og regnskab | 14 |
| | 3.3.5 Den additionelle effekt af deltagelse i Bootcampen | 14 |
| 3.4 | Acceleratorforløb SSU1 og SSU2 | 15 |
| | 3.4.1 Sociale model | 16 |
| | 3.4.2 Organisation og ledelse | 18 |
| | 3.4.3 Finansiering og regnskab | 19 |
| | 3.4.4 Den additionelle effekt af deltagelse i Acceleratorforløbet | 20 |
| 3.5 | Videreudviklingsforløb | 21 |
| | 3.5.1 Organisation og ledelse | 21 |
| | 3.5.2 Finansiering | 21 |
| | 3.5.3 Forventelig effekt | 22 |
| 4 | Interessentevaluering | 23 |
| 4.1 | Indledning | 23 |
| | 4.1.1 Holdning til SSU's overordnede formål | 23 |
| | 4.1.2 Den additionelle effekt af SSU | 24 |
| | 4.1.3 Forslag til et bredere optag i SSU | 25 |
| | 4.1.4 SSU's betydning og samarbejdet med andre organisationer | 26 |

1 Executive summary

Social StartUp (SSU) er Danmarks første accelerator for sociale iværksættere, der vil beskæftige udsatte ledige. Formålet med programmet er udvikling af socialøkonomiske virksomheder, der beskæftiger udsatte ledige på godt forretningsmæssigt grundlag. SSU består af tre forløb, der følger hinanden med det formål at sikre, at der kan investeres tid og ressourcer i de virksomheder, der har størst potentiale:

1. Indledende *bootcamp* af en måneds varighed.
2. Herefter udvælges 4-5 teams til at deltage i yderligere fire måneders *acceleratorforløb*.
3. De bedste af disse får yderligere 12 måneders *videreudviklingsforløb*.

Den indledende bootcamp blev introduceret efter første runde af SSU, SSU1, fordi der var et ønske om en bredere indsats, der kunne sikre, at der bliver gjort mere for flere. Denne midtvejsevaluering af SSU har som formål at skabe et kvalitativt vidensgrundlag om de oplevede effekter af at deltage i programmet. På tidspunktet for evalueringen, er der startet to forløb, SSU1 og SSU2, hvor deltagerne i SSU2 er kommet helt frem til videreudviklingsforløbet.

Evalueringens datagrundlag beror på kvalitative interview med 12 deltagere fra programmer og ni eksterne interessenter fra organisationer, som ligeledes har til opgave og/eller interesse i at fremme socialøkonomiske virksomheder i Danmark.

Der er ikke tale om en statistisk baseret kontrafaktisk evaluering af effekterne. Det kan antallet af deltagere og deres stadie i programmet ikke bære. Derfor har evalueringen fokus på deltagernes oplevede effekter, samt den læring, som kan anvendes fremadrettet til at styrke indsatsen.

1.1 Deltagerevaluering

Bootcamp giver større viden om at drive virksomhed

Evalueringen finder, at Den Social Kapitalfond lykkes med at 'gøre mere for flere'. Evalueringen finder, at deltagerne i Bootcamp'en har fået en større viden om at drive en socialøkonomisk virksomhed, og at virksomhederne har udviklet sig hurtigere, end hvis deltagerne ikke havde deltaget i programmet.

Acceleratorprogrammet sikrer hurtigere udvikling

I tillæg til ovenstående finder evalueringen, at acceleratorprogrammet giver deltagerne yderligere viden, som har positive effekter for virksomhederne. Evalueringen finder, at deltagerne i acceleratorprogrammet i høj grad gennemgår en udvikling, som sker hurtigere, end hvis de ikke havde deltaget.

Mere risikovillighed og flere beskæftigede

Flere af deltagerne beretter endvidere, at deres virksomheder beskæftiger flere end de selv vurderer at have gjort, hvis de ikke havde deltaget. Deltagelsen har desuden betydet en øget risikovillighed for deltagerne i perioden. Endelig har deltagerne tilegnet sig et professionelt netværk samt en viden om at beskæftige socialt udsatte, som de ikke havde fået uden deltagelse i SSU.

Videreudviklingsforløb fortsætter den positive udvikling

Videreudviklingsforløbet er ikke afsluttet endnu, men deltagerne forventer:

- At fortsætte den positive udvikling gennem stadig, og i nogle tilfælde forøget, sparring.
- At strømline virksomhederne yderligere og derved gøre dem mere attraktive for eksterne investorer.

Evalueringen finder at det, på baggrund af beretninger fra deltagerne i SSU1, er sandsynligt, at ovenstående vil opnås.

1.2 Interessentevaluering

Interessenter positive over for SSUs rolle og ambition

De ni interessenter, der kan betragtes som frontløbere på området i Danmark er i høj grad positive overfor SSUs overordnede indhold og ambition.

Interessenterne vurderer i lighed med deltagerne, at SSU har stor effekt for de deltagende virksomheder. Endvidere vil interessenterne gerne udbygge deres samarbejder med SSU.

Endelig finder interessentevalueringen, at SSU og Den Sociale Kapitalfond generelt varetager en afgørende rolle i udviklingen af socialøkonomiske virksomheder i Danmark.

Interessenter ønsker en bredere indsats

Nogle interessenter peger på, at der måske med fordel kunne tænkes i en bredere indsats for at styrke flere socialøkonomiske virksomheder. Dette er dog ikke isoleret set relateret til den indsats, der gennemføres i regi af SSU, men er mere et udtryk for et større ønske fra disse interessenter om en større opmærksomhed på området og flere indsatser. I den forbindelse skal bemærkes, at netop SSU2 har indført bootcamp forløbet med henblik på at gå bredere ud end de gjorde med SSU1, men uden at reducere den værdi, som de dygtigste får ud af det.

En bredere tilgang ville alt andet lige forudsætte at der skulle tilføres flere ressourcer, hvis det skulle løftes i SSU. Eller også ville det risikere at medføre, at nogle af ressourcerne måtte flyttes fra de udvalgte virksomheder, som derved risikerer at få mindre udbytte.

1.3 Videreudvikling af indsatsen

Bootcampdeltagere savner opfølgning

Af konkrete tiltag fra deltagerne, foreslår de, at der kan være behov for at styrke fokus på forretningsudvikling og på at samle nogle af deltagerne op efter

bootcamp med henblik på fremadrettet at kvalificere dem til acceleratorforløbene. Dette fremhæves også af interessenter.

Flere af de virksomheder, som sorteres fra efter bootcampen, har et konkret behov for at udvikle virksomheden og produktet. Hvis der skal udvikles en yderligere indsats på området, kan det være en mulighed at understøtte virksomheder, som har idéerne og kompetencerne til at nå bootcamp, men som mangler kompetencerne til at komme videre. Det skal dog ses i forhold til, at indsatsen kunne bruges til at komme bredere ud i forhold til flere virksomheder. Det må således bero på en vurdering af hvorvidt de konkrete virksomheder har et reelt videreudviklingspotentiale overfor, om det forventes, at der er nok talentfulde virksomheder, som vil kunne identificeres og optages i programmet.

Der var ikke større rekrutteringsgrundlag

Som det så ud på tidspunktet for SSU 1 og SSU2 er det vurderingen, at der ikke har været basis for, at flere virksomheder var kommet ind i SSU i de første to runder. Dette baseres på, at ud af den tredjedel af ansøgerne, der kom med i bootcamp, var der allerede enkelte, der med fordel kunne have været lidt længere i deres udvikling. Det vurderes altså, at SSU på daværende tidspunkt allerede favnede dem, som var klar til at gå videre.

Få kritikpunkter, stor additionalitet

De relativt få kritikpunkter, som der er i evalueringen, kan ses som udtryk for, at der opleves at være additionalitet af programmet. Både for deltagerne og i forhold til erhvervsfremmelandskabet, hvor der ikke er særligt mange andre tilbud målrettet socialøkonomiske virksomheder.

Acceleratordeltagere har meget praktiske forslag

For deltagerne i acceleratorforløbene har de konkrete behov mere praktisk karakter, særligt i forbindelse med at få mere viden om forretningsudvikling, salg,

supply chain management og andet meget konkret indhold.

Hvis indsatsen skal videreudvikles, skal det overvejes, at der eksempelvis skal arbejdes mere regionalt, herunder også med flere og evt. andre erhvervsfremmeinstrumenter, for at udvikle en større underskov. Men dette skal ses som et supplement til den indsats, som SSU har som formål at stå for.

I boksen nedenfor oplistet et udvalg af konkrete forbedringsforslag fra deltagerne.

Deltageres forbedringsforslag:

- I bootcamp at styrke arbejdet med forretningsudvikling.
- At sikre bedre opsamling af de deltagere, der ikke kommer videre fra bootcamp.
- Endnu mere forretningsudvikling i acceleratorforløbet.
- Konkret arbejde med salg, piplinestyling og digital markedsføring kan udbygges.
- Der mangler indhold om produktion, supply chain management, logistik mv.

2 Om evalueringen

Midtvejsevalueringen af Social Startup (SSU) har som formål at skabe et kvalitativt vidensgrundlag om de oplevede effekter af at deltage i programmet. Evalueringens design beror på to hovedelementer:

- **En deltagerrevaluering** hvis primære fokus er at afdække deltagernes læring, samt at afdække den oplevede effekt heraf.
- **En interessentevaluering** hvis primære fokus er at afdække interessenternes syn på programmets effekter samt at italesætte SSU's betydning for socialøkonomiske opstartsvirksomheder i Danmark.

SSU er en accelerator for sociale iværksættere, hvis formål er at fremme etablering og udvikling af socialøkonomiske virksomheder, der beskæftiger udsatte ledige på godt forretningsmæssigt grundlag. SSU skal bringe de sociale iværksættere fra etablering til bæredygtig drift gennem kompetenceudvikling og støtte til at udvikle fire grundelementer:

- En solid forretningsmodel
- En social model
- En robust organisation og ledelse
- Det nødvendige kapitalgrundlag

SSU består af tre forløb, som virksomhederne kan kvalificere sig til på baggrund af ansøgning og deres potentiale, som afdækkes undervejs:

- **Indledende bootcamp-forløb:** Et bredt felt af lovende iværksættervirksomheder inviteres til et månedlangt forløb. Gennem oplæg og workshops præsenteres virksomhederne for teorier og redskaber i forhold til at definere en solid forretningsmodel, identificere de vigtigste indsatsområder samt udvikle et gennearbejdet "pitch".

- Herefter udvælges et antal virksomheder til at gå videre i et *acceleratorforløb* af fire måneders varighed. Virksomhederne får tilknyttet en forretningsudvikler. Tre gange i forløbet mødes alle iværksættervirksomhederne til camps. Der gennemføres et antal labs, hvor virksomhederne for individuel sparring. Hvis der er behov for det hjælpes med at styrke netværk, bestyrelse mv. Endelig er der en pulje, hvor virksomhederne kan søge om adgang til opstartskapital.
- De mest lovende virksomheder har herefter mulighed for at deltage i 12 måneders *videreudviklingsforløb*.

Der er således tale om en form for tragt, hvor de bedste virksomheder på baggrund af performance og potentielle udvælges til de næste faser. Den bagvedliggende logik bag dette handler om at sikre, at der investeres i at bringe de modne virksomheder et skridt længere. Det er således et aktivt valg, at det ikke nødvendigvis er mange virksomheder, der skal igennem, men i stedet at kunne prioritere de mest egnede.

Der er gennemført evaluering af to hold, SSU1 og SSU2. Bootcampen er alene gennemført i regi af SSU2. Dem stammer fra læringen fra SSU1 om, at der kunne være behov for at gøre mere for flere socialøkonomiske virksomheder. Ingen deltagere har afsluttet begge forløb endnu.

Evalueringens datagrundlag beror på telefoniske interviews med i alt 12 deltagere og ni interessenter. Interviewene har typisk haft en varighed på mellem 30-45 minutter og er alle fundet sted i juni og juli 2015. Alle interviews er gennemført semistruktureret med udgangspunkt i en interviewguide godkendt af Den Sociale Kapitalfond (DSK).

Der er gennemført interviews med følgende deltagere:

FIGUR 2.1
Informanter, deltagerevalueringen

| Forløb | Antal interviewede/ antal deltagere |
|---------------------------------|--|
| SSU1 | 5/5 |
| -Heraf videreudviklingsforløbet | 3/3 |
| Bootcamp, SSU2 | 3/20 |
| SSU2 | 4/4 |
| -Heraf videreudviklingsforløbet | 2/2 |

Note: DAMVAD Analytics har stået for udvælgelsen af Bootcampdeltagerne.

Udvælgelsen af informanter til interessedevalueringen er sket i et samspil mellem DSK og DAMVAD Analytics.

Med udgangspunkt i en model, udarbejdet af DAMVAD Analytics, har DSK formuleret en bruttoliste af interessenter. Denne liste har DAMVAD Analytics taget udgangspunkt i ved den endelige udvælgelse af ovenstående informanter.

Der er gennemført interviews med følgende interessenter:

FIGUR 2.2
Informanter, interessedevalueringen

| Navn, Stilling | Organisation |
|---|---------------------------------------|
| Søren Boutrup, Chefkonsulent | Erhvervsstyrelsen |
| Birthe Muhs, Udviklingschef | Kolding Kommune |
| Thomas Bisballe, Erhvervsrådgiver | Københavns Kommune |
| John Kvistgaard, Projektleder Socialøkonomisk område | Silkeborg Kommune |
| Helle Rindal, Startupkonsulent | Væksthus Hovedstaden |
| Anne Katrine Heje Larsen, CEO | KPH Projects |
| Per Bach, Formand | Sociale Entreprenører i Danmark (SED) |
| Mette Margrethe Elf, Sekretariatsleder af Collective Impact | Realдания |
| Claus Skytt, Afdelingsdirektør | Merkur Andelskasse |

Informanterne er udvalgt så det sikres, at de havde kendskab til både DSK's arbejde og situationen for socialøkonomien i Danmark samt at opnå en tilstrækkelig diversitet i informanternes baggrund.

3 Deltagerevaluering

3.1 Hovedresultater

Nedenstående tabel udgør en sammenfatning af deltagerevalueringens hovedresultater. Indledningsvist skal det bemærkes, at resultaterne er foretaget på grundlag af kvalitative data, hvorfor resultaterne skal

fortolkes som effekter, der beror på deltagernes oplevelser. De følgende sider vil uddybe nedenstående effekter samt de læringspunkter, der danner grundlaget herfor.

FIGUR 3.1

Oversigt over deltagernes oplevede effekter ved deltagelse i SSU

| Effekter af deltagelse i Bootcamp |
|--|
| • Øget forståelse af, hvem der udgør virksomhedens kunder. |
| • Tilpasning af virksomhedens pitch, så det matcher kundernes behov. |
| • Indsnævring af virksomhedens fokus, herunder produkter. |
| • Øget forståelse af vigtigheden af, at have et solidt forretningsmæssigt grundlag som fundament for deres socialøkonomiske virksomhed. |
| • Udvikle en mere klar over overkommelig arbejdsdeling for de ansatte i virksomheden. |
| Yderligere effekter af deltagelse Acceleratorforløb |
| • At anvende forretningsmodellen som en forskrift i driften af virksomheden. |
| • Udfordringer håndteres nu på et grundlag, der i højere grad er i overensstemmelse med det forretningsmæssige fornuftige for virksomheden. |
| • Virksomhedernes sociale profil er blevet klarere for dem selv og andre. |
| • Et øget fokus på, at de socialt udsatte skal varetage meningsfulde og ansvarsfulde job. |
| • Øget bevidsthed om at have et bredt og sundt netværk til kommunerne og andre institutioner, der arbejder med socialt udsatte. |
| • Øget forståelse af, hvordan virksomheden bedst varetager sit salg. |
| • Opprioriteret salget i virksomheden og foretager på den baggrund flere salg |
| • Virksomhedskulturen indgår som en overvejelse i den daglige ledelse og ved nye ansættelser. |
| • En klarere ide om, hvordan investeringer skal allokeres for at være fornuftige for virksomhedens fremtidige vækst. |
| • Virksomheden har i nogle tilfælde fået indirekte og/eller direkte finansiering ved at kunne fremlægge virksomhedens økonomiske situation mere klart. |
| • At bevare fokus på virksomhedens kerneforretning over en længere periode. |
| Forventede effekter af deltagelse i videreudviklingsforløb |
| • At fortsætte den positive udvikling gennem stadig, og i nogle tilfælde forøget, sparring. |
| • At strømline virksomhederne yderligere og derved gøre dem mere attraktive for eksterne investorer |

3.2 Indledning

Denne første del af evalueringen beror på telefoniske interviews med i alt 12 programdeltagere, se figur 1.1 for oversigt. Hovedformålet med denne del af evalueringen er at afdække den læring og effekt, som deltagerne har oplevet gennem deres deltagelse i SSU. Til hvert afsnit konkluderes vedrørende det respektive forløbs additionelle effekt, dvs. den effekt deltagerne har oplevet af at deltage i SSU i forhold til den udvikling, de alternativt havde forventet at gennemgå i perioden.

Deltagerevalueringen er opdelt i en evaluering af henholdsvis Bootcampforløbet, acceleratorforløbet samt videreudviklingsforløbet. Hver evaluering opdeles i følgende afsnit:

- Forretningsgrundlag
- Social model
- Organisation og ledelse
- Finansiering og regnskab

Alle afsnit indeholder deltagerne oplevede læring inden for det respektive tema, samt hvilken effekt denne læring har haft for virksomheden.

3.3 Bootcamp – SSU2

På baggrund af DSK's erfaringer med afviklingen af SSU1 identificerede fonden en række udfordringer ved programmet. Fonden udarbejdede et nyt programdesign for SSU2, som skulle adressere udfordringerne fra SSU1.

En væsentlig ændring i SSU2 er ønsket om at gøre 'mere for flere', hvilket blandt andet kommer til udtryk i programmets Startup Bootcamp, som forløb 5. januar til 6. februar 2015. I forløbet deltog 20 virksomheder. Forløbet startede med 2 dages Bootcamp og blev af-

holdt i samarbejde med Det Sociale Vækstprogram. I tillæg indeholdt dette indledende forløb to Mini-labs og løbende sparring med forretningsudviklere. Fire af de tyve virksomheder gik videre til programmets acceleratorforløb. Nærværende afsnit vil indeholde tre deltageres oplevede læring og effekt af at deltage i Bootcamp forløbet.

3.3.1 Forretningsgrundlag

Oplevet læring

Følgende afsnit vil omhandle deltagerne væsentligste oplevede læring i forhold deres virksomheders forretningsgrundlag.

Alle tre interviewede deltagere udtaler, at de som en konsekvens af forløbet tilegnede sig værktøjer, der gjorde dem i stand til at udvikle og forbedre virksomhedens forretningsmodel. De interviewede deltagere påpeger særligt, at de opnåede en øget forståelse af vigtigheden i at involvere markedet i udviklingen af virksomheden. En deltager udtaler i den sammenhæng:

"Selvom jeg er uddannet inden for det her felt, godt nok for 15 år siden, lærte jeg noget nyt. De opstillede forretningsmodellen på en anden måde, end jeg er vant til, og det var godt. Det gav mig en bedre forståelse af, at det er vigtigt at sælge konceptet på: 'hvad kunden får ud af det?'. "

Ovenstående citat stammer fra en deltager, som igennem en periode har udviklet et produkt, som også forretningsudviklerne fandt 'solidt og fornuftigt'. I Bootcampforløbet var fokus derfor særligt på, hvordan dette produkt kunne sælges og i mindre grad på udviklingen af produktet. For deltageren var det værdiskabende, at særligt forretningsudvikleren 'tvang' teamet til at inkludere markedets behov tidligt i udviklingen af forretningen, da dette bidrog til en forståelse af, hvordan produktet var værdiskabende samt hvem der kunne være potentielle købere. De to øvrige inter-

viewede deltagere fik også et øget fokus på at inkludere markedet i udviklingen af virksomheden, hvilket var særligt anvendeligt i produktudviklingsfasen:

"Vi lærte hurtigt, at vi skulle forholde os konkret til markedet og teste vores koncept på den baggrund i stedet for at bero det på egne antagelser. Herved blev vi væsentligt klogere på, hvordan vores services skulle ændres for at kunne afsættes "

"På campen præsenterede vi dem [Forretningsideer], og via den feedback vi fik, blev det klart, at vi blev nødt til at indarbejde kundernes ønsker og behov i meget højere grad; 'Ville nogen overhovedet købe det? ' "

Kendetegnende for de to ovenstående citater er, at de stammer fra deltagere, som var mindre afklarede med, hvilket produkt virksomheden skulle producere. For disse virksomheder var der derfor særligt værdiskabende, at især forretningsudviklerne gjorde virksomhederne opmærksomme på at inkludere markedets behov i produktudviklingen.

Udover at tilegne sig viden om vigtigheden af at tænke markedet ind i udviklingen af virksomheden, nævner alle tre interviewede, at de som en et led i denne proces også blev væsentligt klogere på netop deres markedets behov og karakteristika. To af de interviewede deltagere nævner, at særligt forretningsudviklerne var i stand til at give dem et overblik over markedets kendetegn:

"Før Bootcampen så vi 100 forskellige måder at gå til markedet på, og vi var meget usikre i forhold til hvilken en, der var den optimale. Ved hjælp af især forretningsudvikleren blev vi meget skarpe på: hvem der har hvilke incitament i vores marked, og hvordan pengene flyder i branchen omkring de væsentligste aktører. Det har afklaret en del. "

"Jeg kan se nu, at før Bootcampen og den efterfølgende sparring med forretningsudvikleren, havde jeg ikke forstået flowet i branchen. Jeg fik en meget større indsigt i den her branche, det er helt klart. Jeg vidste fx ikke, at jeg ville få brug for indskud lige pludselig. "

I tillæg til et overblik over pengestrømme og de væsentlige aktører på markedet beretter deltagerne endvidere, at de tilegnede sig værktøjer, som gjorde dem i stand til at foretage markedsanalyser på egen hånd. En deltager udtaler i denne sammenhæng:

"Det gik op for os, at vi allerede tidligt i processen blev nødt til at gå ud i markedet og undersøge, om der overhovedet var kunder til alt det her. Vi blev undervist i hvordan, man foretager de analyser. Vi lavede blandt andet spørgeskemaundersøgelser for at finde ud af, om folk ville købe vores produkter. "

Ovenstående afsnit har vist, at bootcampdeltagerne særligt har øget deres forretningsforståelse ved:

- En øget bevidsthed om at inkludere markedets behov og karakteristika i udviklingen af virksomheden.
- En øget forståelse af 'markedet', samt hvordan en virksomhed kan indhente viden om sit marked.

Det følgende afsnit vil adressere den effekt, som deltagerne mener, at ovenstående har haft for driften af virksomheden.

Oplevet effekt

Overordnet set beretter de tre deltagere, at de alle er blevet mere afklarede i forhold til, hvem der udgør virksomhedens primære kunder. En deltager, der særligt har oplevet denne udvikling, udtaler:

"Fordi vi fik en øget forståelse af markedets aktører og deres incitament, skiftede vi faktisk kundefokus. Fra hovedsageligt at se på det offentlige som vores marked, ser vi nu det private marked. "

Ovenstående citat stammer fra førnævnte virksomhed, som forud for sin deltagelse havde et veludviklet produkt, men i høj grad manglede en forståelse og et kendskab til markedet. Derfor er virksomheden også meget tilfreds med sin deltagelse i Bootcampen, da den gjorde deltagerne mere oplyste om hvilket marked, de skulle gå til med deres produkt.

De interviewede Bootcampdeltagere beretter, at de på baggrund af deres udviklede forretningsforståelse også har tilpasset øvrige dele af virksomheden. En deltager beretter, at hun især blev klar over, at hendes pitch skulle ændres:

"Jeg indså, at det [Oprindelige pitch] var alt for teknisk og nørdet og derfor slet ikke appellerede til mine kunder. Gennem det store fokus på value proposition blev jeg klar over, at jeg i langt højere grad skal tage udgangspunkt i kundernes behov, når jeg skal præsentere produktet. Det har jeg gjort i mit nye pitch."

Alle tre deltagere fortæller, at de har fået en øget bevidsthed om, hvordan deres produkt skal præsenteres over for deres kunder. Flere af deltagerne forklarer i tillæg, at virksomheden i høj grad er blevet mere strømlinet i sin produktserie:

"Da vi ankom til Bootcampen havde vores virksomhed tre 'spor'. Ved at sætte det i system via en realistisk forretningsmodel blev det klart for os, at der slet ikke var økonomi eller tid til at have så bredt et fokus."

Generelt oplever virksomhederne, at de får meget ud af deres deltagelse i bootcampens arbejde med det forretningsmæssige grundlag. De virksomhederne som alene deltager i bootcampen udtrykker endvidere et ønske om mere tid med forretningsudvikling. Dette hænger formentlig sammen med, at flere af de virksomheder, som ikke kommer med i det videre forløb, stopper på grund af et behov for at få klarhed over forretningsmodellen. Det vurderes, at deltagerne sorteres fra på det rigtige tidspunkt i forhold til at investere flere ressourcer i virksomhederne. Virksomheder målrettet accelerator forløbet skal således være på et forretningsmæssigt stadie hvor, det giver mening at investere mere tid i dem. Ellers ville den tid gå fra andre virksomheder, som egentlig er klar.

Dog kan det overvejes, om dette er et indsatsområde hvor der måske kan tænkes i en udvidelse af pro-

grammet eller et alternativt virkemiddel. En fokuseret forretningsudviklingsindsats kan være med til at gøre flere socialøkonomiske virksomheder parate til vækst. Det vil dog forudsætte, at der sættes flere ressourcer af til dette. Og her skal prioriteres. Dette vil i givet fald være tiltag, som ligger uden for SSUs formål og organisering.

Opsummerende har udviklingen af Bootcampdeltageres forretningsforståelse medført:

- En kvalificering af hvem, der udgør virksomhedens kunder.
- Tilpasning af virksomhedens pitch, så det i højere grad matcher kundernes behov.
- Indsnævring af virksomhedens fokus, herunder produkter.

3.3.2 Sociale model

Oplevet læring

De interviewede deltagere havde forud for deres deltagelse forskelligt kendskab til at arbejde med socialt udsatte. For to af de interviewede deltagere, der aldrig havde arbejdet socialøkonomisk før, var det særligt værdifuldt, at Bootcampen gav dem et overblik over de forskellige typer af forløb, de kunne tilbyde udsatte. En af disse deltagere udtaler i den sammenhæng:

"Jeg vidste fx ikke noget om, at man fik tilskud til praktikforløb og arbejdsprøvning. [...] Det var også godt at få et overblik over, at det kræver en del papirarbejde at holde styr på ansættelserne, det gav helt klart et bedre indblik i arbejdsmængden. Endelig var det også godt at blive oplyst om, at man kan bruge andre socialøkonomiske virksomheder som leverandører."

I tillæg til overblikket over de forskellige forløb, som en socialøkonomisk virksomhed kan tilbyde socialt udsatte, har de interviewede deltagere fortalt, at det havde stor betydning for virksomhedernes sociale profil, at de fik etableret et forretningsmæssigt overblik gennem udviklingen af deres sociale forretningsmodel. Denne læring er derfor allerede illustreret i afsnit 2.3.1. Med

baggrund i et overblik over virksomhedens forretningsmodel har de været i stand til at beslutte, hvordan virksomheden skal være en socialøkonomisk virksomhed – dette forhold uddybes yderligere i afsnit 2.4.1 for deltagerne i acceleratorforløbet.

Opsummerende har de interviewede Bootcampdeltagere udtrykt at have opnået læring om at arbejde som socialøkonomisk virksomhed gennem:

- At have opnået et større overblik over forskellige typer af forløb for udsatte (praktik, løntilskud, flexjob etc.).
- En øget forståelse af arbejdsmængden ved at beskæftige socialt udsatte.
- At en socialøkonomisk virksomhed ofte kan styrke sit sociale impact ved at samarbejde med andre socialøkonomiske (opstarts)virksomheder.
- At vurdere virksomhedens *socialøkonomiske* kapacitet og potentiale med afsæt i forretningsmodellen.

Oplevet effekt

For alle tre interviewede deltagere betød ovenstående læringspunkter, at de i samarbejde med DSK fandt ud af, at der kunne være behov for at få afklaret det forretningsmæssige grundlag for at drive socialøkonomisk virksomhed. En af deltagerne udtaler, i tråd med de to øvrige deltageres beretninger, følgende:

"Vi har fat i noget. Vores forretningsidé holder, men vi er ikke modne til at arbejde som en socialøkonomisk virksomhed endnu. Først skal vi have ordentligt styr på forretningen, før vi har det økonomiske og sociale overskud."

Virksomhedernes tilegnede viden om at drive en *socialøkonomisk* virksomhed, har i de tre tilfælde, som nærværende evaluering har berørt, betydet:

- At virksomhederne har opnået en øget forståelse af vigtigheden af, at have et solidt forretningsmæssigt grundlag som fundament for deres soci-

aløkonomiske virksomhed. De har derfor prioriteret tiltag som styrker forretningen i tiden efter Bootcampen. Konkret har det for disse tre virksomheder betyder, at de har udskudt at registrere sig som socialøkonomisk virksomhed, da det forretningsmæssige grundlag ikke var stærkt nok.

Det kan diskuteres, om DSK burde have fanget dette i den indledende screening af deltagerne. Der kan således på den ene side være behov for at se nærmere på virksomhedernes parathed til deltagelse i forløbet. På den anden side fungerer bootcampen netop som en form for udvidet screeningsproces hvor, der går i dybden med virksomhederne. Og dermed har den opnået sit formål. Det indikerer også, at der formentlig ikke på tidspunktet for SSU 1 og SSU 2 var et stærkere rekrutteringsgrundlag til at lave et bredere program målrettet flere.

3.3.3 Organisation og ledelse

To af de interviewede deltagere udtaler, at de gennem deltagelse i Bootcamp-forløbet har tilegnet sig viden, som har haft effekt for virksomhedens organisation og/eller ledelse.

Oplevet læring

De to deltagere udtaler begge, at de gennem deres deltagelse fik 1) et større overblik over mængden og alsidigheden af de opgaver, som skal varetages i virksomheden, samt 2) en bedre forståelse af det tidsmæssige omfang, det kræver at varetage disse opgaver.

Oplevet effekt

En af de interviewede deltagere havde en virksomhed, der på tidspunktet kun beskæftigede hende. Som et produkt af den øgede forståelse af de opgaver, der skulle varetages i virksomhed, udtaler hun:

"Det var særligt i forbindelse med forretningsudviklens sparring, at jeg nåede til den erkendelse, at jeg ikke selv havde kræfter til at stå for det hele [...] Virksomheden skal simpelthen struktureres på en anden måde, end jeg oprindeligt tænkte, og jeg har derfor

fået en sælger ombord. ”

Den anden deltager indgik i en deltagende virksomhed, hvori der i alt var to ansatte. For denne virksomhed betød den øgede forståelse af arbejdsopgaverne i virksomheden, at de to medejere i samarbejde med forretningsudvikleren fandt det nødvendigt med en klarere arbejdsdeling:

”Vi talte meget om, at det blev nødvendigt med en mere klar arbejdsdeling i virksomheden. Det kom nok på tale, fordi det gik op for os, at der var så mange ting der skulle varetages i virksomheden, så vi blev nødt til at dele det op. ”

Opsummerende peger afsnittet på, at Bootcampdeltagerne gennem en øget forståelse af virksomhedens arbejdsopgaver har kunnet:

- Udvikle en mere klar over overkommelig arbejdsdeling for de ansatte i virksomheden.

3.3.4 Finansiering og regnskab

De tre interviewede deltagere beretter ikke om en særligt tilegnet viden, som har haft effekt for virksomhedens kapitalgrundlag. To af deltagerne påpeger dog, at de havde stor gavn af at kunne sparre med den tilknyttede forretningsudvikler i henholdsvis deres crowdfunding kampagne og forud for et bankmøde.

Særligt for vækstvirksomheder og startups kan det være afgørende at have indsigt i hvordan, dette håndteres fremadrettet. For flere af de deltagende virksomheder, er kapitalgrundlaget relativt begrænset og opleves som en hæmsko for deres virksomheder. Det kunne på den baggrund overvejes at arbejde mere struktureret med kapitalgrundlaget på bootcamp. Imidlertid peger de gennemførte interviews på, at de virksomheder, der ikke kommer videre fra bootcamp, især har behov for at udvikle deres forretningsmodel yderligere. På baggrund af de gennemførte interviews vurderes det således ikke, at det er kapitalgrundlaget, der er en udfordring. Og for disse deltagere, vil det

formentlig være afgørende at få styr på forretningsmodellerne først.

3.3.5 Den additionelle effekt af deltagelse i Bootcampen

Dette afsnit vil indeholde den additionelle effekt, som deltagerne har oplevet, at Bootcampforløbet har medført. Med baggrund i interviewene med deltagerne finder evalueringen særligt to former for additionalitet.

Kognitivt: Alle tre deltagere udtaler, at de har fået et øget overblik og forståelse over, hvordan de får etableret et solidt forretningsgrundlag i virksomheden. Dette har især betydet, at virksomhederne har gennemført ændringerne på et mere kvalificeret grundlag. De mener alle tre, at det har forbedret virksomhedens socialøkonomiske potentiale. En af deltagerne udtaler i den sammenhæng:

”Vores deltagelse har i høj grad betydet, at vi har gjort tiltag i den rigtige rækkefølge, fx at vi først skal være en velfungerende forretning, før at vi registrerer os som en socialøkonomisk virksomhed. ”

Acceleration: I tillæg udtaler alle tre deltagere, at de i høj grad også har fået dyb viden om centrale områder for virksomheden væsentligt hurtigere, end hvad var hændt uden deltagelse i SSU. De tre interviewede deltagere udtaler, at de især har tilegnet sig viden hurtigere omkring grundlæggende forretningsforståelse, særligt en øget forståelse af vigtigheden af et konstant fokus på markedet og dets karakteristika:

”Vi var nok kommet halvt så dybt i en researchfase og først et halvt år eller et år efter. Særligt i forhold til forståelsen af markedet. Vores forståelse af markedet accelererede hurtigt. ”

Såvel interessenterne, som de deltagere i bootcamp, der ikke kom med i acceleratorforløbet peger på, at det kan være en konkret udfordring, at der ikke er opfølgning på bootcampdeltagerne. Det er således usik-

kert, om det har en reel effekt for deltagerne i bootcampen, hvis de ikke kommer videre i forløbet.

Til dette skal det bemærkes, at disse virksomheder netop sorteres fra fordi, deres model ikke er velunderbygget nok. Derfor udfylder bootcampen sin rolle som en del af en tragtformet udvælgelsesproces, hvor ressourcerne afsættes til de virksomheder, der får mest ud af det.

I det omfang, der skiftes strategi målrettet de mindre parate, eller rejses flere ressourcer til at styrke denne gruppe, vil det dog være værd at overveje, om forretningsudvikling og opfølgning på bootcampdeltagerne ville være relevant for at tilbyde mere til flere. Således kan det være med til at udvikle det bredere potentiale, der måtte være, at hjælpe disse virksomheder til at udvikle deres forretningsmodel. Alternativt skal der tænkes i andre tilbud til denne gruppe.

3.4 Acceleratorforløb SSU1 og SSU2

Følgende afsnit vil indeholde den oplevede læring og effekt, som deltagerne fra acceleratorforløbet i SSU1, der forløb i uge 32 til 50 2014, og SSU2, der forløb de første fem måneder af 2015, har italesat i evalueringens kvalitative interviews. Afsnittet bygger på interviews med samtlige ni iværksætterteams, som har deltaget i acceleratorforløbet. Det skal indledningsvist bemærkes, at de 4 iværksætterteams fra SSU2 også deltog i Bootcampen. DAMVAD Analytics har i analysen af det kvalitative data fundet, at de ni iværksætterteams i løbet af deres deltagelse i acceleratorforløbet alle beretter om samme oplevede læring og effekt, som deltagerne, der alene deltog i Bootcampen. I tillæg finder DAMVAD Analytics, at deltagerne i acceleratorforløbet har tilegnet sig yderligere viden, hvilket har haft en særegen effekt for disse deltagere. Nærværende afsnit vil derfor fokusere på at formidle den oplevede læring og effekt, som deltagerne i acceleratorforløbet har oplevet i tillæg til den læring og effekt,

der allerede er formidlet i afsnittet om Bootcampforløbet.

Forretningsgrundlag

Samtlige ni iværksætterteams tilkendegiver en markant udvikling af deres virksomheds forretningsgrundlag. Følgende afsnit vil omhandle den oplevede læring og effekt, som de ni deltagere i acceleratorforløbet har oplevet, hvilket skal læses i tillæg til de allerede fremskillede i afsnit 2.3.1.

Oplevet læring

De ni iværksætterteams beretter, ligesom deltagerne der alene deltog i Bootcampen, at de i høj grad har fået bedre overblik over virksomhedens forretningsmæssige grundlag og indledningsvist fokuserede på at levere de ydelser/produkter, som gav det største afkast for virksomheden. Særligt kendetegnende for de ni iværksætterteams er, at de beretter om en øget forståelse af, at virksomhedens forretningsmodel og forretningsplan løbende skal tilpasse sig virksomhedens udvikling. En af deltagerne udtaler i den sammenhæng:

"Til at starte med så jeg meget fastlåst på forretningsplanen, men jeg har jævnligt diskuteret den med forretningsudvikleren og ved nu, at man kan og skal dreje planen i den rigtige retning for virksomheden."

Samtidig ytrer de ni iværksætterteams også stor bevidsthed om, at forretningsplanen og -modellen løbende skal konsulteres for at holde et profitabelt fokus. Flere af de interviewede acceleratordeltagere udtaler, at det særligt har været i dialogen med forretningsudvikleren, at denne læring er blevet klar for dem. En acceleratordeltager fortæller:

"Vi har lært at bruge forretningsmodellen som et styringsredskab, særligt fordi forretningsudvikleren hele tiden har 'tvunget' os til at forholde os til den. Den forretningsmodel, vi arbejder med, hænger nu hjemme på kontoret, og vi bruger den løbende i driften af virksomheden."

På linje med de virksomheder, der alene deltog i bootcamp forløbet, giver virksomhederne i acceleratorforløbet udtryk for, at der kan være behov for at styrke den del, der handler om forretningsudvikling.

Ønsket om et større fokus på forretningsudvikling antager flere forskellige former. En har et mere udefineret behov, mens andre lægger vægt på salgsaspektet. Det kan være i form af mere klassisk salg og salgsløse, som en giver udtryk for, mens en anden lægger vægt på pipelinestyring. Endelig er der en af deltagerne, som giver udtryk for, at der kan være behov for at arbejde med digital markedsføring.

Opsummerende peger evalueringen på, at acceleratordelegerne, i tillæg til den læring, der er fremført i afsnit 2.3.1, særligt har tilegnet sig erfaring med:

- At virksomhedens forretningsgrundlag (Særligt forretningsmodel og –plan) løbende kan og må tilpasses virksomhedens udvikling.
- At virksomhedens forretningsmodel og –plan må danne grundlag for ændringer og nye valg.

Oplevet effekt

De ni acceleratordeleger er i vid udstrækning enige om effekten af ovenfor nævnte læring; De er blevet væsentligt bedre til træffe profitable beslutninger, der er i overensstemmelse med forretningsmodellen. I flere tilfælde ytrer deltagerne, at de nu er væsentligt mere kvalificerede til at fastholde det forretningsgrundlag, som blev fastlagt først i forløbet i stedet for at lade sig 'friste' til at udvide forretningen med umiddelbart tiltalende ideer:

"Vi blev tidligt i forløbet væsentligt mere afklarede i forhold til: 'Hvad laver vi, for hvem og hvorfor?' Før svævede vi lidt rundt og blev let forført af mange forskellige muligheder."

Flere af deltagerne beretter i tillæg, at de nu har et gennemarbejdet grundlag at handle ud fra, når der

opstår uforudsete udfordringer. I stedet for at agere alene ud fra deres mavefornemmelse træffer de nu i højere grad beslutninger, som er fornuftige for forretningen. En deltager udtaler i den sammenhæng:

"Vi har brugt den [Forretningsmodellen] i vores snakke med forretningsudvikleren, og her har den dannet grundlag for den nye produktionsstyring. Nu har vi omsat konsekvenserne til forløb – særligt for markedsføring og salg – og så gennemfører vi dem."

I tillæg til den effekt, der er fremført i afsnit 2.3.1, har acceleratorforløbet særligt haft en effekt i forhold til virksomhedernes forretningsgrundlag ved:

- At deltagerne i højere grad er i stand til at bevare fokus på virksomhedens kerneforretning over en længere periode.
- Udfordringer håndteres nu på et grundlag, der i højere grad er i overensstemmelse med det forretningsmæssige fornuftige for virksomheden.

3.4.1 Sociale model

Dette afsnit vil gennemgå den læring, samt effekterne heraf, som virksomhederne har oplevet gennem deres deltagelse i acceleratorforløbet.

Oplevet læring

Deltagerne beretter særligt om to læringspunkter, der kan betragtes som supplerende til læringspunkterne i afsnit 2.3.2. For det første fortæller deltagerne i acceleratorforløbet i flere tilfælde om en øget forståelse af sammenhængen mellem virksomhedens forretningsmodel og dens dertilhørende socialøkonomiske kapacitet og potentiale. Særligt er det i interviewene med acceleratordelegerne kommet til udtryk, at de har tilegnet sig viden om hvilke typer udsatte, som deres virksomhed i særlig grad appellerer til. To af de interviewede deltagere udtaler i den sammenhæng:

"I arbejdet med forretningen er det blevet klart, at vores udsatte skal kunne indgå i en hverdag, der ikke er skemalagt, og det bliver den ikke de næste par år."

"Jeg havde ikke overvejet, at min virksomhed passede bedre til nogen frem for andre. Men nu går jeg efter nogen, som er mere fysisk end psykisk begrænsede."

For det andet fortæller deltagerne, at de udover at være blevet mere afklarede med hvilke typer af udsatte de skal beskæftige, også gennem SSU har lært, at virksomhederne i højere grad skal have en 'professionaliseret' tilgang til sin sociale indsats. Deltagerne beretter, at de, i tråd med afsnit 2.3.2, har fået en øget forståelse af, at en sund forretning må danne udgangspunktet for en god socialøkonomisk virksomhed. Men i tillæg til bootcampdeltagerne beretter acceleratordeltagerne i højere grad om, at de som en konsekvens af denne erkendelse er blevet endnu mere bevidste om, at de udsatte skal varetage meningsfyldte job, der skaber en reel værdi for dem selv og virksomheden. En af deltagerne udtaler i den sammenhæng:

"Det har hele tiden været planen med virksomheden, at den skulle beskæftige socialt udsatte, men det er blevet klart for mig, at de kan varetage mere ansvarsfulde stillinger, så længe man stadig tager hensyn til deres udfordringer."

Ovenstående afsnit har vist, at acceleratordeltagerne, i tillæg til den læring som er vist i afsnit 2.3.2, særligt har tilegnet sig viden om:

- Hvilke typer af udsatte, der kan varetage de nødvendige opgaver og rutiner i virksomheden.
- En øget bevidsthed om, at når socialt udsatte matches meningsfyldt med virksomheden, kan de i højere grad varetage centrale stillinger i virksomheden.

Oplevet effekt

Gennem interviews med de ni acceleratordeltagere er det blevet klart, at ovenstående to læringspunkter navnlig har haft betydning for virksomhederne på to områder. For det første ved, at deltagerne er begyndt at stille krav til blandt andet jobcentrene om, hvilke

udsatte der henvises til deres virksomhed. To af de interviewede udtaler i den sammenhæng:

"Jeg havde aldrig stillet krav til Jobcenteret før. Det var nyt for os, at man kunne det. Men nu har jeg det sådan; 'Hvorfor har vi aldrig gjort det før? Det er jo meget bedre for både virksomheden og de udsatte'. Det har også gjort, at vi er meget skarpere i vores socialøkonomiske profil udadtil."

"At virksomhedens sociale profil er blevet skærpet har betydet en erkendelse af, at det er ok at sortere i de tilbud, jeg får omkring socialt udsatte [...] Det var virkelig en øjenåbner for mig."

Deltagerne fra acceleratorforløbene beretter om, at de samtidigt med at stille krav til jobcentrene, eller øvrige rekrutteringskanaler for socialt udsatte, også er begyndt at pleje deres netværk med kommunerne og/eller andre organisationer, som arbejder med socialt udsatte. Flere af deltagerne forklarer, at dette er en måde at sikre, at virksomheden kan sikre sig arbejdskraft over en længere periode:

"Gennem Social Startup er vi blevet opfordret til at dyrke og pleje det gode samarbejde med kommunen. Hvor meget det giver os på sigt, er ikke klart for os endnu."

"Vores produktion er ret sæsonafhængig, så når vi får travlt er vi afhængige af yderligere arbejdskraft. Vi har vi opbygget en del aftaler med sociale institutioner i kommunen, såsom væresteder, som kan formidle den arbejdskraft."

Deltagerne i acceleratorforløbene har generelt, i tillæg til de effekter, som er nævnt i afsnit 2.3.2, berettet om følgende to effekter i arbejdet med virksomhedernes sociale model:

- Virksomhedernes sociale profil er blevet klarere for dem selv og andre.
- Et øget fokus på, at de socialt udsatte skal varetage meningsfyldte og ansvarsfulde jobs .

- Øget bevidsthed omkring et bredt og sundt netværk til kommunerne og andre institutioner, der arbejder med socialt udsatte.

3.4.2 Organisation og ledelse

Oplevet læring

På baggrund af interviews med deltagerne i acceleratorforløbene tegner der sig et billede af, at deltagerne i tillæg til et generelt overblik over og forståelse af arbejdsopgaverne i en virksomhed, har tilegnet sig yderligere viden omkring, hvordan virksomheden bedst styrker salget. To af deltagerne udtaler i denne sammenhæng:

"Jeg har talt meget med min forretningsudvikler om fokus på salget, og hvor vigtigt det er for organisationen."

"Hele træningen med salgsstyring og fokus på salg; 'Hvordan er du virksomhedsleder, når du har en salgsorganisation?', det har været rigtig godt for os."

Træning af salg og salgsstyring er en læring, som hovedparten af deltagerne kan nikke genkende til. Enkelte af deltagerne påpeger, at de desuden har tilegnet sig viden om organisation og ledelse ved at være blevet introduceret til begrebet 'virksomhedskultur'. En deltager udtaler:

"Vi giver topkarakterer til Social Startup i forhold til læring om at drive en organisation. Der var eksempelvis en session med virksomhedskultur, som vi har tænkt meget over efterfølgende. Det var et værktøj, vi ikke havde med os."

En enkelt af deltagerne giver endvidere udtryk for, at det kunne have været nyttigt med et større fokus på produktion, logistik og supply chain management.

Ovenstående afsnit har tydeliggjort, at acceleratorforløbet, i tillæg til de læringspunkter der allerede berettet om i afsnit i 2.3.3, har udbredt deltagerens kendskab til 'ledelse og organisation' gennem:

- Et øget kendskab til salgsstyring.
- Et øget kendskab til ledelse af en salgsorganisation.
- Introduktion til betydningen og vigtigheden af en god virksomhedskultur.

Oplevet effekt

I henhold til deltagerens øget kendskab til salgsstyring og generel ledelse af en salgsorganisation har flere af deltagerne nævnt, at de har opprioriteret salgsfunktionen i virksomheden ved at udnævne en ansat med særligt salgsansvar:

"Vi har i forløbet brugt tid på at analysere vores organisation og ud fra det lave organisationsændringer, så vi kunne blive bedre til at sælge."

"Der er kommet en ny rollefordeling mellem min makker og mig. Vi har fordelt henholdsvis salgs- og driftsansvar, da det gik op for os, at det var sådan vi opnåede de bedste resultater. Vi arbejder også med pipeline styring nu."

"Forretningsudvikleren hjalp mig med at erkende, at jeg ikke kan nå det hele selv. Vores marked er meget 1:1 salg og derfor meget tidskrævende. Derfor er der kommet en sælger ombord, og det har optimeret salget."

I forhold til deltagerens forøgede kendskab til vigtigheden af en god virksomhedskultur, har flere af virksomhederne udtalt, at det har haft betydning for driften 'her og nu', men at det særligt vil få betydning for virksomhedens kommende udvikling:

"Vi begyndte med det samme at reflektere over kulturen i vores virksomhed, og hvordan vi på sigt gerne ville have den. Det resulterede i en plan for hvilken sammensætning i typer af mennesker, vi gerne vil ansætte."

Opsummerende har acceleratorforløbet især betydet nedenstående for de deltagende virksomheders organisation og ledelse:

- Øget forståelse af, hvordan virksomheden bedst varetager sit salg.
- Opprioriteret salget i virksomheden. Dette har udmøntet sig i enten ansættelsen af en sælger eller en klarere rollefordeling af salget mellem de ansatte. Virksomhederne foretager på den baggrund flere salg.
- Virksomhedskulturen indgår som en overvejelse i den daglige ledelse og ved nye ansættelser.

3.4.3 Finansiering og regnskab

Flere af deltagerne beretter om, at de har udviklet deres forståelse og kendskab til, hvordan virksomhedernes kapitalgrundlag bør være både under programmet men også i fremtiden. Nedenstående afsnit 'oplevet læring' vil indeholde den øgede forståelse og kendskab til kapitalgrundlag, som deltagerne har tilegnet sig gennem acceleratorforløbet. Det efterfølgende afsnit 'Oplevet effekt' vil indeholde effekten af denne læring.

Oplevet læring

De ni acceleratordeltagere havde forud for deltagelse forskelligt kendskab til finansiering og regnskab. Deltagerne med et mindre kendskab til området udtrykker, at de i høj grad har oplevet en udvikling. Generelt tegner der sig et billede af, at deltagerne har oplevet en læring på følgende områder:

Flere af deltagerne udtrykker, at de har fået en øget bevidsthed om vigtigheden af virksomhedens likviditet især som grundlag for at kunne opskalere produktionen samt i forhold til de likviditetsbindinger en virksomhed indgår, når den øger antallet af ansatte:

"Vi opdagede tidligt i processen, at der var et marked for vores produkt. Vi lærte, at virksomheden hurtigere skulle skalere for at kunne få det optimale ud af situationen, og at det derfor ville kræve mere finansiering fra start, end vi havde regnet med."

"Vi har snakket om, at det er vigtigt, at jeg får mere styr på, at der altid er penge på kontoen. Før i tiden, var det ikke så afgørende, men når jeg nu skal til at

beskæftige flere, er jeg jo forpligtet til at kunne udbetale løn."

Flere af deltagerne beretter i tråd med ovenstående, at de også har udviklet deres forståelse af, hos hvem de kan finde ekstra likviditet og hvordan de får de bedst mulige aftaler:

"Jeg blev klar over, at jeg skulle have en partner ind for at kunne vækste. Jeg havde en i kikkerten, men det blev klart, at jeg havde brug for mere likviditet her og nu. Jeg blev meget mere klar over, hvor virksomheden kan hente sin markedsandel, og det var det, jeg præsenterede for ham."

"I forløbet lærte vi mere end bare at udregne tal til banken. Vi lærte, at man skal have skriften, der begrunder tallene, med. [...] Bankmanden indstiller bare til ham [Kreditchefen], og derfor skal teksten, der begrunder tallene, stå i papirerne. Normalt, når jeg er kommet i en bank, er jeg også kommet i mit arbejdstøj, det gør jeg heller ikke mere."

I tillæg til den læring som står i afsnit 2.3.3. beretter deltagerne fra acceleratorforløbet om en læring, der har givet dem en forståelse af:

- Vigtigheden af likviditet i forhold til at kunne opskalere virksomheden og til at kunne påtage sig det økonomiske ansvar, som følger med at ansætte flere medarbejdere.
- I højere grad at forstå banker og investorer og derigennem få mere favorable aftaler.

Oplevet effekt

Ovenstående læring har for flere af deltagerne udmøntet sig i en klar plan for, hvad bevillingen på 100.000 kroner fra DSK og/eller yderligere finansiering skal anvendes til:

"Vi har brugt de 100.000 til nye produktionsmidler, der gør, at vi har fået en væsentlig mere effektiv produktion."

"Vi havde selv kun 50.000 da vi startede. De 100.000 fra DSK har vi brugt på at opskalere vores virksomhed."

Deltagernes øgede evne til at kunne sætte sig i en investors og banks sted, har i nogle tilfælde haft en betydning for direkte og indirekte finansiering:

"Vi har fået en større kassekredit efter vi talte med banken igen."

"Jeg ved ikke, om det var afgørende, men at jeg kunne fremlægge forretning og finansieringen mere klart end tidligere, betød at min nye partner hurtigere var med."

Opsummerende har ovenstående afsnit vist, at deltagerne har opnået følgende effekt gennem øget kendskab til finansiering og regnskab:

- En klarere ide om, hvordan investeringer skal allokere for at være fornuftige for virksomhedens fremtidige vækst.
- Virksomheden har i nogen tilfælde fået indirekte og/eller direkte finansiering ved at kunne fremlægge virksomhedens økonomiske situation klart.

3.4.4 Den additionelle effekt af deltagelse i Acceleratorforløbet

Evalueringen finder på baggrund af interviewene med de ni iværksætterteams, at acceleratorforløbet i høj grad har haft en additionel effekt på virksomhederne. DAMVAD Analytics har fundet fem additionelle effekter, der skal ses i tillæg til de allerede fremført i afsnit 2.3.5.

Acceleration: Virksomhederne har udviklet sig hurtigere, end de havde gjort uden deltagelse i programmet. Denne hurtigere udvikling er sket inden for både forretningsgrundlaget, den sociale model, organisation og ledelse samt virksomhedernes finansiering og regnskab. En af årsagerne til denne acceleration er, at virksomhederne i højere grad har fastholdt deres fokus på udviklingen af forretningen, end de ellers havde gjort:

"Det har især været forretningsudvikleren, der har 'tvunget' os til at bevare fokus og holde planen med månedsmøder og så videre. Hvis vi ikke havde haft ham, havde jeg nok bare drevet det fredage og lørdage."

Flere af deltagerne har i tillæg berettet om, at det har haft betydning for deres hurtigere udvikling, at de opnåede en større tro på deres forretningsmodel:

"Man kan sige, at arbejdet med forretningsmodellen gav selvtillid, som gav en øget ambition med virksomheden, som igen gav en forøget hastighed for vores udvikling."

Størrelse: Virksomhederne har opnået et større salg og har/vil som resultat heraf ansætte flere udsatte, end de ellers havde gjort:

"Hvis ikke vi havde deltaget, så tror jeg ikke, vi havde haft vores firma. Vi var simpelthen løbet tør for penge. I øjeblikket er det så svært at låne penge for iværksættere. Den økonomiske medfinansiering har gjort, at vi kom videre."

Evalueringen finder, at deltagerne henfører virksomhedernes vækst til især den 100.000 kroners bevilling, der i flere tilfælde har givet mulighed for at foretage investeringer, der har effektiviseret virksomhedernes produktion, men også gennem deltagerens øgede fokus på salg samt et forbedret forretningsmæssigt grundlag.

Risikovillighed: Deltagerne har i højere grad været villige til tage risici i udviklingen af deres virksomhed på grund af deltagelsen i forløbet. En af årsagerne til denne forøgede risikovillighed er, at deltagerne i flere tilfælde også er blevet bekræftet i at træffe rigtige beslutninger:

"Vi havde noget om ledelse, og der blev jeg bekræftet i at gøre en masse ting rigtigt. Jeg har fortsat i samme spor, men nu er det ikke på mavefornemmelse mere. Det har betydet, at jeg tør gå hurtigere fremad end jeg ellers havde turdet."

Flere af deltagerne påpeger ligeledes, at deltagelsen i SSU har forøget deres risikovillighed i perioden, fordi de har haft muligheden for at sparre med kompetente personer fra DSK. En af deltagerne udtaler:

"Hvis jeg ikke havde været med i Social Startup, havde jeg ikke turde påtage mig den likviditetsbinding, det kræver at udvide min produktion. Det har givet mig mere mod at deltage i programmet, og jeg har selv skudt flere midler i virksomheden."

Kognitiv om socialt udsatte: I tillæg til de fremførte pointer i afsnit 2.3.5, ytrer de interviewede virksomheder alle, at SSU har forbedret deres potentiale for at være en socialøkonomisk virksomhed mere, end hvad de havde kunnet formå på egen hånd. Det omhandler især, at deltagerne er blevet mere bevidste omkring at ansætte de udsatte, som bedst matcher virksomheden.

Netværk: Flere af deltagerne fremhæver, at de gennem deres deltagelse har fået et væsentligt større netværk, end hvad de ville have udviklet i mellemtiden. Virksomhederne har særligt udviklet et bedre netværk til andre socialøkonomiske opstartsvirksomheder (hovedsageligt andre deltagere), men i tillæg ytrer de også at have opnået gode kontakter til mere etablerede virksomheder, som har deltaget i Vækstprogrammet.

3.5 Videreudviklingsforløb

I alt 5 af de 9 iværksætterteams gik fra acceleratorforløbet videre til videreudviklingsforløbet. De tre deltagere fra SSU1, som deltog i videreudviklingsforløbet, havde ved interviewtidspunktet deltaget i forløbet omkring 6 af de i alt 12 måneder. For deltagerne i SSU2 startede dette forløb 1. juni 2015, hvorfor deres erfaringer hermed var begrænsede. Følgende afsnit vil beskrive den læring og effekt, som deltagerne forventer programmet har haft eller vil have. Denne læring

og effekt, kan især opsummeres inden for kategorierne Organisation og ledelse samt Finansiering.

3.5.1 Organisation og ledelse

Deltagerne i videreudviklingsforløbet udtrykker, at de som et led af videreudviklingsforløbet har stiftet et 'advisory board'. En af deltagerne udtaler:

"Vi har nedsat et advisory board, fordi det simpelthen er nødvendigt for os, at vi får nogen flere inputs ude fra. Vi har talt med vores forretningsudvikler om, at det var for tidligt med en bestyrelse."

En af deltagerne beretter, at advisory boardet er særligt effektivt til at vedholde den udvikling, som virksomheden oplevede i acceleratorforløbet, da de i samarbejde med forretningsudvikleren assisterer virksomheden med at opsætte nye mål og samtidigt holder ledelsen op på, at målene skal opfyldes.

Virksomhederne forventer generelt, at deres advisory boards og den løbende sparring med forretningsudviklerne vil fastholde virksomhedernes positive udvikling, da de oplevede at den løbende sparring var et af de væsentligste elementer fra deres udvikling i acceleratorforløbet.

3.5.2 Finansiering

En af deltagerne fra SSU2 udtaler, da han bliver spurgt til sine forventninger til forløbet:

"Vi forventer, at videreudviklingsforløbet skal gøre virksomheden investeringsparat ved blandt andet at strømline virksomheden yderligere."

En deltager fra SSU1 beretter i tråd hermed, at deres tillægsbevilling fra videreudviklingsforløbet netop blev anvendt til at sikre et mere effektivt produktionsapparat, som har medført lavere fremtidige produktionsomkostninger. Denne virksomhed har i forløbet også fokuseret på at finde yderligere kapital og beretter i den sammenhæng om, at det har været en fordel for virksomheden at have effektiviseret sin produktion. End-

videre beretter flere af deltagerne om, at det har fungeret som en blåstempling af virksomheden, at de er gået videre, og de har kunnet benytte dette aktivt i dialog med eksterne parter.

3.5.3 Forventelig effekt

Evalueringen finder på baggrund af deltagernes udtalelser, at deltagerne har klare forventninger til videreudviklingsforløbet. De ønsker at:

- Fortsætte den positive udvikling gennem stadig, og i nogle tilfælde forøget, sparring.
- Strømline virksomhederne yderligere og gøre dem mere attraktive for eksterne investorer

Deltagerne fra SSU1 beretter, at forløbet indtil nu har levet op til deres forventninger, hvorfor forløbet forventes at have den ønskede effekt.

4 Interessentevaluering

4.1 Indledning

Anden del af evalueringen udgøres af telefoniske interview med ni interessenter, se figur 1.2 for oversigt. Hovedformålet med denne del af evalueringen er at få andre organisationer, som ligeledes har til opgave og/eller interesse i at fremme socialøkonomiske virksomheder i Danmark, til at forholde sig til SSU. Interessenterne er særligt blevet bedt om at forholde sig til programmets effekter i henhold til at udvikle socialøkonomiske opstartsvirksomheder. I tillæg er interessenterne blevet bedt forholde sig til den rolle, som SSU varetager for socialøkonomiske virksomheder i Danmark, herunder samarbejdet med øvrige organisationer. De kommende afsnit vil indeholde resultaterne af ovenstående.

Det skal indledningsvist bemærkes, at interessenterne alle er aktører inden for feltet i Danmark, og derfor selv har konkrete interesser på området samt i samspillet med Den Sociale Kapitalfond. I det lys, skal udsagnene ses.

4.1.1 Holdning til SSU's overordnede formål

Interessenterne var i de fleste tilfælde bekendte med programmets formål. Derimod var interessenterne i mindre grad bekendte med programmets nøjagtige opbygning og forskellige forløb. Interviewene har derfor i de fleste tilfælde omhandlet interessenternes holdning til programmets overordnede formål.

Interessenterne finder det i vid udstrækning fornuftigt, at programmet har et solidt fokus på at udvikle virksomhedernes forretningsgrundlag, og at dette derfor også udgør væsentlige dele af programmets indhold. Især interessenterne fra SED, Københavns Kommune og Væksthus Hovedstaden udtaler, at deres erfaring med socialøkonomiske opstartsvirksomheder taler for denne tilgang:

"Som regel har de sociale iværksættere et stort hjerte med i deres arbejde, og det er vigtigt. Men de fleste

slås med at finde en bæredygtig forretningsmodel. Derudover er det en udfordring at drive forretning med udsatte ansatte. Derfor synes jeg, det er fornuftigt med et stort fokus på forretningsdelen, hvor de sociale iværksættere lærer at bruge en virksomhed som et effektivt redskab til at gøre en samfundsnyttig indsats."

Per Bach, Formand (SED)

"De har typisk brug for finansieringsgrundlag, der kan strække over længere tid. Det kan være svært at få sund finansiering for en SØV, og svært at udvikle og implementere forretningsmodellen"

Thomas Bisballe, Erhvervsrådgiver (Københavns Kommune)

"Det kan være svært at skelne mellem gode ideer og gode forretningsideer. Derfor er det udfordring at gennemskue, om det kan blive til bæredygtig virksomhed. Det er derfor godt at fokusere på forretningsgrundlaget som udgangspunkt for at kunne være en SØV."

Helle Rindal, Startupkonsulent (Væksthus Hovedstaden)

Ovenstående citater antyder, at interessenterne også finder, at socialøkonomiske virksomheder oftest er yderligere udfordret på deres forretningsgrundlag, fordi det sociale ansvar typisk ikke forsimples forretningsmodellen. Evalueringen finder i den forbindelse, at flere af interessenterne påpeger, at der er behov for den særlige tilgang til forretningsudvikling, som DSK tilbyder, hvor det sociale ansvar udgør rammen for virksomhedernes udvikling:

"Mange væksthuse og fonde tænker skalering og vækst på en måde, som ikke altid harmonerer med socialt ansvarlige virksomheder. De har særlige behov som fx: 'Hvilket regelsæt kommer man under. Hvordan finder du investorer, som ikke vil have stort afkast? De har også et andet fokus og har måske ikke en forretningsmodel som er egnet til at vokse og kopieres.'"

Claus Skytt, Afdelingsdirektør (Merkur Andelskasse)

Det er i evalueringen også blevet fremhævet, at det store fokus på et solidt forretningsgrundlag for de socialøkonomiske virksomheder er positivt, fordi det lægger op til, at de socialt udsatte skal varetage 'rigti-

ge' jobs, hvilket forventeligt vil inkludere de udsatte i samfundet:

"Det er godt med et grundlæggende fokus på, at de socialøkonomiske virksomheder også skal være gode forretninger, for vi tror på, at det kan inkludere udsatte grupper. De skal ikke være pakket ind 'vat' i kunstige jobs'. Det er godt, at det bliver virkeligt og dermed ligegyldigt – det ser vi som en mulighed for impact. "
Mette Margrethe Elf, Sekretariatsleder af Collective Impact (Realdania)

Mette Margrethe Elf udtaler i forlængelse af ovenstående, at dette fokus blandt andet lægger til grund for, at hun kan se DSK som en samarbejdspartner i en af Realdanias Collective Impact grupper. Det bliver yderligere gennemgået i afsnit 3.1.4.

I henhold til programmets fokus på at udvikle et solidt forretningsgrundlag for de deltagende virksomheder udtaler Søren Boutrup, at han er overbevist om, at 'det bliver fuldstændigt mainstream at opfatte sociale virksomheder som økonomisk rentable'. Søren mener derfor, at SSU har det rigtige fokus, og at DSK kan ses som en af frontløbere i Danmark for en mere professionaliseret tilgang til socialøkonomiske virksomheder. Han udtaler:

"Det er det rigtige at køre 'prof-vejen' i forhold til at drive socialøkonomiske virksomheder. Faren er selvfølgelig, at fokus bliver alt for økonomisk, men oftest er dem, der vil det, helt grundlæggende opmærksomme på de sociale værdier. Jeg mener derfor, at de typer der er med i DSK har det helt rigtige mindset. "
Søren Boutrup, Chefkonsulent (Erhvervsstyrelsen)

Opsummerende finder evalueringen, at interessenter er positive for SSU's overordnede formål ved:

- At egne erfaringer med socialøkonomiske opstartsvirksomheder også taler for, at der tidligt i deres udvikling bør fokuseres på at udvikle forretningsgrundlaget.

- At socialøkonomiske virksomheder har brug for særlig vejledning om samspelet mellem det sociale ansvar og en økonomisk rentabel forretning.
- DSK er en af frontløberne i Danmark for en mere professionaliseret tilgang til socialøkonomiske virksomheder.

4.1.2 Den additionelle effekt af SSU

Følgende afsnit vil indeholde den effekt, som interessenterne har oplevet, at en deltagelse i SSU har haft for deltagende virksomheder. Ikke alle interessenter var bekendte med virksomheder, som henholdsvis havde deltaget og ikke havde deltaget, hvorfor de fandt det svært at udtale sig om en eventuel additionel effekt af programmet. Det har særligt været interessenterne fra KPH-Projects, Væksthus Hovedstaden, Silkeborg Kommune samt SED, der har kunnet forholde sig til den additionelle betydning af programmet.

Kognitivt: Enkelte af ovenstående interessenter giver udtryk for, at deltagerne i SSU får en øget forretningsforståelse i en grad, som de ikke havde oplevet uden deltagelse i programmet. Interessenterne fra KPH-Projects, Væksthus Hovedstaden og SED udtaler i den sammenhæng:

"De får en langt større forretningsforståelse; hvordan og hvad de skal gøre, for at få deres virksomhed til at køre. Derudover får det også mere viden om, hvad det vil sige, at være en socioøkonomisk virksomhed. Begge ting er virkelig vigtige for deres succes. "
Anne Katrine Heje Larsen, CEO (KPH-Projects)

"Det er en løftestang, hvor virksomheder får et løft til et niveau, hvor de lige pludselig kan se, at det realistisk set kan lade sig gøre. Sparring og rådgivning er jo lig med større chancer for succes. Når virksomheder får det, flytter de sig. Det giver også en tro på sig selv, når andre også bakker op om den. "
Helle Rindal, Startupkonsulent (Væksthus Hovedstaden)

"Det jeg hører er, at deltagerne er blevet betydeligt afklarede i forhold til deres forretningsmæssige grundlag, og at produkterne optimeres, så det er realistisk at drive forretningen på længere sigt. Det er de helt

klare outcomes. Alle de tre programmer danner grundlag for at skabe arbejdspladser til udsatte. ”

Per Bach, Formand (SED)

Acceleration: Særligt John Kvistgaard, Projektleder Socialøkonomisk område i Silkeborg Kommune, kan med sit kendskab til socialøkonomiske virksomheder se, at virksomheder, der har deltaget i Social Startup ofte har udviklet sig hurtigere end virksomheder, der ikke har deltaget i programmet. Han udtaler i den sammenhæng:

” En virksomhed der henvendte sig sidste år med én ansat har eksempelvis samme antal ansatte i dag. Dem der har været med i SSU, de udvikler sig og har gang i en masse [...] Det kan være svært at komme videre med sin forretning, hvis man ikke har haft affyringsrampen fra SSU”.

John Kvistgaard, Projektleder Socialøkonomisk område (Silkeborg Kommune)

De interviewede interessenter med kendskab til virksomheder, der har deltaget i programmet og endvidere kan forholde disse virksomheder til andre, der ikke har deltaget, udtaler alle, at programmet har additionelle effekter for deltagerne. Opsummerende nævner de især:

- En kognitiv tilvækst i deltagerne:
 - Forretningsforståelse.
 - Forståelse af at drive en socialøkonomisk virksomhed.
- Forbedret forretningsgrundlag i virksomhederne.
- Virksomhederne oplever en hurtigere udvikling end virksomheder, der ikke har deltaget.

4.1.3 Forslag til et bredere optag i SSU

Dialogen om interessenterne holdning til SSU's indhold og effekter har i flere tilfælde medført, at interessenterne har italesat forslag til ændringer i programmet, som de mener, kan have en positiv betydning for programmets effekt. Nedenstående vil indeholde de mest centrale forslag.

Som forrige afsnit viser, ytrer flere af interessenterne, at de oplever, at SSU har positive effekter for de deltagende virksomheder. Flere af interessenterne fortæller i den sammenhæng, at det sandsynligvis ville have en positiv effekt, hvis enten DSK oprettede flere forløb eller alternativt optog flere virksomheder i forløbene. KPH-Projects, Væksthus Hovedstaden og Merkur Andelskasse udtaler i den sammenhæng:

”Jeg synes sagtens, der kunne være flere forløb. I det store billede er der behov for, at de skal tage flere ind – ikke nødvendigvis samme slags forløb. ”

Anne Katrine Heje Larsen, CEO (KPH-Projects)

” Social Startup varetager en vigtig funktion, og det er en fordel, at Social Startup kan tage deltagerne i de lange forløb. Men Social Startup er ikke for bredden, men for dem med stort potentiale. Men hvad så med resten? For at kunne lave eliten, skal der være brede og flere initiativer til for at kunne skabe socialøkonomiske virksomheder i Danmark, for der er ikke rigtige alternativer til programmet. ”

Helle Rindal, Startupkonsulent (Væksthus Hovedstaden)

”Jeg synes, at mængden af projekter der får direkte støtte/finansiering er for lille, til gengæld er der en meget stor gruppe som får lidt rådgivning, men som måske reelt ikke bliver hjulpet videre. Det kunne være fint, hvis de var mere direkte involveret i flere projekter, således at disse virksomheder over en årrække blev løftet videre. Det er vigtigt at vi får de gode eksempler, og de projekter som allerede er i drift løftes videre. ”

Claus Skytt, Afdelingsdirektør (Merkur Andelskasse)

John Kvistgaard, Projektleder Socialøkonomisk område i Silkeborg Kommune, tilslutter sig ovenstående forslag. Han udtaler i tillæg hertil, at i takt med flere og flere kommuner vil få øjnene op for socialøkonomiens muligheder, så vil SSU også modtage endnu flere ansøgninger, som det ville være en skam at skulle afvise størstedelen af:

”Jeg vil foreslå mere af det samme. Eksempelvis en runde mere til de to ansøgningsrunder, der er til Social Startup i dag. Flere og flere kommuner vil få øjnene op for mulighederne med Social Startup, så

de vil modtage flere ansøgninger fremadrettet. DSK er ved blive mere kendte ude i kommunerne.

John Kvistgaard, Projektleder Socialøkonomisk område (Silkeborg Kommune)

Evalueringen finder, at flere af interessenterne mener, at SSU gør en stor forskel for de deltagende virksomheder, men at de deltagende virksomheder udgør en relativ lille gruppe af virksomheder. Interessenter udtrykker alle forståelse for, at det er et spørgsmål om ressourcer, hvor mange virksomheder, der kan deltage i programmet.

Det vurderes dog, at SSU i hvert fald på tidspunktet for SSU 1 og SSU 2 havde nået sin maksimale grænse for hvor mange virksomheder, der kunne indgå i forløbet med det gældende rekrutteringsgrundlag. Således fremgår det i afsnit 3, at en del af virksomhederne på bootcamp allerede her manglede at være tilpas udviklet forretningsmæssigt til at få det maksimale ud af et acceleratorforløb. Ca. 2/3 af ansøgningerne blev siet fra inden bootcamp, og flere af deltagerne på bootcamp, burde måske have været længe inde, de kom på. Det tyder på, at grænsen for hvor stort et rekrutteringsgrundlag der var på daværende tidspunkt, var nået.

Det indebærer, at mere for flere vil kræve, at der tages andre virkemidler i brug. Således kan det være, at der skal gennemføres forløb rettet mod at klargøre nogle af bootcampdeltagerne til et egentligt acceleratorforløb. Eller måske skal der gøres en anden og tidligere indsats regionalt for at styrke rekrutteringsgrundlaget. Det er dog ikke hensigten med SSU, der netop er fokuseret på at investere relativt kraftigt i de virksomheder, der er klar til det.

4.1.4 SSU's betydning og samarbejdet med andre organisationer

Evalueringen har, i tillæg til interessenternes syn på programmets indhold og effekt, også søgt at afdække

programmets rolle i forhold til andre erhvervsfremmeorganisationer, samt hvordan interessenter finder, at dette samarbejde fungerer.

Ingen af interessenter udtaler, at der findes alternative programmer til SSU i Danmark. De interessenter, der i deres dagligdag arbejder med socialøkonomiske opstartsvirksomheder, ytrer, at de alle henviser virksomhederne til SSU, når virksomhederne er parate. En af interessenterne udtaler i den sammenhæng:

"Jeg siger til enhver, som starter en socialøkonomisk virksomhed i Silkeborg, at de kan søge SSU Vækstprogrammet, forudsat at de har en fornuftig forretningsplan. Nogen siger jeg også til, at det er for tidligt at søge".

John Kvistgaard, Projektleder Socialøkonomisk område (Silkeborg Kommune)

Flere interessenter, der i deres dagligdag arbejder med socialøkonomiske opstartsvirksomheder, forklarer, at de forsøger at varetage en funktion, der i udviklingen af virksomhederne ligger henholdsvis før og efter SSU. Tre af interessenter, der ser sig selv som et 'forværn' til SSU, udtaler:

"I vores daglige arbejde kan vi tage kortere sparringsforløb med virksomhederne. Vi må for eksempel ikke rådgive, vi sparer og vejleder 'kun'. Vi skal hjælpe folk med at starte en virksomhed, og på den måde fungerer vi fint som en fødekæde ind til dem [DSK]. Men også som samarbejdspartner ellers. Vi kan screene og anbefale virksomheder til programmet når vi møder startups der har potentiale til at blive en SØV, at vi fortæller omkring programmet som en mulighed og at vi således er en samarbejdspartner."

Helle Rindal, Startupkonsulent (Væksthus Hovedstaden)

"Vi laver blandt andet preforløb for nogle af dem, som overvejer at søge ind til Social Startup."

Anne Katrine Heje Larsen, CEO (KPH-Projects)

"Vi har forskellige forløb, hvor vi blandet har workshops omkring Business Model Canvas. Det har vi hele tiden tænkt som et supplement til DSK. Nogen andre af vores aktiviteter er at tage virksomhederne til prototype niveau, så vi kan 'aflevere' dem til DSK. Vi

tænker os som en indføringskanal. Vi satser på en høj grad af synergi med DSK. Vi skal og kan ikke matche dem. ”

Thomas Bisballe, Erhvervskonsulent (Københavns Kommune)

Ovenstående interessenter udtrykker i tillæg, at de i nogen grad er eller ønsker at agere som 'efterværn' for deltagerne, der enten har afsluttet eller som ikke er gået videre i SSU. I interviewene med Bootcampdeltagerne har alle tre deltagere nævnt, at de har oplevet, at deres udvikling ikke fortsatte i samme tempo som under forløbet. Disse oplevelser synes umiddelbart at stemme overens med de forestillinger, som nogle af interessenterne har gjort sig:

”For Startups kan det være et for stort ansvar at skulle varetage det rigtige match med at ansætte udsatte. Det er meget ansvar. Der brug for, at der er støtte til dette også. Det skal ikke kun handle om viden om, hvordan man gør det, men også sikre at det også sker på længere sigt. ”

Anne Katrine Heje Larsen, CEO (KPH-Projects)

”Vi vil også gerne agere som efterværn for DSK. Give dem et forløb om at følge op og hjælpe med at implementere det, de har lært. Nogle virksomheder kommer ud rundtossede af det meget udfordrende og komprimerede forløb. Det kan være svært at fastholde det i hverdagen. ”

Thomas Bisballe, Erhvervskonsulent (Københavns Kommune.)

Interessenter udtrykker, at deres samarbejde med DSK generelt fungerer tilfredsstillende, og at begge parter er 'gode til at kommunikere hinandens ting ud'. De har klare ambitioner om at udvikle og forbedre deres rolle som henholdsvis for- og efterværn for SSU, da de er overbeviste om, at dette vil have en positiv effekt for deltagerne. Samtidigt påpeger begge interessenter, at DSK med fordel kunne udvise en højere grad af åbenhed til tiltagene, eksempelvis ved at formidle en liste over afviste ansøgere, da dette ville understøtte udviklingen af 'værnene'.

Det bør imidlertid overvejes nærmere, hvad den konkrete samordning bør være mellem de forskellige tiltag. Således er det tegn på et godt ry, at interessenterne udtrykker ønske for at koble sig på på SSU. Men det vil formentlig ikke være hensigtsmæssigt, hvis dette skal håndteres i regi af SSU, som netop er et fokuseret program. Der kan være flere forskellige steder, der skal sættes ind. Bl.a. i styrkelsen af rekrutteringsgrundlaget ved at dyrke mange flere forskellige iværksættere på området. Men det kræver andre tiltag end SSU er tiltænkt. Eller ved at tage hånd om nogle af dem, der kommer ud af bootcampen uden at gå videre.

Mette Margrethe Elf, Sekretariatsleder af Collective Impact i Realdania udtaler også, at hun kan se potentiale i et samarbejde med DSK, herunder i forhold til virksomhederne der har deltaget SSU. Hun beretter, at kontakten mellem Realdania og DSK allerede er etableret, og at der er potentiale for et mere konkret samarbejde, da dette vil være en naturlig forlængelse af Realdanias Collective Impact-strategi¹. Realdania har i alt fem forskellige programmer og 10 initiativer, hvoraf de uafhængige Collective Impact-grupper matcher tre af disse initiativer. Mette Margrethe Elf gør det klart, at det særligt er i forhold til gruppen 'Rummelighed for alle', at et samarbejde med DSK kunne være frugtbart. Her er det blandt andet ambitionen om at beskæftige socialt udsatte nemlig i overensstemmelse med gruppens overordnede mål; 'med afsæt i det byggede miljø og gennem flerstrengede virkemidler, at bidrage til, at livskvaliteten øges for de udsatte borgere, og til at de marginaliserede grupper generelt inkluderes bedre i samfundet og dermed får mulighed for aktivt at bidrage til dets udvikling'.

¹ "Collective Impact handler grundlæggende om at løse problemer i fællesskab. Kollektiv effekt er det, der kan opstå, når aktører fra flere sektorer går sammen i tætte, gensidigt forpligtende samarbejder om at løse samme problem. Alene det at skabe en fælles agenda, hvor alle arbejder mod det samme mål, er en stor udfordring, når det handler om komplekse problemer. Men lykkes det, har man til gengæld unikke muligheder for at løse opgaver på en måde, som slår rod på mange niveauer i samfundet på én gang. " (www.Realdania.dk)

"Collective Impact-gruppen vil som udgangspunktet være åbne over for at samarbejde med eksempelvis virksomheder, der har deltaget i et af DSK's programmer. Vi er opmærksomme på, at det er en god ting at få virksomhedernes pragmatiske tilgang med i vores arbejde. Men det er klart, at vi kun indgår samarbejder i det omfang, at vi tror på, at den giver en målbar impact. I den her sammenhæng ville det være interessant at samarbejde med SØV'er, da de kan bidrage til at øge antallet af udsatte i beskæftigelse."

Mette Margrethe Elf, Sekretariatsleder af Collective Impact (Realdania)

Mette Margrethe Elf påpeger, at det er væsentligt, at DSK i fremtiden vedholder sit fokus på at arbejde systematisk og vidensbaseret, da det netop er sådanne organisationer, Collective Impact-arbejdet gerne indgår samarbejder med. Hun nævner, at Collective Impact-indsatser tager tid at udvikle, men at et eventuelt samarbejde sandsynligvis ville kunne påbegyndes inden for indeværende år.

Opsummerende finder evalueringen på baggrund af interview med de ni interessenter, at SSU's og DSK generelt varetager en afgørende rolle i udviklingen af socialøkonomiske virksomheder i Danmark. Konkret finder evalueringen, at interessenter fremhæver:

- De interessenter, der til dagligt arbejder med socialøkonomiske opstartsvirksomheder, henviser i høj grad til SSU.
- Interessenter udtrykker tilfredshed ift. programmets synlighed og det generelle samarbejde med DSK.
- Interessenterne fra andre erhvervsfremmeorganisationer oplever i lav grad, at der i dag er alternativer for socialøkonomiske opstartsvirksomheder i forhold til den udvikling, de gennemgår i SSU.
- Interessenterne fra andre erhvervsfremmeorganisationer oplever, at SSU varetager en rolle, der i høj grad kan supplere tilbud fra andre erhvervsfremmeorganisationer. Hvorfor disse interessenter

også ser sig selv som henholdsvis for- og eftervært til programmet.

- Ambitionen om at beskæftige udsatte i virksomheder på et solidt forretningsmæssigt grundlag harmonerer umiddelbart godt i forhold til én af Realdanias Collective Impact-grupper, hvor et samarbejde forventeligt vil have stor effekt

