
Midtvejsevaluering af Klog hverdagsmad

Den Midtjyske fødevareresatsning

Udarbejdet af LB Analyse
For Region Midtjylland



AUGUST 2012

Indhold

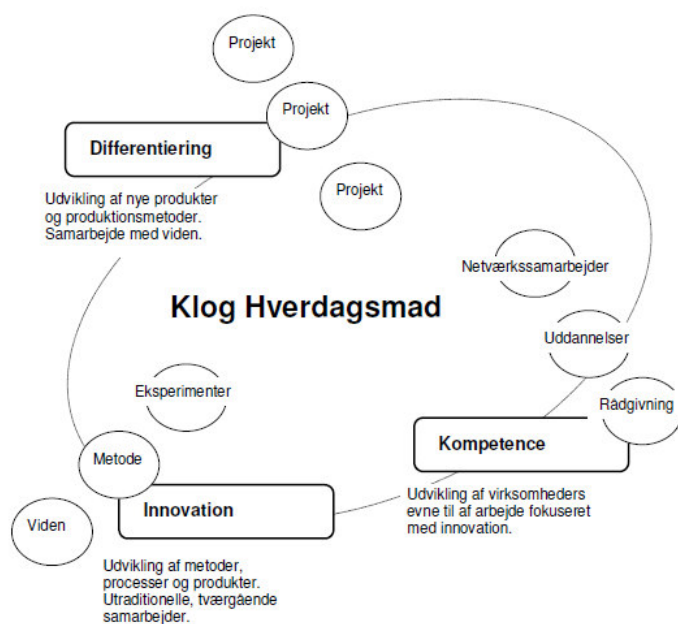
1.	Introduktion	1
2.	Konklusion og anbefalinger.....	1
2.1	Resultater på virksomhedsniveau	1
2.1.1	Anbefalinger vedr. virksomhedsniveauet	2
2.2	Resultater på programniveau.....	2
2.2.1	Anbefalinger på programniveau	4
2.3	Resultater på operatørniveau	5
2.3.1	Anbefalinger på operatørniveau	5
2.4	Resultater på organisatorisk niveau.....	6
2.4.1	Anbefalinger på organisatorisk niveau	6
2.5	Analytiske anbefalinger	7
3.	Introduktion til midtvejsevalueringen	8
4.	Resultater på virksomhedsniveau.....	11
4.1	Virksomhedernes kendskab og forudsætninger for deltagelse	11
4.2	Rekruttering og screening af virksomheder	19
4.3	Virksomhedernes effekt af deltagelse	24
4.3.1.	Direkte effekter af deltagelse	24
4.3.2	Effekter på lang sigt	31
4.3.3	Effekt af netværksaktiviteter	33
4.4	Delkonklusion	35
5	Resultater på programniveau	37
5.1	Future Food Innovation (FFI).....	37
5.1.1	Differentieringspuljen	39
5.1.2	Erhvervsrettet ph.d.	42
5.1.3	Positionering af regionen.....	44
5.2	FØDEVAREmidt.....	46
5.3	Innovationspuljen.....	48
5.4	Uddannelsesinitiativer	51
5.5	Værdikædesamarbejde og netværksaktiviteter	53

5.6	Delkonklusion	55
6	Resultater på operatørniveau	56
6.1	Udvikling af fødevareinitiativ	57
6.2	Gennemførsel af fødevareinitiativ	58
6.3	Opfølgning på fødevareinitiativ.....	59
6.4	Delkonklusion	59
7	Resultater på organisatorisk niveau	60
7.1	Fødevarerådet	61
7.2	Samspillet mellem puljerne.....	61
7.3	Delkonklusion	62
8	Bilag.....	64
8.3	Oversigt over interviewede virksomheder.....	64
8.4	Oversigt over interviewede aktører og operatører	66

1. Introduktion

Region Midtjyllands fødevareresatsning "Klog hverdagsmad som sund forretning" blev igangsat af Region Midtjyllands Vækstforum i 2009. Der er siden igangsat aktiviteter for mere end 40 mio. kr. Fødevareresatsningens formål er at fremme innovation og vækst i regionens fødevarevirksomheder via:

- En differentieringsindsats med fokus på udvikling af nye produkter og produktionsmetoder og samarbejde om viden.
- En innovationsindsats med fokus på udvikling af metoder, processer og produkter samt utraditionelle tværgående samarbejder.
- En kompetenceindsats med fokus på virksomhedernes evne til at arbejde fokuseret med innovation.



Fødevareresatsningen skal bidrage til, at især små og mellemstore virksomheder kan overvinde de barrierer, der kan være forbundet med innovation og vækst, men det har også været en klar forudsætning at satsningen skulle eksperimentere med nye metoder til at nå virksomhederne og påvirke deres innovationspraksis.

Region Midtjylland har som opfølgning herpå ønsket en tidlig midtvejsevaluering, hvis formål er at levere fremdriftsrapportering og videndeling om indsatsens virkemåde samt opsamle læring, der kan danne grundlag for korrigerende handlinger og prioritering af den fortsatte indsats. Evaluerin-

gen er udført af LB Analyse og dækker perioden fra fødevareresatsningens igangsættelse og frem til foråret 2012.

2. Konklusion og anbefalinger

Midtvejsevalueringen har haft som formål at afdække fødevarerindsatsningens fremdrift, funktionsmåde og effekter. I det følgende gengives de observationer, konklusioner og anbefalinger, som midtvejsevalueringen har ført til.

I overensstemmelse med strukturen for den øvrige rapport afrapporteres på fire niveauer: Virksomhedsniveau, programniveau, operatørniveau og endelig organisatorisk niveau. Denne struktur uddybes på side 11.

2.1 Resultater på virksomhedsniveau

På virksomhedsniveau er det søgt afdækket, om der skabes de ønskede resultater i virksomhederne på kort sigt, og om der sker den udvikling i virksomhedernes innovation, der skal skabe økonomiske resultater på lang sigt.

Den overordnede konklusion er, at der i et vist omfang allerede er skabt resultater i virksomhederne, og at de forventer betydelige resultater efterhånden som de igangsatte aktiviteter gennemføres, men at det ikke er klart, om der er sket en udvikling i virksomhedernes innovationspraksis.

Herunder præsenteres delkonklusionerne på virksomhedsniveau.

Kendskabsanalysen bekræfter først og fremmest behovet for en vedvarende opsøgende indsats fra operatørerne på de virksomhedsrettede ordninger.

Målgruppen for fødevarerindsatsningen i form af virksomheder, der selv gennemfører udviklingsaktiviteter i samarbejde med kunder og leverandører (70 pct.), men uden samspil med videninstitutioner m.v. eksisterer i høj grad. Op imod 40 pct. gennemfører udviklingsaktiviteterne uden samspil med eksterne parter i det hele taget. Disse resultater bekræfter i høj grad fødevarerindsatsningens relevans og at fokus er rigtigt.

Knap 3/4 af virksomhederne har imidlertid ikke kendskab til de muligheder, der findes i de off. udviklingsordninger og 30 pct. ved ikke hvor de ville henvende sig, hvis de ville have information. Blandt de, der ved hvor de ville henvende sig, ville flest gå til det lokale erhvervskontor eller til Væksthus Midtjylland.

Næsten 40 pct. vil faktisk gerne kontaktes af en af Region Midtjyllands operatører for at høre om mulighederne i udviklingsordningerne, så potentialet for at yde støtte til virksomhedernes udviklingsaktiviteter, for derigennem at løfte innovationshøjden synes bestemt ikke udtømt.

Operatørerne her imidlertid allerede fået fat i en ny gruppe af virksomheder, som ikke har tradition for at modtage hjælp fra det offentlige innovationssystem. De deltagende virksomheder er glade for at de er blevet "fanget ind" via den opsøgende indsats.

De støttede projekter repræsenterer eksempler på innovation og udvikling inden for mange forskellige dele af fødevareerhvervet såvel som i forskellige led i værdikæden. De fungerer således som gode eksempler på, hvordan man kan arbejde med at opbygge kompetencer hos virksomhederne til at arbejde med innovation og udvikling af nye produkter og produktionsmetoder i et bredt udsnit af fødevareerhvervet.

Fødevaresatsningen bidrager til at overvinde de kritiske barrierer for innovation og vækst. Projekterne medvirker til at overkomme innovations- og vækstbarrierer som manglende tid, kapital og kompetencer. Fødevaresatsningen styrker således virksomhedernes chancer for succes og dermed muligheden for at realisere de forventede effekter.

De støttede projekter er endnu i en tidlig fase, men virksomhederne giver udtryk for, at projekterne medvirker til at skabe nye indsigter og kompetencer i virksomhederne, som kan forventes at styrke virksomhedernes forretningsgrundlag, og som på længere sigt vil have positive effekter på antallet af nye arbejdspladser og øget omsætning. Ifølge flere af virksomhederne er denne effekt allerede opstået, hvilket er et meget positivt resultat, som vi ikke havde ventet at finde.

Omvendt har vi ikke kunnet registrere ændringer i virksomhedernes tilgang til udvikling og herunder skift i brugen af eksterne samarbejdspartner, der kan fremme vidensbaseret innovation i virksomhederne. Om det skyldes projekternes tidlige stadie og at virksomhederne blot ikke har reflekteret dette endnu, kan vi ikke afgøre.

Endelig har evalueringen af deltagelsen i netværksarrangementerne givet eksempler på, at dette i sig selv kan have effekt både i forhold til den udvikling det kan anspore i de deltagende virksomheder, hvilket er et overraskende positivt resultat. Netværksaktiviteterne har desuden vist sig at kunne fungere som rekrutteringskanal for de øvrige ordninger.

2.1.1 Anbefalinger vedr. virksomhedsniveauet

Midtvejsevalueringen har ikke givet anledning til anbefalinger vedrørende indholdet i de etablerede virksomhedsrettede ordninger. De er efter vores vurdering rigtig tænkt og fungerer efter vores vurdering som påregnet.

Men vi anbefaler at følge op over for de deltagende virksomheder med henblik på at afklare, om deres deltagelse på sigt fører til en vedvarende ændring af deres innovationspraksis, eller om projektdeltagelsen bliver en "event", der skaber økonomiske resultater på kort sigt, men ikke fører til de ønskede ændringer i innovationspraksis, der skulle skabe de økonomiske effekter på lang sigt.

2.2 Resultater på programniveau

På programniveau er det undersøgt, om programmerne virker som de skal og er implementeret hensigtsmæssigt, herunder om den samlede indsats hænger ordentligt sammen?

Der kan ikke drages en samlet konklusion på programniveau, der består af en række uafhængige programmer og aktiviteter. På tværs af programmerne har der været udfordringer med at få løbet disse i gang, da der i opstartsfasen var usikkerhed om omfanget af programmernes målgruppe. FØDEVAREmidt og Innovationspuljen har haft svært ved at opnå det forventede aktivitetsniveau, men af forskellige årsager. Operatørfunktionen er af afgørende betydning for programmernes implementering. Her har FFI vist sig at være en vellykket konstruktion, der har skabt et godt afsæt for Differentieringspuljen og erhvervsrettet ph.d.-ordningen.

Herunder præsenteres konklusionerne vedrørende de enkelte programmer og aktiviteter.

Future Food Innovation som et initiativ der skulle sikre etableringen et innovationsmiljø og et "aktivitetsfelt" ved at bringe 6 af regionens centrale videnaktører inden for fødevarerhvervet sammen, fungerer rigtig godt. Det har været vigtigt at Region Midtjylland har taget initiativ til denne konstruktion og befordrende for udviklingen af FFI, at konsortiet har skullet fungere som operatør på to konkrete virksomhedsrettede ordninger.

Differentieringspuljen fungerer efter hensigten med en smidig ansøgningsprocedure. Puljens forankring i et fagligt miljø med et aktivt konsortium bag sig har vist sig at have en særdeles positiv effekt på opfyldelsen af puljens formål. Indsatsen med at skabe samarbejdspartnere til virksomhederne og fokus på projekternes implementeringsfase vurderes at have en positiv indflydelse på projekternes muligheder for succes.

De erhvervsrettede ph.d. forløb vurderes af virksomhederne som meget værdifulde, da de giver muligheder for at få forskningsbaseret viden ind i de store fødevarer virksomheder. Virksomhedernes stadig stigende fokus på quick-win betyder, at de ikke selv prioriterer at gennemføre længerevarende udviklingsforløb, der er baseret på dybdegående viden. De erhvervsrettede ph.d.-forløb udfylder således et hul i de store virksomhedernes innovationsarbejde.

I forhold til arbejdet med positionering og synliggørelse af regionen nationalt kan det konstateres, at den opleves som et attraktivt samarbejds miljø, hvor alle aktører er indstillede på at samarbejde og finde løsninger. Den infrastruktur i form af fødevareraktører med tætte samarbejdsrelationer, som man har fået skabt, begynder således nu også at slå igennem ift. til regionens muligheder for at gå i samspil med aktører uden for regionen.

FØDEVAREmidt programmet har gjort en stor indsats for at rekruttere virksomheder til programmet. Usikkerhed ift. målgruppen og programmets vækstperspektiv har betydet en langsommere fremdrift end forventet. Programmet har nu godt fat i virksomhederne og programmets arbejde med udviklingsplaner og mulighederne for indkøb af specialiseret rådgivning vurderes at være et godt afsæt for, at fødevarer virksomhederne får styrket deres evner til at arbejde fokuseret med innovation og vækst. Der har dog samlet været et begrænset træk på programmets midler.

Innovationspuljen har haft svært ved at få igangsat aktiviteter. Der kan være flere forklaringer på problemerne med at rekruttere virksomheder til at søge om midler fra innovationspuljen. Alt i alt kan det derfor om innovationspuljen konkluderes, at der er enighed om, at det er en god ordning, der desværre bare ikke fungerer som forventet.

Fødevarerindsatsens fokus på fødevarerhvervets fremtidige uddannelsesbehov og kompetencer hilses velkommen af parterne på området, der også ser det som positivt at Region Midtjylland har taget initiativ på dette område. Det er vurderingen, at der foreligger et solidt analysearbejde som grundlag for udviklingen af nye initiativer. Parterne vurderer også, at der er behov for at øge tempoet i arbejdet med analysens anbefalinger.

Værdikædesamarbejde og netværksaktiviteter er navnlig prioriterede i regionens yderområder selv om det ikke er en særskilt målsætning at have en særlig indsats der. Generelt kan der konstateres, at der er god fremdrift i initiativerne, men det er fortsat vigtigt at have de særlige vilkår der gør sig gældende i yderområderne in mente. Det er vigtigt at have tålmodighed med indfrielse af resultater samt sikre, at der til stadighed er tilknyttet en uvildig facilitator med de nødvendige ressourcer til projekter, der skal implementeres i yderområder.

2.2.1 Anbefalinger på programniveau

Inden for den nuværende periode vil det primært være muligt at foretage justeringer inden for de allerede eksisterende rammer og puljer, mens det i virkeligheden er relativt begrænset, hvad man kan nå at foretage af omdisponeringer – i hvert fald i forhold til de igangsatte virksomhedsrettede ordninger. Det skyldes at en godkendelse af en evt. omdisponering af midlerne mellem ordningerne vil kræve en godkendelse i Erhvervsstyrelsen, hvorefter nye ansøgninger vil skulle udarbejdes og behandles, hvilket efterlader meget kort tid at gennemføre evt. udviklingsprojekter. Det er vores vurdering, at de administrative omkostninger ved dette ikke vil stå mål med de resultater, det evt. vil kunne føre til. Vores anbefalinger vedr. de virksomhedsrettede tiltag vil derfor helt overvejende samle sig om det lange perspektiv.

På den korte bane – inden udgangen af 2013 – er der samlet tale om få anbefalinger, idet vi konstaterer at ordningerne ser ud til at fungere som ønsket og forudsat.

Det begrænsede ressourcetræk på FØDEVAREmidt kalder på at overveje, om der er behov for at tilføre området ekstra konsulentressourcer for at kunne nå ud til flere fødevarer virksomheder. Det er vurderingen, at der med de generelle positive resultater af de gennemførte aktiviteter kan forventes positiv effekt ved at rekruttere flere virksomheder til programmet.

For så vidt angår Innovationspuljen, så anbefaler vi i højere grad at afprøve andre redskaber end tilskud i en pulje til at forfølge målet om at "skubbe til virksomhedernes innovation". Vi anbefaler at drøfte mulighederne for at arrangere workshops, innovationscamps m.m. og andre kollektive

virksomhedsforløb, der kan give direkte inputs til virksomhederne og motivere dem til at søge puljemidler hos FFI – workshops, innovationscamps m.v. kan evt. være med direkte involvering af rådets medlemmer og virksomheder der har gennemført tidligere projekter.

Målet er at forløbene skal give adgang til inspiration, faglig viden, konkrete værktøjer og netværk – alt sammen i forhold til at klæde virksomhederne på til at kunne arbejde med nye innovationsmetoder, innovationsprocesser - og produkter. Vi anbefaler at afprøve dette med 2-3 arrangementer af forskellig karakter i efteråret og i første halvdel af 2013 for at lade erfaringerne med dette indgå i det fremadrettede arbejde.

I forhold til arbejdet med uddannelsesbehovene inden for fødevareerhvervet anbefales det at få afstemt den videre proces med de uddannelsesinstitutioner og –aktører, der er nødvendige for omsætte uddannelsesanalysens anbefalinger, og herunder muligheden for at kunne rykke hurtigere på området med at udvikle nye tiltag.

Videre anbefales at drøfte med fiskeriskolen, hvordan indsatsen bedst tilrettelægges med hensyn til at nå ud til erhvervet og overbevise disse om behovet for at styrke kompetenceniveauet blandt medarbejdere og ledere i fiskerierhvervet herunder mulighederne for at understøtte denne proces

2.3 Resultater på operatørniveau

På operatørniveauet er det undersøgt om programmerne er tilstrækkeligt understøttede og om operatørerne spiller godt sammen?

Den overordnede konklusion er, at de virksomhedsrettede ordninger er godt understøttede af operatørerne i alle de af programmernes faser, som midtvejsevalueringen har kunnet belyse.

Virksomhederne oplever, at der er gode ressourcer og kompetencer at trække på i fødevarerindsatsningen. Generelt vurderes operatørerne meget positivt af virksomhederne – både med sparring om mulighederne i ordningerne, hjælp til at udforme ansøgninger og responstiden på tilbagemeldinger om tilsagn. FFI fremhæves af virksomhederne særligt at være gode og dynamiske til at hjælpe med at finde samarbejdspartnere til projekterne.

De største udfordringer knytter sig til innovationspuljens manglende gennemsigtighed og lange sagsbehandlingstid, hvilket kan hænge sammen med den manglende forankring hos en opsøgende operatør.

2.3.1 Anbefalinger på operatørniveau

Den eneste anbefaling på operatørniveau er, at operatørerne fremadrettet drøfter og overvejer om rekrutteringsressourcerne anvendes bedst muligt, herunder om der med fordel kunne udarbejdes en fælles plan på tværs af operatørerne for, hvordan man får mobiliseret virksomhedernes deltagelse.

2.4 Resultater på organisatorisk niveau

På det organisatoriske niveau, er Fødevarerådets virke undersøgt, samt om man har de strukturer og ordninger, der skal til for at realisere visionen om "Klog hverdagsmad som sund forretning".

Fødevarerådet har en række udfordringer for at komme til at fungere optimalt. Rådet kan således bedst betegnes som et rådførende organ, da det ikke i særligt stort omfang inddrages som rådgivende over for vækstforum. En del af medlemmerne giver udtryk for, at de ikke oplever, at deres kompetencer og ekspertise udnyttes optimalt og primært kan komme til udtryk i forbindelse med sagsbehandling. Disse medlemmer oplever derfor også rådets virke som tæt knyttet til Innovationspuljen og nogle af dem stiller spørgsmålstegn ved rådets eksistensberettigelse i dets nuværende form og funktion.

Fødevarerådet er i sit nuværende virke havnet lidt imellem to stole, hvor det hverken rigtigt fungerer som bevillingsudvalg eller som strategisk og fagligt rådgivende. Det har for lidt beslutningskompetence til at det fungerer godt at have en pulje. Men samtidigt er der også for lidt strategisk rådgivning fordi kommunikationen for ofte vender den anden vej, hvor vækstforum rådfører sig med Fødevarerådet.

Evalueringen har fundet et meget velfungerende samspil mellem operatørerne. Der henvises smidigt til hinanden og arbejdet koordineres på en forsvarlig måde. Set i dette perspektiv er det vores vurdering at virksomhederne oplever mødet med puljerne som fleksibelt og som et sammenhængende tilbud. Når man har valgt at etablere tre puljer, så er det således vores vurdering, at man har en meget hensigtsmæssig struktur til at understøtte dem.

Ser man derimod på om de identificerede behov kræver sin egen pulje med dertil hørende forskellige regelsæt og ansøgningsprocedurer, så har evalueringen ført til to centrale observationer.

Det virker som om målgruppen for de tre puljer er identisk i forhold til rekruttering. Alle tre puljer henvender sig i princippet til alle fødevareraktiviteter. Først når man har screenet virksomhederne og deres behov, kan det afgøres i hvilken pulje behovene kan imødekommes. Videre er der betydelige indholdsmæssige overlap på tværs af puljerne, og forskellene mellem dem er derfor snarere af teknisk karakter end af indholdsmæssig karakter. De små projekter, der primært involverer køb af ekstern rådgivning håndteres i FØDEVAREmidt, de lidt større projekter, hvori virksomhederne gerne vil medfinansiere med egne timer, hvilket ofte er tilfældet hvis et projekt involverer teknologiudvikling, håndteres i Differentieringspuljen, mens de store samarbejdsprojekter passer bedst ind i Innovationspuljen.

2.4.1 Anbefalinger på organisatorisk niveau

For så vidt angår Fødevarerådet, så skal dets fremtidige virke naturligvis ses i sammenhæng med den samlede rådsstruktur, som Vækstforum har valgt at integrere i deres strategi med megasatsninger. Der er to veje at udvikle Fødevarerådet: Enten skal det have mere udbredt beslutningskompetence, eller også skal medlemmernes ekspertise og kompetence bringes i spil på nye

måder. Som det fremgår ovenfor er det vores anbefaling at forfølge strategien med at finde nye måder at bringe medlemmernes kompetencer i spil.

Der er efter vores vurdering grund til at overveje, om det er hensigtsmæssigt at operere med tre separate puljer. Puljerne er som udgangspunkt skabt for at imødekomme forskellige behov, der blev identificeret i processen med at skabe fødevareresatsningen. Evalueringen har ikke givet anledning til at sætte spørgsmålstejn ved de identificerede behov. Men spørgsmålet er om det er nødvendigt med separate puljer for at imødekomme de enkelte behov? Opdelingen i separate puljer øger de administrative omkostninger og risikerer at reducere effektiviteten af rekrutteringen til puljerne.

Vi anbefaler derfor at drøfte, om det vil være muligt at samle tilskudsmulighederne i én samlet pulje efter 2013 med FFI som operatør, men med Væksthuset som deltager i konsortiet for derved at sikre at de generelle virksomhedsprogrammer kommer fødevarevirksomhederne bedst muligt til gavn.

2.5 Analytiske anbefalinger

Afslutningsvis har evalueringen givet anledning til tre analytiske anbefalinger, der kan overvejes i det videre arbejde med at udvikle fødevareresatsningen.

For det første kunne det være interessant at se nærmere på de virksomheder, der efter at have modtaget information om en eller flere af ordningerne alligevel vælger ikke at deltage, idet det er vores vurdering at der kan være værdifuld information om barrierer for deltagelse i ordningerne at hente i denne gruppe. Det interessante ved situationen er, at operatørerne faktisk har information om en betydelig gruppe af virksomheder, der har fravalgt at deltage, og som derfor er tilgængelige for opfølgende interviews el.lign.

For det andet anbefales det som nævnt under virksomhedsniveauet at følge op på de deltagende virksomheder for at få et klarere billede af, om deres deltagelse i projekterne bliver en "event", der kan føre til positive økonomiske resultater på forholdsvis kort sigt, men som ikke fører til de ændringer i innovationspraksis, der skal føre til økonomiske resultater på lang sigt.

Og endelig kunne det være interessant at arbejde med at udvikle en metode for at afdække de afledte effekter af den udvikling der sker i de deltagende virksomheder, så man fik en mere dækkende belysning af fødevareresatsningens egentlige effekt. Det er flere af virksomhedernes vurdering, at der vil ske afsmitning fra dem gennem værdikæden eller gennem deres netværk, og at fødevareresatsningen derfor vil få større effekt end den, der ellers vil kunne måles i de deltagende virksomheder. Men sådanne afledte effekter indfanges ikke med de nuværende analyseredskaber.

3. Introduktion til midtvejsevalueringen

Fødevarebranchen bidrager væsentligt til vækst og udvikling. Derudover beskæftiger branchen ca. 12 pct. af den samlede arbejdsstyrke i Region Midtjylland og udgør således et stort og vigtigt erhverv i hele regionen. Fødevareerhvervet har klaret sig godt i den stigende konkurrence og undergår netop nu en transformation fra et mere traditionelt erhverv til et innovativt videnerhverv. Denne udvikling har Vækstforum Midtjylland ønsket at understøtte. Resultatet er megasatsningen på fødevareområdet "Klog hverdagsmad – som sund forretning", som blev igangsat i 2009. Satsningens strategi- og handlingsplan har fokus på at skabe øget innovation gennem et samarbejde mellem virksomheder, vidensinstitutioner og brugere. Visionen bag satsningen er, at konkurrencekraften og kvalitetsniveauet i fødevareerhvervet skal øges. Målsætningen er endvidere, at Region Midtjylland skal være et førende internationalt innovationsmiljø på området. Dette skal ske ved at udnytte og styrke det høje vidensniveau, der allerede findes i regionen.

Vækstforum Midtjyllands indsats på fødevareområdet er bygget op omkring følgende ni initiativer:

- Innovationsmiljøet Future Food Innovation (FFI)
- Differentieringspuljen
- Rådgivningsprogrammet FØDEVAREmidt
- Innovationspuljen
- Analyse af uddannelsesudbud på fødevareområdet
- Partnerskab, netværks- og værdikædesamarbejde
- National/international positionering
- Udvikling af kompetencecenter for fiskeri
- Fødevarerådet

Formålet med at gennemføre en midtvejsevaluering er dels at levere fremdriftsrapportering, dels at skabe videndeling om indsatsens virkemåde, samt at opsamle læring, der kan danne grundlag for korrigerende handlinger og prioritering af den fortsatte indsats.

For at skabe grundlag for dette er der gennemført 5 forskellige evalueringsmæssige aktiviteter. Aktiviteterne har været tilrettelagt således, at deres primære fokus har været at sætte os i stand til at afdække fødevaresatsningens virkemåde over for virksomhederne i alle dens faser fra den annonceres og frem til den får effekt i virksomhederne.

Først afdækkes virksomhedernes kendskab til satsningen. Hvis virksomhederne ikke har kendskab til den, kan de ikke gøre brug af dens tilbud, hvorved dens effekt vil udeblive. Virksomhedernes kendskab er belyst gennem 300 telefoninterviews med tilfældigt udvalgte men repræsentative virksomheder.

Dernæst afdækkes virksomhedernes beslutning om deltagelse for at få indblik i, hvilke forhold der har betydning for denne beslutning. Dette er belyst gennem et spørgeskema udsendt til samtlige kontaktede virksomheder, i alt 152.

Dernæst belyses, hvilke ydelser virksomhederne er blevet stillet over for gennem interviews med operatørerne. Der er ligeledes interviewet et antal aktører for at belyse alle dele af fødevareretsningen og indhente vurderinger af den.

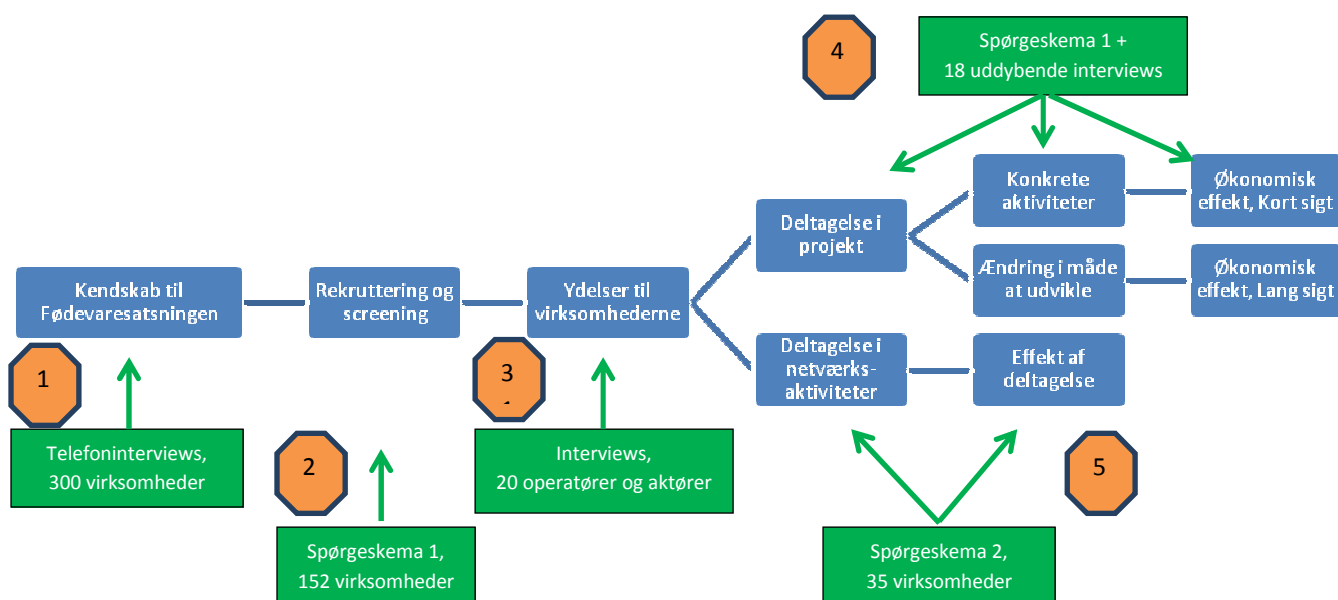
Virksomhederne har enten kunne blive deltagere i en af de 4 virksomhedsrettede ordninger, eller de kan have deltaget i netværksaktiviteter.

Effekten på kort sigt af de virksomhedsrettede ordninger er belyst gennem samme spørgeskema til samtlige 152 kontaktede virksomheder, som også belyste beslutningen om deltagelse, samt i alt 18 uddybende interviews gennemført i de deltagende virksomheder, hvor også de langsigtede effekter i form af ændrede måder at arbejde med udvikling i virksomhederne har kunnet belyses.

Effekten af netværksaktiviteterne er belyst gennem et spørgeskema til de 35 deltagende virksomheder i disse aktiviteter.

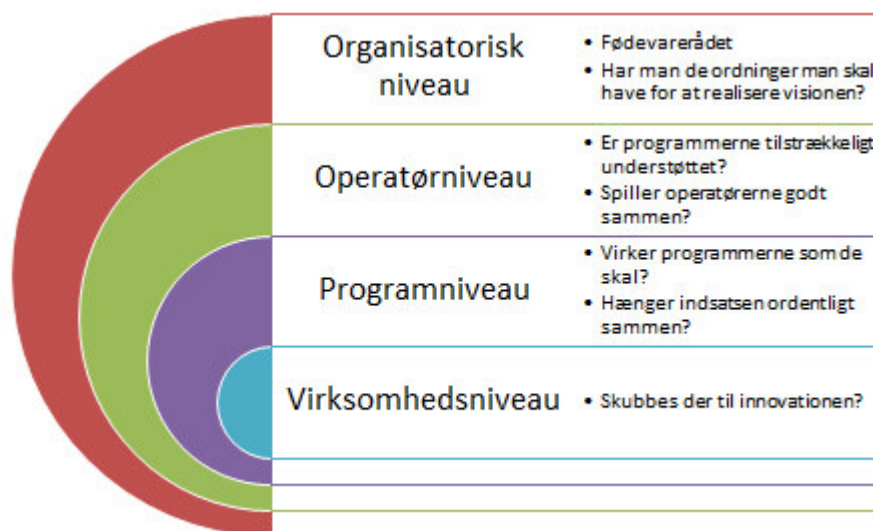
I figuren herunder er den samlede evaluering illustreret. De blå kasser viser vejen fra kendskab til effekt, mens de grønne kasser illustrerer de evaluermæssige aktiviteter, der er gennemført for at belyse fremdrift, virkemåde og effekt af aktiviteterne.

Figur 1: Evalueringens elementer



Selvom effekten af fødevareresatsningen på virksomhedsniveau har været meget central i evalueringen, så er det dog ikke tilstrækkeligt til at afdække satsningens fremdrift og funktionsmåde i sin helhed. En stor satsning som fødevareresatsningen skal fungere på flere niveauer for at de ønskede resultater på sigt kan frembringes. Evalueringen har derfor set på fødevareresatsningen på fire forskellige niveauer, som det fremgår af figur 2.

Figur 2: Evalueringens 4 niveauer



Først har vi evalueret virksomhedsniveauet, hvor spørgsmålet vi ønskede besvaret var, om der skubbes til innovationen i virksomhederne og om skaber de ønskede resultater på henholdsvis kort og lang sigt?

Dernæst har vi set på programniveauet, hvor vi har undersøgt, om programmerne virker som de skal og om den samlede indsats hænger ordentligt sammen?

Herefter har vi set på operatørniveauet, hvor evalueringsspørgsmålene har været om programmerne er tilstrækkeligt understøttede og om operatørerne spiller godt sammen?

Og endelig har vi set på det organisatoriske niveau, hvor vi har undersøgt Fødevarerådets virke, samt om man har de strukturer og ordninger, der skal til for at realisere visionen om "Klog hverdagsmad som sund forretning".

På de følgende sider fremgår resultaterne af evalueringen på de forskellige niveauer.

4. Resultater på virksomhedsniveau

Formålet med fødevareresatsningen er at skabe vækst og arbejdspladser i de midtjyske fødevarer-virksomheder ved at skabe gode rammer for innovation og udvikling. En del af indsatsen er lang-sigtet og handler om at etablere gunstige rammebetingelser som f.eks. uddannelsestilbud, der kan sikre velkvalificeret arbejdskraft i forhold til fremtidens krav til virksomhederne. Men en væsentlig del af indsatsen retter sig direkte mod virksomhederne, idet der er etableret en række tilbud om støtte til gennemførelse af udviklingsaktiviteter. I dette afsnit ser vi nærmere på resultaterne på virksomhedsniveau.

I den forbindelse er det nødvendigt at minde om, at der ved gennemførelsen af en midtvejsevaluering er den generelle udfordring, at det kun er meget få virksomheder, der faktisk har nået at gennemføre reelle udviklingsaktiviteter og derfor kan melde om konkrete resultater. For de øvrige deltagende virksomheder gælder det, at de endnu er i proces med udviklingsaktiviteterne. Denne udfordring er blevet forstærket af det hold, at der i forbindelse med 2 af ordningerne (Innovationspuljen og FØDEVAREmidt) kun har været meget begrænset aktivitet på tidspunktet for evalueringens påbegyndelse (henholdsvis 2 og 8 projekter), hvorfor der har været meget få virksomheder at hente informationer fra.

Gennemgangen af resultaterne på virksomhedsniveau følger logikken i figur 1, således at vi ser på følgende resultater i dette afsnit:

1. Resultaterne af kendskabsanalysen,
2. Resultaterne vedrørende virksomhedernes beslutning om deltagelse i en af ordningerne under fødevareresatsningen.
3. Resultaterne af virksomhedernes deltagelse i de virksomhedsrettede ordninger på kort og lang sigt
4. Resultaterne af virksomhedernes deltagelse i netværksaktiviteter

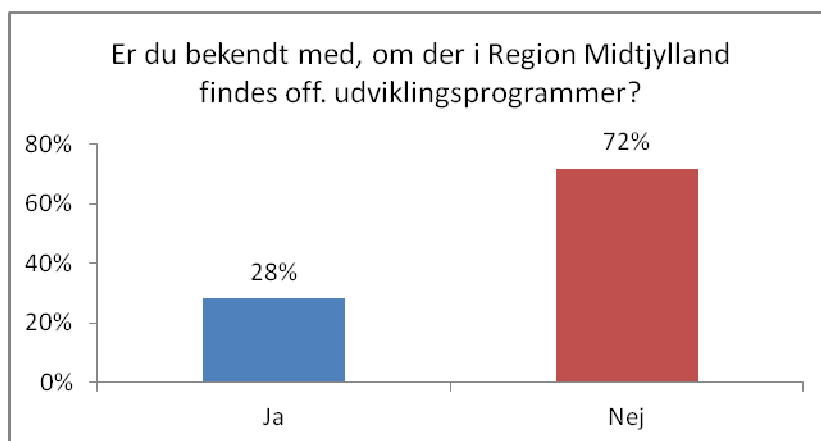
Herefter gives en samlet vurdering af indsatsens virkning på virksomhederne og de hidtidige og forventede effekter af satsningen.

4.1 Virksomhedernes kendskab og forudsætninger for deltagelse

Fødevareresatsningen indeholder en række virksomhedsrettede initiativer, hvor der kan gives tilskud og tilføres viden og kompetence til fødevarer-virksomheder, der har et ønske om at gennemføre udviklingsaktiviteter. En forudsætning for, at disse initiativer kan komme i spil over for regionens fødevarer-virksomheder er naturligvis at virksomhederne opnår kendskab til dem og er motiverede for at benytte dem. Som et første element i evalueringen er der derfor gennemført en kendskabsanalyse baseret på telefoninterviews med 300 repræsentativt udvalgte virksomhedsledere.

Kendskabsanalysen viser helt overordnet, at 72 pct. af regionens fødevarevirksomheder ikke er bekendt med, at der i Region Midtjylland findes offentlige udviklingsprogrammer rettet mod fødevareerhvervet.

Figur 3: Kendskab til Fødevaresatsningen



Kilde: Epinion og LB Analyse 2012, n=303

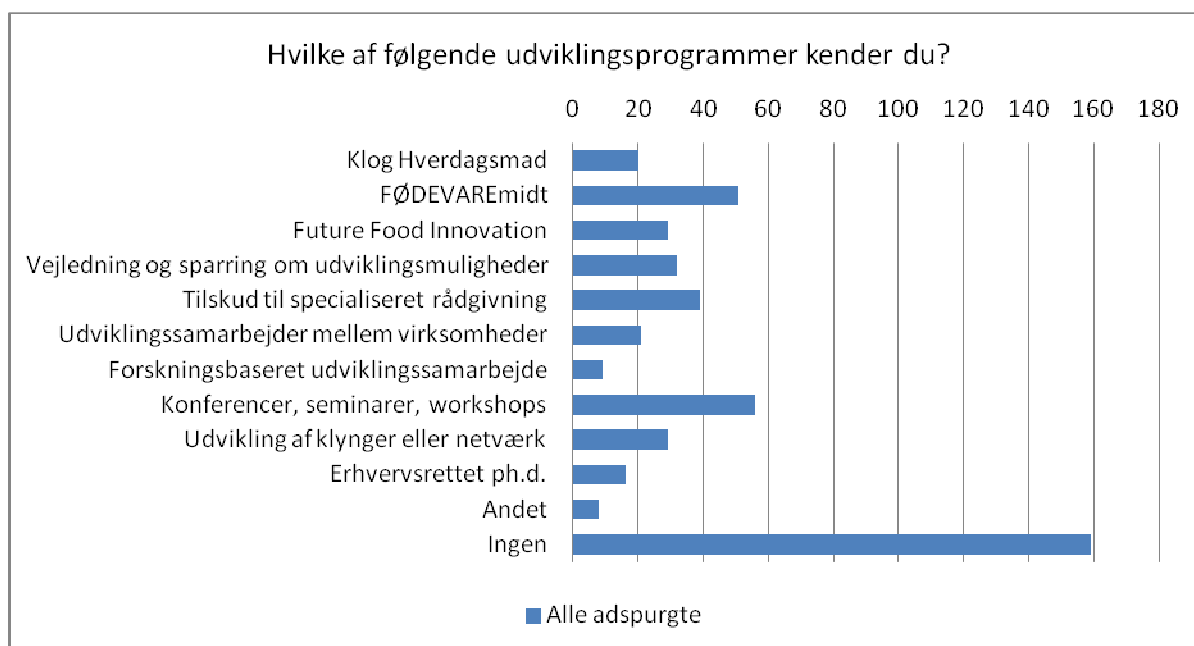
Vi har desværre ikke kendskab til lignende resultater inden for andre brancher, så vi har ikke grundlag for at vurdere, om det er udtryk for et højt eller lavt kendskabsniveau, men det fortæller at knapt ¼ af virksomhederne ikke har erhvervsudviklingsordninger i deres bevidsthed, og derfor heller ikke retter deres efterspørgsel mod dem.

Herefter blev de, der havde svaret, at de havde kendskab til at der findes off. udviklingsprogrammer rettet mod fødevareerhvervet (i alt 85 af virksomhederne) bedt om uden hjælp at nævne, hvilke ordninger på fødevareområdet de kendte. De, der havde svaret, at de ikke havde kendskab til fødevaresatsningen fik læst de enkelte muligheder op (218 virksomheder) og skulle herefter angive, om de kunne genkende nogle af dem.

Herved blev det klart at i alt 174 af de adspurgte virksomhedsledere havde kendskab til fødevaresatsningen (85) eller kunne genkende et eller flere af tilbuddene til virksomhederne (89), hvilket svarer til en kendskabsgrad på 57 pct. I alt kunne 43 pct. af de adspurgte enten selv nævne en eller flere af tilbuddene (55) eller genkende dem ved oplæsning (89).

Ser man på, hvordan kendskabet fordeler sig på de forskellige tilbud til virksomhederne, så er det tydeligt at flest har hørt om kurser, konferencer m.v. og om FØDEVAREmidt. Men det er også tydeligt at kendskabet er meget jævnt fordelt mellem de forskellige udviklingsprogrammer.

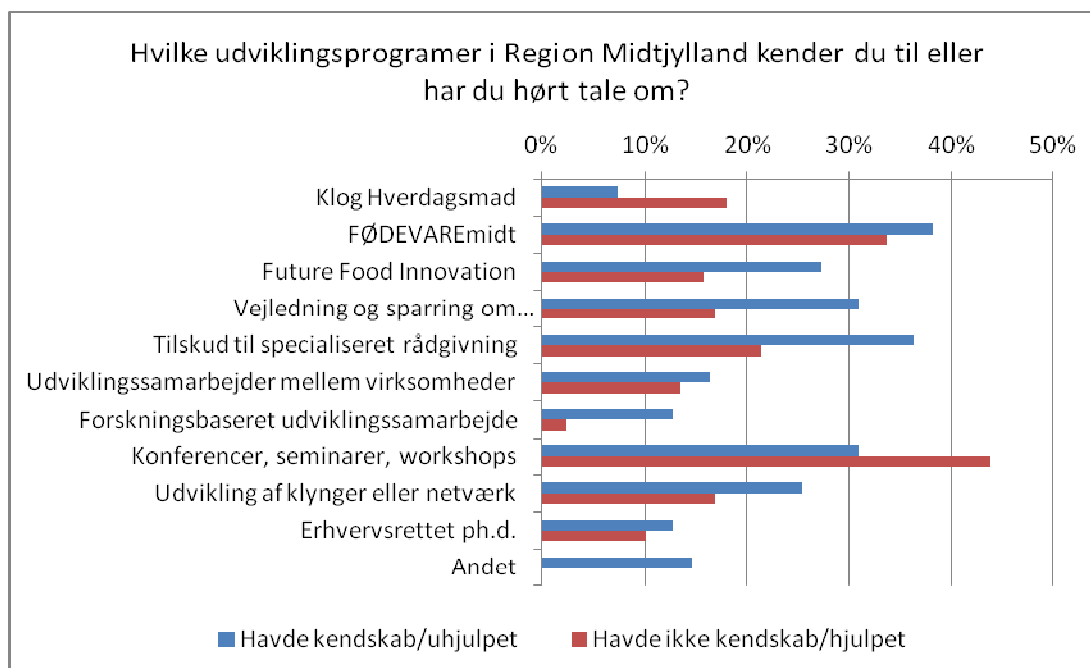
Figur 4: Hvilke af følgende udviklingsprogrammer kender du?



Kilde: Epinion og LB Analyse, 2012, n=303

For at se, hvordan det hjulpe og det uhjulpne kendskab fordeler sig på de forskellige udviklingsprogrammer, har vi isoleret de af virksomhederne, der faktisk havde kendskab. Herved fremkommer nedenstående billede.

Figur 5: Kendskab til de enkelte tilbud til fødevarer virksomhederne



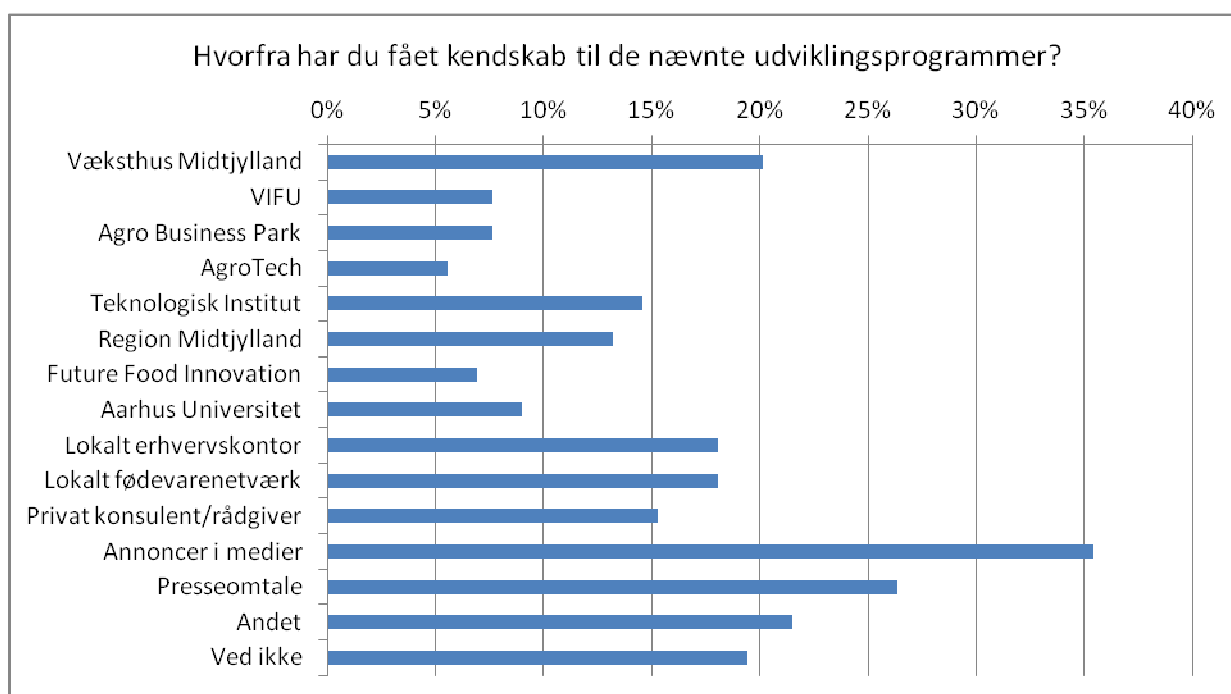
Kilde: Epinion og LB Analyse, 2012. n=144 (55 for uhjulpet og 89 for hjulpet)

Her bliver det tydeligt, at det uhjulpne kendskab er både dybere og bredere end det hjulpne kendskab.

Det er imidlertid ikke en forudsætning for at kunne deltage i en ordning eller et virksomhedsrettet tilbud, at man kender den specifikke ordning eller tilbud, blot man kender de aktører og operatører, der kan hjælpe en med at finde de relevante ordninger eller tilbud. Virksomhederne er derfor blevet spurgt, hvorfra de har deres kendskab.

Der er rigtig mange forskellige kilder til at skabe kendskab til fødevarerindsatsningen, hvoraf annoncer og presseomtale skaber mest kendskab, fulgt af Væksthus Midtjylland, lokale erhvervskontorer, lokale fødevarer-netværk og private rådgivere.

Figur 6: Kilder til kendskab til udviklingsprogrammer



Kilde: Epinion og LB Analyse 2012, n=144

Kombinerer man tallene bag figur 5 og 6, så viser det sig, at virksomheder med uhjulpet kendskab til udviklingsprogrammerne opnår deres kendskab gennem kontakt med programmernes operatører, mens det hjulpne kendskab primært kommer fra "lokalt erhvervskontor", "annoncer" og "presse".

Ser man på de ydelser virksomhederne efterspørger, så er det først og fremmest vejledning og sparring om udviklingsmuligheder efterfulgt af tilskud til specialiseret rådgivning.

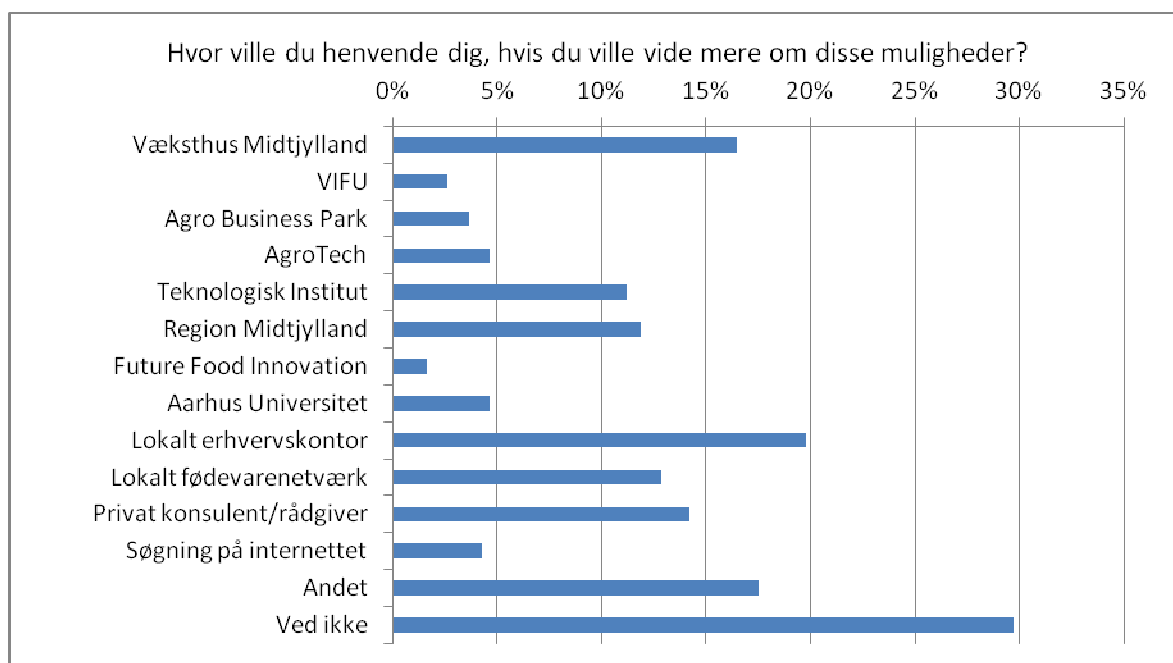
Figur 7: Hvilke ydelser og aktiviteter vurderer virksomhederne som relevante?



Kilde: Epinion og LB Analyse 2012, n=303

Ser man på, hvor virksomhederne finder det naturligt at henvende sig for at hente information om udviklingsprogrammet, fremkommer også et billede af en bred vifte af kontaktpunkter, hvor de fleste dog ville henvende sig til enten det lokale erhvervskontor eller Væksthus Midtjylland. Det synes således at være det generelle erhvervsudviklingssystem, som også fødevarevirksomhederne umiddelbart tænker at gøre brug af, hvis de vil høre om udviklingsordninger.

Figur 8: Hvor vil virksomhederne henvende sig for at få information om udviklingsordninger?

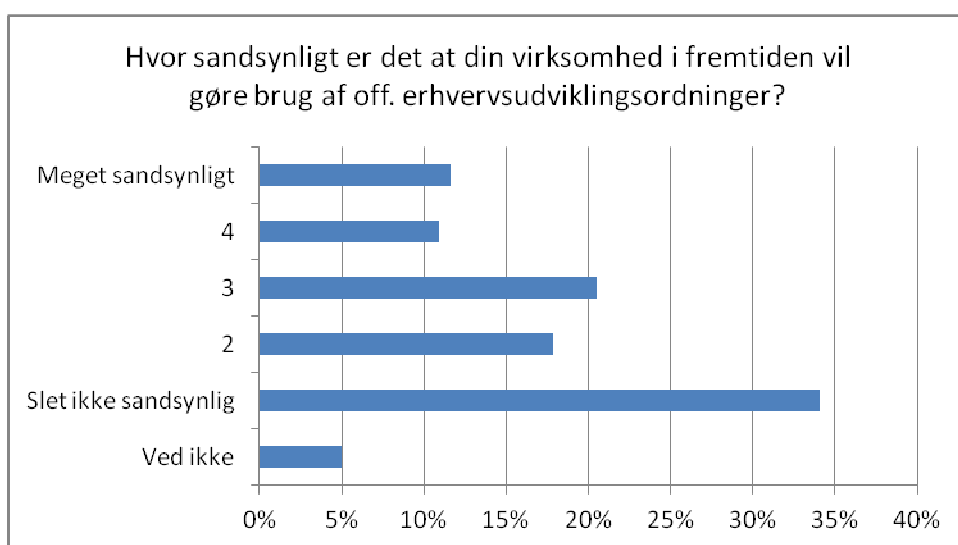


Kilde: Epinion og LB Analyse, 2012. n=303

77 pct. af de adspurgte virksomheder har aldrig gjort brug af en offentlig erhvervsudviklingsordning, mens de resterende 25 pct. fordeler sig med ca. 10 pct., der har prøvet det henholdsvis 1 og 2-3 gange, mens en lille gruppe på 2 pct. har prøvet det 4 gange eller flere.

Ser man på, hvor sandsynligt virksomhederne vurderer at det vil være, at de i fremtiden vil gøre brug af off. erhvervsudviklingsordninger fordeler svarene sig som angivet i figur 9 herunder. Ca. 20 pct. finder det overvejende sandsynligt, 20 pct. er på vippen, mens ca. 50 pct. det overvejende usandsynligt:

Figur 9: Hvor sandsynligt er det at virksomhederne i fremtiden vil gøre brug af off. erhvervsudviklingsordninger?



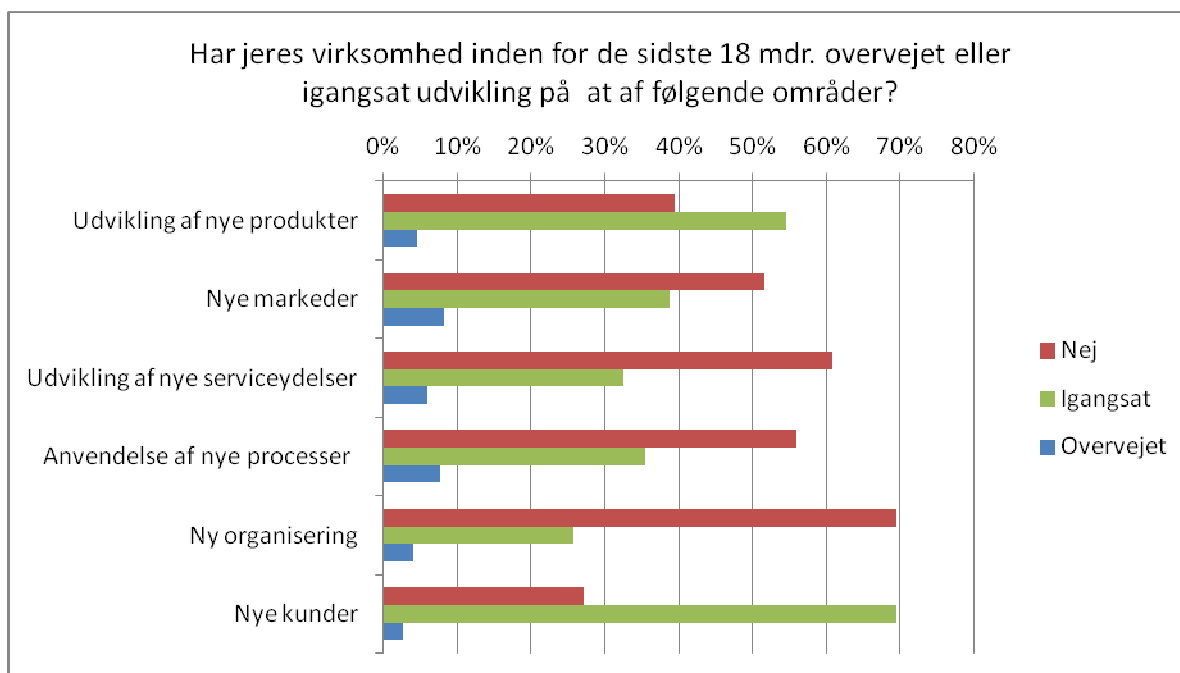
Kilde: Epinion og LB Analyse, 2012. n=303

Spørger man virksomhederne om de oplever det som nemt at finde information om offentlige erhvervsudviklingsordninger svarer knapt halvdelen af dem, at de faktisk ikke ved det, mens den anden halvdel fordeler sig mellem godt 20 pct. der finder det let og ca. 35 pct. der finder det svært.

Fødevareresatsningen har nu været i gang i 18 mdr. og det er derfor interessant at vide, hvor mange virksomheder, der har overvejet eller igangsat udviklingsaktiviteter i denne periode, idet de principielt udgør fødevareresatsningens målgruppe.

Figur 10 herunder viser, hvor mange virksomheder der har henholdsvis overvejet eller faktisk igangsat udviklingsaktiviteter inden for 6 centrale udviklingsområder.

Figur 10: Hvor mange virksomheder har overvejet eller igangsat udviklingsaktiviteter de sidste 18 mdr.?

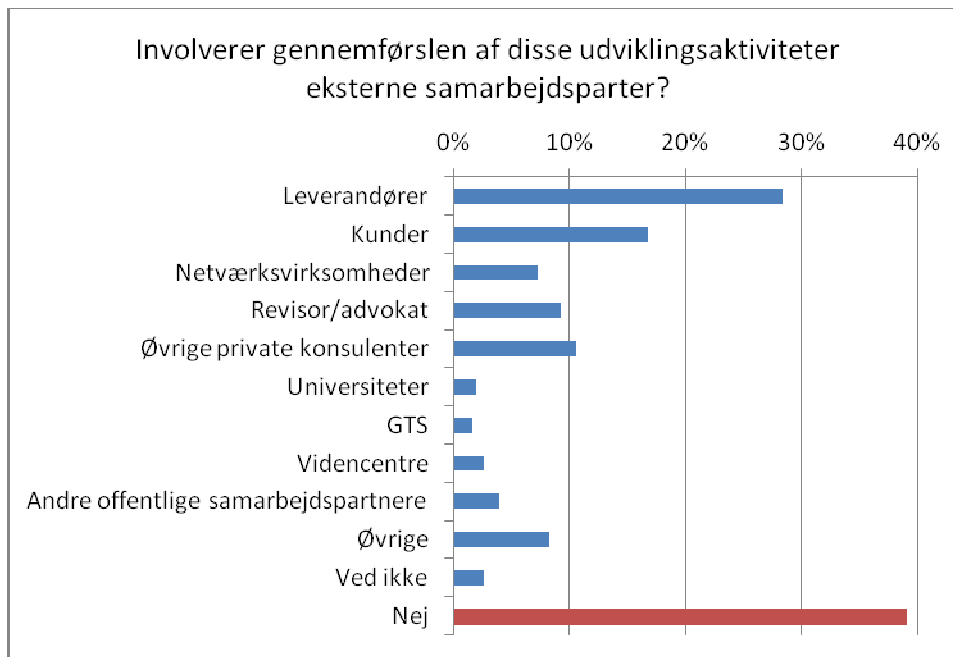


Kilde: Epinion og LB Analyse, 2012. n=303

Som det fremgår af figuren har næsten 70 pct. igangsat udviklingsaktiviteter rettet mod nye kunder og ca. 55 pct. igangsat udviklingsaktiviteter rettet mod udvikling af nye produkter. Mellem 30 og 50 pct. har enten overvejet eller igangsat udviklingsaktiviteter inden for de øvrige områder. Der foregår altså, ifølge fødevarevirksomhederne selv, meget udvikling i dem og synes dermed at være et stort potentiale for at bidrage til virksomhedernes udviklingsaktiviteter.

Spørger man virksomhederne, hvilke eksterne samarbejdsparter der evt. indgår i udviklingsaktiviteterne fremkommer nedenstående billede.

Figur 11: Hvilke eksterne samarbejdsparter er evt. involveret i udviklingsaktiviteterne



Kilde: Epinion og LB Analyse, 2012. n=303

Svarene bekræfter at virksomhederne som udgangspunkt primært samarbejder med leverandører og kunder om udvikling, mens videnaktører spiller en meget begrænset rolle. Der synes således at være et stort potentiale for at øge samspillet mellem virksomhederne og videnaktører sådan som det er formålet med fødevareresatsningen.

Spørger man virksomhederne, hvor de ville henvende sig, hvis de havde brug for eksterne samarbejdsparter er mønstret nogenlunde det samme, om end kunder spiller en mindre rolle og netværksvirksomheder vægtes betydeligt højere. Knap 20 pct. angiver således at ville henvende sig til en netværksvirksomhed, mens de kun er involveret i 7 pct. af de allerede igangsatte udviklingsaktiviteter. Der synes således blandt virksomhederne at være en klar motivation for at arbejde sammen med andre virksomheder, sådan som der er fokus på i både Innovationspuljen og i Differentieringspuljen.

Afslutningsvis er virksomhederne blevet spurgt, om de kunne være interesserede i at blive kontaktet af Region Midtjyllands operatører for at høre nærmere om mulighederne i udviklingsprogrammerne, hvilket 38 pct. faktisk ønsker. Kombinerer man dette med svarene i figur 9, hvoraf det fremgik at en ganske stor andel finder det sandsynligt, at de i fremtiden vil gøre brug af off. erhvervsudviklingsordninger, så skulle der være muligheder for at påvirke udviklingsaktiviteterne i flere af dem. Men om virksomhederne og deres behov kan tilgodeses af en af ordningerne under fødevareresatsningen er naturligvis langt fra givet. Det må afklares i en screeningsproces.

Kendskabsanalysen giver således først og fremmest et billede af, at målgruppen for fødevareresatsningen i høj grad eksisterer i form af virksomheder, der selv gennemfører udviklingsaktiviteter i

samarbejde med kunder og leverandører, men uden samspil med videninstitutioner m.v. Op imod 40 pct. gennemfører udviklingsaktiviteterne uden samspil med eksterne parter i det hele taget.

Knap 3/4 af virksomhederne har imidlertid ikke kendskab til de muligheder, der findes i de offentlige udviklingsordninger og 30 pct. ved ikke hvor de ville henvende sig, hvis de ville have information. Blandt de, der ved hvor de ville henvende sig, ville flest gå til det lokale erhvervskontor eller til Væksthus Midtjylland, der altså er centrale som kontaktpunkter for virksomhederne.

Der synes således i høj grad at være brug for fortsat opsøgende kontakt til disse virksomheder, hvis de skal omfattes af off. erhvervsudviklingsprogrammer. Men næsten 40 pct. vil faktisk gerne kontaktes af en af Region Midtjyllands operatører for at høre om mulighederne i udviklingsordningerne, så potentialet for at yde støtte til virksomhedernes udviklingsaktiviteter, for derigennem at løfte innovationshøjden synes bestemt ikke udtømte.

4.2 Rekruttering og screening af virksomheder

Det er naturligvis helt afgørende for at den ønskede effekt i de midtjyske fødevarer virksomheder kan opnås, at de faktisk kommer til at deltage i konkrete projekter. Som det senere vil blive belyst, har det været en udfordring i fødevareretsatsningens indledende fase at rekruttere virksomheder og tiltrække kvalificerede ansøgninger med tilstrækkelig virksomhedsdeltagelse. I det følgende vil det derfor blive gennemgået, hvilke resultater midtvejsevalueringen kan fremdrage vedrørende virksomhedernes beslutning om deltagelse.

Virksomhedernes beslutning om deltagelse er belyst gennem et spørgeskema sendt til de virksomheder, som operatørerne bag de direkte virksomhedsrettede tiltag i fødevareretsatsningen har været i kontakt med. Det drejer sig om i alt 152 virksomheder. Heraf har 11 frabedt sig deltagelse af forskellige grunde, således at spørgeskemaet i alt er udsendt til 141 virksomheder, der har været i kontakt med fødevareretsatsningen. Blandt disse har i alt 43 besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 30,5 pct., hvilket må betegnes som tilfredsstillende for denne type undersøgelse.

Blandt de 43 respondenter er 10 af dem deltagere i en af ordningerne under fødevareretsatsningen, 4 er i proces med at søge, 7 har søgt men fået afslag, 19 har besluttet sig for ikke at søge, mens de sidste 3 ikke er blevet deltagere, men ikke har oplyst den aktuelle status.

I det følgende gennemgås resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen. De fleste spørgsmål er generelle for hele gruppen og omhandler hvordan de har fået kontakt med fødevareretsatsningen. Men der er i dette afsnit også medtaget spørgsmål, der kun var rettet til de, der endte med ikke at blive deltagere i nogen af ordningerne, idet de kan belyse årsager til ikke at deltage. I det følgende præsenteres resultaterne vedrørende rekruttering og screening. Virksomhederne har haft mulighed for at undlade at besvare spørgsmålene, hvis de ikke ønskede dette, hvorfor antallet af besvarelser kan variere fra det ene spørgsmål til det næste. Det er derfor under hver figur angivet, hvor mange virksomheder der har besvaret spørgsmålet.

Blandt de i alt 11 virksomheder der enten er i proces med at søge, eller som fik afslag angiver de 8, at de var motiverede af egne manglende ressourcer til at gennemføre udviklingsprocesser, mens 5 af dem angiver, at de ønskede kontakt med videninstitutioner for at få input til udvikling. Der er således både tale om ønsker om konkret tilførsel af ressourcer til at kunne gennemføre udviklingsprocesser, men også om generelle ønsker om at opnå kontakt med videninstitutioner og modtage input til udvikling.

Hernæst er virksomhederne blevet spurgt om, hvilken ordning eller indsats de er blevet kontaktet omkring eller har opsøgt information om.

Figur 12: Hvilken ordning har din virksomhed fået information om?

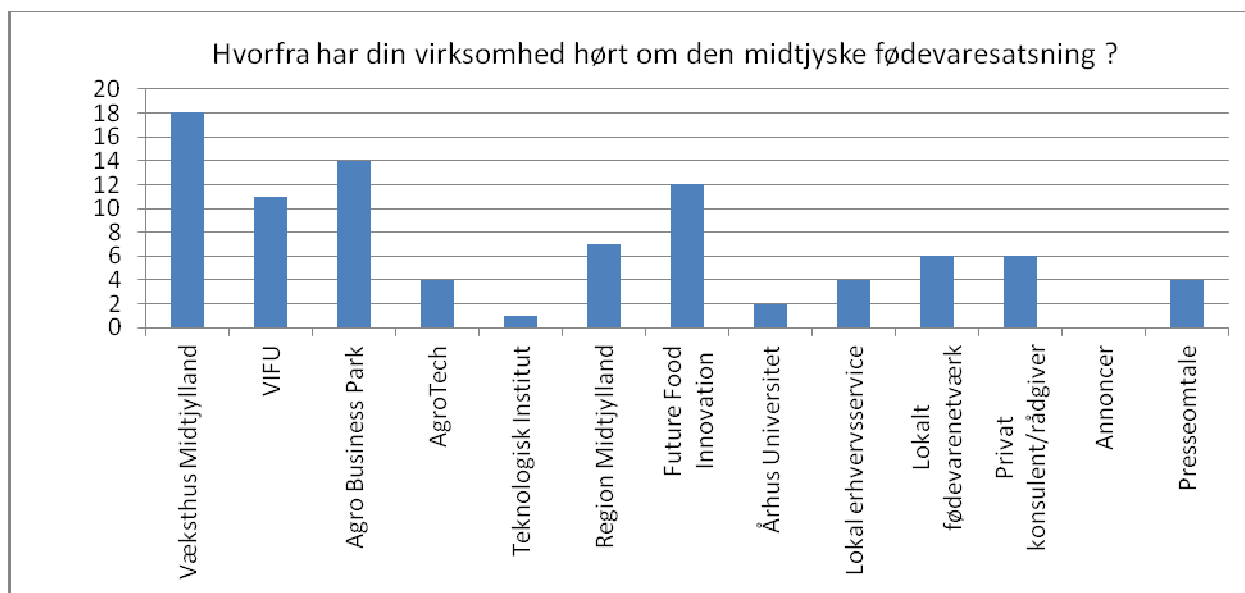


Kilde: LB Analyse, 2012. n=42

Som det fremgår af figuren er der informeret bredt om de forskellige virksomhedsrettede ordninger, herunder også om erhvervsrettet ph.d. og lokale fødevarenetværk.

For at fødevarerindsatsningen kan få den ønskede effekt er det afgørende, at der når information ud til alle potentielle deltagere inden for målgrupperne. Det er derfor vigtigt at alle tilgængelige informationskilder er aktiveret. Virksomhederne er derfor blevet spurgt, hvorfra de har modtaget informationen eller hvem de kontaktede for at få information.

Figur 13: Hvorfra har din virksomhed hørt om den midtjyske fødevareresatsning?



Kilde: LB Analyse, 2012. n=41

Som det fremgår, er det en meget bred vifte af informationskilder, der formidler information om fødevareresatsningen og kun annoncer nævnes ikke som informationskilde.

Operatørerne på de forskellige ordninger under fødevareresatsningen har hver især et stort netværk af virksomheder, som de kender fra forskellige sammenhænge. Hvis de anvender deres eksisterende informationskanaler såsom nyhedsbreve vil de primært nå ud til virksomheder, som de allerede kender i forvejen og omvendt. Dermed vil der være risiko for, at virksomheder som operatørerne ikke allerede kender, men som kunne være relevante for fødevareresatsningen, ikke modtager information om fødevareresatsningen og dens muligheder.

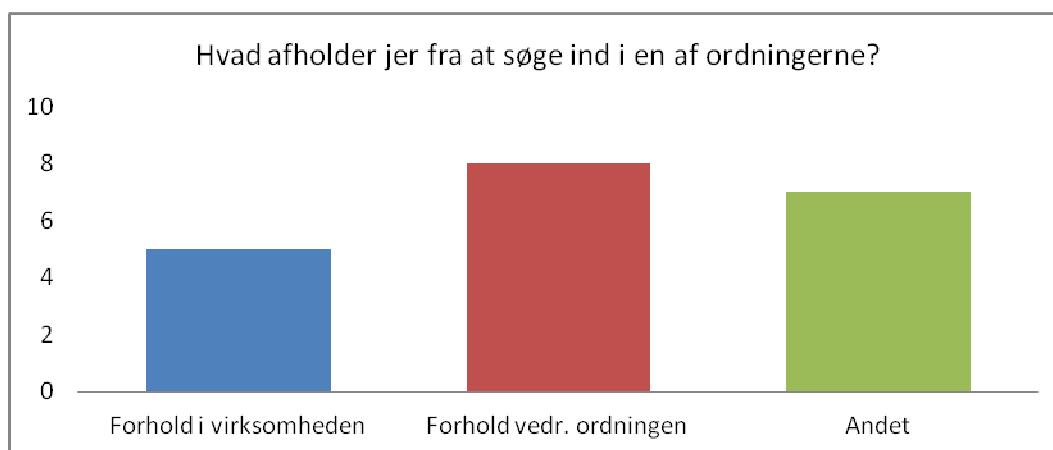
Virksomhederne er derfor blevet spurgt, om de kendte dem de har modtaget information fra i forvejen. Hertil svarer 27, at de tidligere har været i kontakt med den pågældende operatør, mens de øvrige 16 angiver, at det var første gang de var i kontakt med operatøren. Dette resultat viser at operatørerne med fødevareresatsningen når ud til nye virksomheder, som de ikke tidligere har været i kontakt med.

På samme måde er det interessant at få belyst om de virksomheder, som har modtaget information om fødevareresatsningen er virksomheder, der er vant til at deltage i offentlige erhvervsudviklingsordninger, eller om operatørerne har fået kontakt med virksomheder for hvem det er nyt at deltage i sådanne ordninger. Her viser undersøgelsen, at halvdelen af virksomhederne ikke tidligere har deltaget i offentlige erhvervsudviklingsordninger, mens den anden halvdel har erfaring med deltagelse i sådanne ordninger. De 17 af dem har angivet hvilken ordning, de tidligere har deltaget i, og det spredte sig på ordninger under Fødevarerministeriet, det tidligere videnskabsministerium og Vækst- og Erhvervsministeriet.

Status i forhold til at søge ind i en af ordningerne var på tidspunktet for evalueringens gennemførelse som nævnt at 10 var blevet deltagere, 19 havde besluttet ikke at søge, 4 var i proces med at søge, mens 7 havde søgt men havde fået afslag

De 19, der har besluttet ikke at søge, er blevet spurgt, om deres beslutning handler om forhold internt i virksomheden, eller om den skyldes forhold ved ordningen. Ved forhold i virksomheden tænker vi på, at situationen kan have ændret sig, så det vurderes at være et forkert tidspunkt at deltage i et udviklingsprojekt eller lignende, hvilket blev forklaret i spørgeskemaet. Når vi skelner mellem disse to typer af årsager til ikke at søge, er det for at skabe grundlag for at vurdere, om der kan gøres mere for at få virksomhederne med i ordningerne, eller om det skyldes forhold, som operatørerne ikke har indflydelse på.

Figur 14: Hvad afholder jer fra at søge?



Kilde: LB Analyse, 2012. n=19

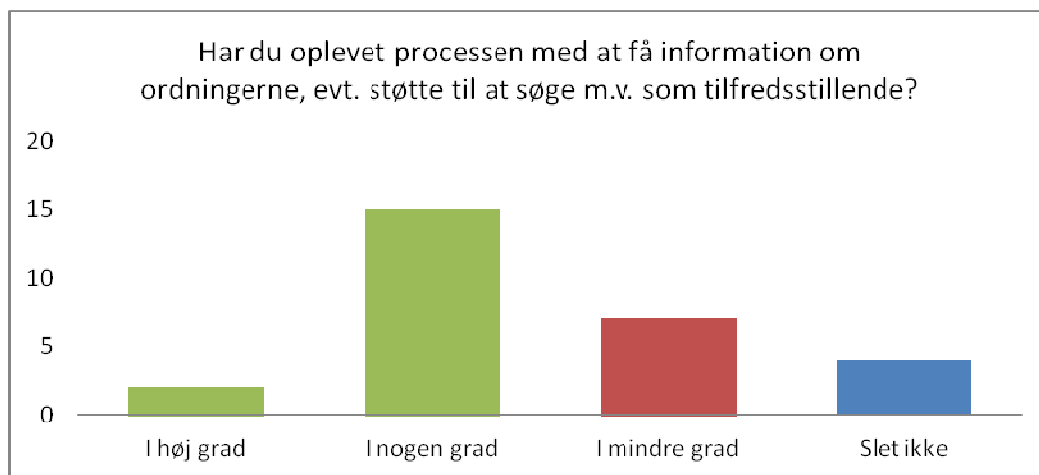
5 virksomheder peger på forhold internt i virksomheden som årsag til ikke at søge, mens 8 peger på forhold ved ordningen. Blandt de 7, der har svaret "Andet", kan yderligere 2 henføres til forhold ved ordningen, idet de angiver forventning om stort arbejde med at lave ansøgning eller forventning om lang sagsbehandling som årsager til ikke at søge.

Blandt de 5 der svarer, at det er forhold i virksomheden, der har afholdt dem fra at søge ind i en af ordningerne, er det primært manglende ressourcer til at finansiere egen andel af projektet eller egen tid, der angives som barriere. 4 ud af de 5 forventer derfor også, at de godt kunne finde på at søge på et senere tidspunkt, mens den sidste endnu er uafklaret om dette.

De der har svaret, at det er forhold ved ordningerne, der har afholdt dem fra at søge, angiver hele 7, at de finder det for besværligt at deltage. Et par af dem er imidlertid blevet henvist til en anden ordning, som de nu er blevet deltagere i eller forventer at blive det, således at deres ønsker og behov stadig er blevet imødekommet som følge af deres kontakt med fødevarerindsatsningen.

Afslutningsvis er de ikke-deltagende virksomheder blevet spurgt, hvordan de samlet set vurderer information og evt. ansøgningsproces.

Figur 15: Tilfredshed med information og ansøgningsproces blandt ikke-deltagere.



Kilde: LB Analyse, 2012. n=28

Samlet set er tilfredsheden med information og evt. ansøgningsproces tilfredsstillende, men det er også tydeligt, at der kan være forhold at forbedre. 14 af respondenterne har givet forslag til, hvad der kunne have gjort processen med at modtage information og evt. søge bedre. Svarene peger i en række forskellige retninger, men nogle af udsagnende synes at dække flere virksomheders forslag.

Nogle peger på behov for mere eller bedre støtte i ansøgningsprocessen. En del peger på, at de synes ordningerne virker uoverskuelige og ude af trit med hastigheden i virksomhederne. I forlængelse heraf er der flere der angiver, at det er svært at leve op til kravene om at finde samarbejdspartner m.v. Endelig er der en virksomhed der peger på, at ordningerne ikke passer til større virksomheders forretningsregler og processer.

I forbindelse med ovenstående er det tydeligt, at fødevarerindsatsningen og dens forskellige virksomhedsrettede ordninger er udtænkt og udviklet inden finanskrisen satte ind og skal føres ud i livet under en krise, der fundamentalt har ændret situationen for mange virksomheder og herunder flyttet deres fokus væk fra udvikling og over imod drift og overlevelse. Det har gjort det svært at rekruttere virksomheder til alle erhvervsudviklingsprojekter.

Midtvejsevalueringen viser, at set-up'et omkring ordningerne ser ud til at fungere. Der søges informationer om stort set alle ordningerne og stort set alle kilder til information er i brug. Men resultaterne viser også, at det er en udfordring for en del virksomheder at skulle overskue en ansøgningsproces og håndtere usikkerhed om bevilling og at støtte til potentielle deltagere i forbindelse med evt. ansøgning og information om ansøgningsproces og kort sagsbehandlingstid kan være vigtige i forhold til virksomheder, der finder forhold ved ordningerne uattraktive.

4.3 Virksomhedernes effekt af deltagelse

Fødevarerindsatsningen skal i sidste ende bidrage til at skabe økonomiske resultater i de midtjyske fødevarerindsatser. Resultaterne søges skabt på mange forskellige måder og vil indfinde sig med varierende tidsforskydning alt efter indsatsens karakter. I dette afsnit ses imidlertid alene på de effekter, som virksomhederne har opnået eller forventer at opnå af deres deltagelse i de direkte virksomhedsrettede ordninger.

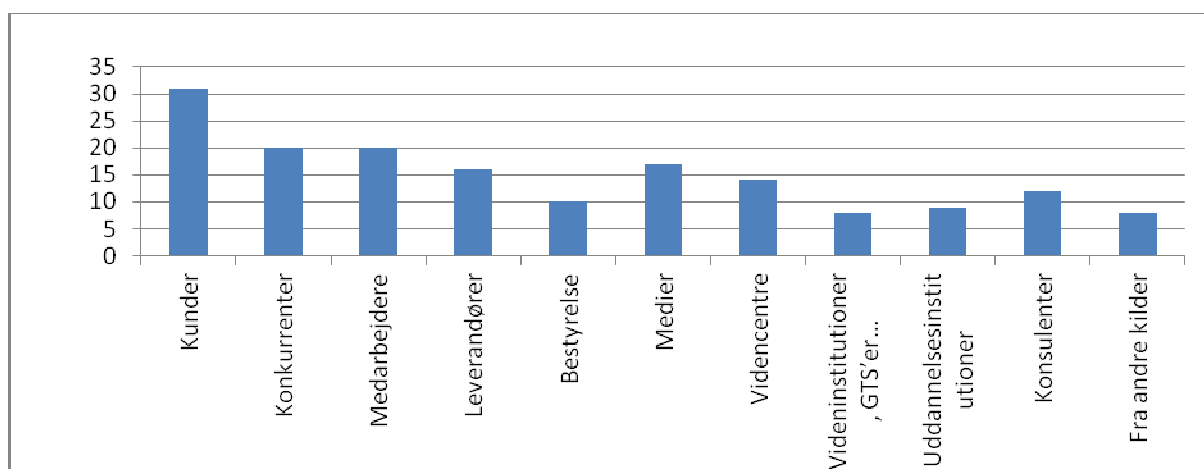
Der skelnes i den forbindelse mellem effekter på kort og lang sigt. Med effekt på kort sigt menes de direkte og umiddelbare effekter af de aktiviteter, som virksomhederne har deltaget i eller opnået medfinansiering til at gennemføre. Med effekt på lang sigt menes skift i måden virksomhederne udvikler på fra primært at være baseret på erfaring og med input fra kunder, leverandører m.v. til i højere grad at inddrage forskningsresultater og være baseret på samspil med videninstitutioner. Det skal i den forbindelse understreges at de direkte effekter af deltagelse i særligt den erhvervsrettede ph.d. ordning kan være længe undervejs, selvom de hænger umiddelbart sammen med de gennemførte projektaktiviteter.

Effekterne i virksomhederne af deres deltagelse i de virksomhedsrettede ordninger er undersøgt ved hjælp af et spørgeskema til de virksomheder, som operatørerne har haft kontakt med, og hvoraf 10 har angivet at være blevet deltagere i en af ordningerne, og med interviews med i alt 18 af de deltagende virksomheder. Først gennemgås resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, der primært belyser de direkte effekter og herefter resultaterne af interviewene, der giver indsigt i om deltagelsen fører til langsigtet effekt i form af ændringer i måden at udvikle.

4.3.1. Direkte effekter af deltagelse

Indledningsvis blev det søgt indkredset, hvordan virksomhederne arbejder med udvikling. Først er de blevet spurgt, om de opfatter sig selv som udviklingsorienterede. Hertil svarer 32 af virksomhederne, at de i høj grad er udviklingsorienterede, mens 8 angiver at de i nogen grad er udviklingsorienterede. Fødevarerindsatser har således fat i udviklingsorienterede virksomheder, der må formodes at være motiverede for at modtage input til deres udvikling. Men hvilke kilder til input om udvikling plejer de at benytte sig af?

Figur 16: Hvorfra får virksomhederne input til udvikling?



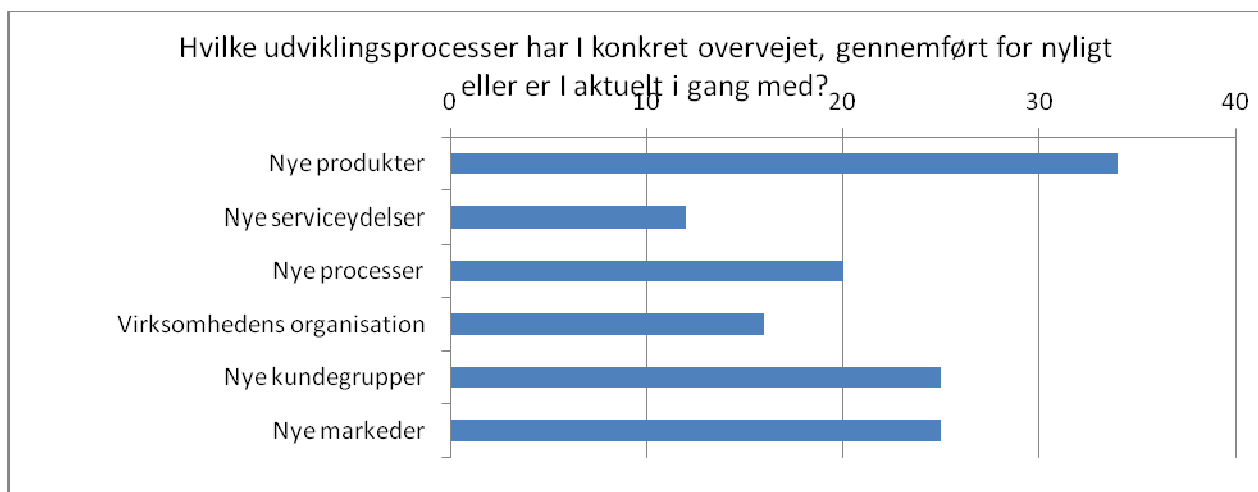
Kilde: LB Analyse, 2012. n=39

Som det fremgår, er der en lang række forskellige input til virksomhedernes udvikling. Flest får input fra deres kunder, men konkurrenter, leverandører og medarbejdere er også vigtige kilder. Resultatet viser tydeligt at det er innovation uden inddragelse af videnaktører, der er dominerende, hvilket netop er en af de udfordringer, som fødevarersektoren søger at tage op. Resultatet er helt i overensstemmelse med resultaterne af andre undersøgelser, der netop peger på potentialet i at få virksomheder til i højere grad at kombinere den erfaringsbaserede udvikling med en mere videns- og teknologibaseret tilgang til udvikling¹. Dog kan det bemærkes, at der blandt de kontaktede virksomheder er flere der angiver videnaktører som kilder til input om udvikling, end der var i det repræsentative udsnit af de midtjyske fødevarer virksomheder, der indgik i kendskabsanalysen.

Ser man på hvilke udviklingsprocesser virksomhederne er optaget af, viser der sig igen stor variation.

¹ Se f.eks. Jensen, Morten Berg m.fl. 2007: "Forms of knowledge and modes of innovation", pp. 680-693 i Research Policy, vol. 36, 2007.

Figur 17: Hvilke udviklingsprocesser har I gennemført eller er i gang med?

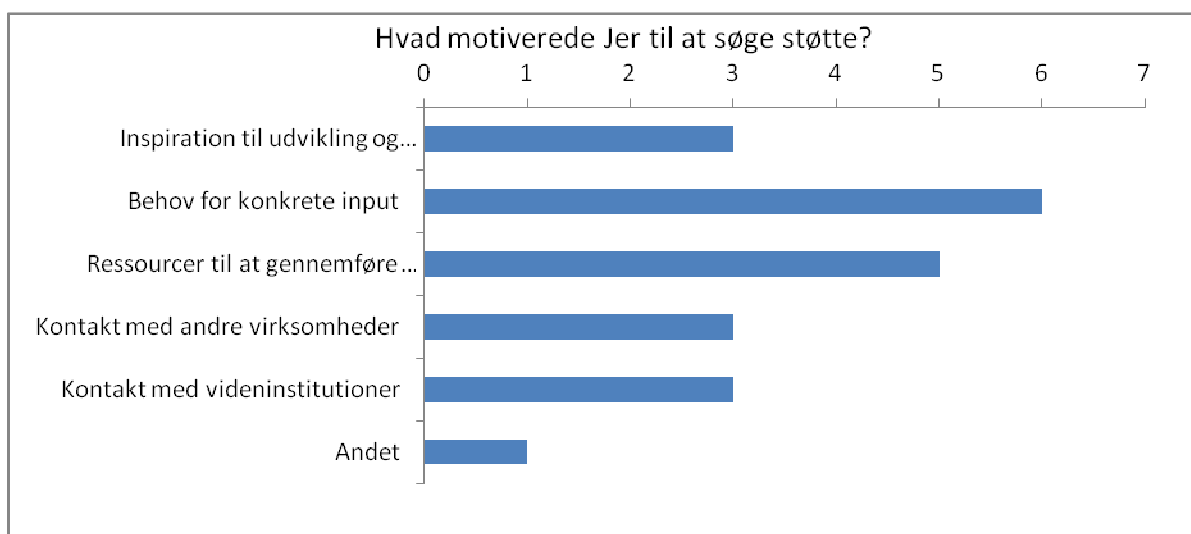


Kilde: LB Analyse, 2012. n=38

Først og fremmest er der fokus på produktudvikling, men igen fordeler svarene sig meget ligeligt udover samtlige mulige svarmuligheder. Der er således også betydeligt fokus på udvikling rettet imod at nå nye kundegrupper eller markeder, mens der er mindst fokus på nye serviceydelser, hvilket formentlig hænger sammen med, at der er få servicevirksomheder blandt respondenterne.

Før vi undersøger de direkte effekter af virksomhedernes deltagelse, er det afklaret, hvad det var, der motiverede virksomhederne til at søge ind i en af ordningerne. Resultaterne viser klart, at det er konkrete input til udvikling eller ressourcer, der primært motiver virksomhederne, mens de blødere og mere langsigtede faktorer som inspiration til udvikling og innovation samt opbygning af relationer til andre virksomheder eller videninstitutioner vejer mindre tungt.

Figur 18: Hvad motiverede jer til at søge støtte?



Kilde: LB Analyse, 2012. n=7

For at undersøge, hvilke umiddelbare og direkte effekter af virksomhedernes deltagelse i ordningerne der enten allerede er opstået eller som forventes at opstå, er der stillet en række spørgsmål, der følger logikken i nedenstående "effektkæde".

Figur 19: Vejen til effekt for de deltagende virksomheder



Kilde: LB Analyse 2012

Metoden går ud på at efterprøve virksomhedernes vej til effekt gennem fire skridt. Det virksomhederne opnår ved at indgå i et projekt under en af ordningerne i fødevarerindsatsningen er nye indsigter og kompetencer, der skal sætte dem i stand til at agere anderledes, end de gjorde forud for deres deltagelse. De skal f.eks. ændre deres måde at producere på, anvende nye råvarer, rette opmærksomheden mod nye kundegrupper og tage nye markedsføringskanaler i brug, rette opmærksomheden mod nye markeder el.lign. Disse forandringer i virksomheden skal føre til en forbedring af dens forretningsgrundlag i form af nye produkter på markedet, adgang til nye kundegrupper eller markeder el.lign. Og hvis de opnår succes med disse forbedringer, vil de kunne opnå en økonomisk effekt i form af forøget omsætning, højere beskæftigelse el.lign.

Udfordringen er, at kun meget få af de deltagende virksomheder kan forventes at have opnået den økonomiske effekt på nuværende tidspunkt, hvor de forskellige ordninger kun har været aktive i en kortere periode. Den økonomiske effekt kan derfor ikke måles i praksis. I stedet forsøger vi i spørgeskemaundersøgelsen (såvel som i de interviews vi har gennemført) at fastlægge om effekten så at sige er på vej, ved at spørge til hvert af de fire trin i ovenstående figur.

Først er virksomhederne blevet spurgt, om deres deltagelse har givet nye kompetencer eller relationer til nye samarbejdspartner, hvilket er trin 1 i ovenstående figur.

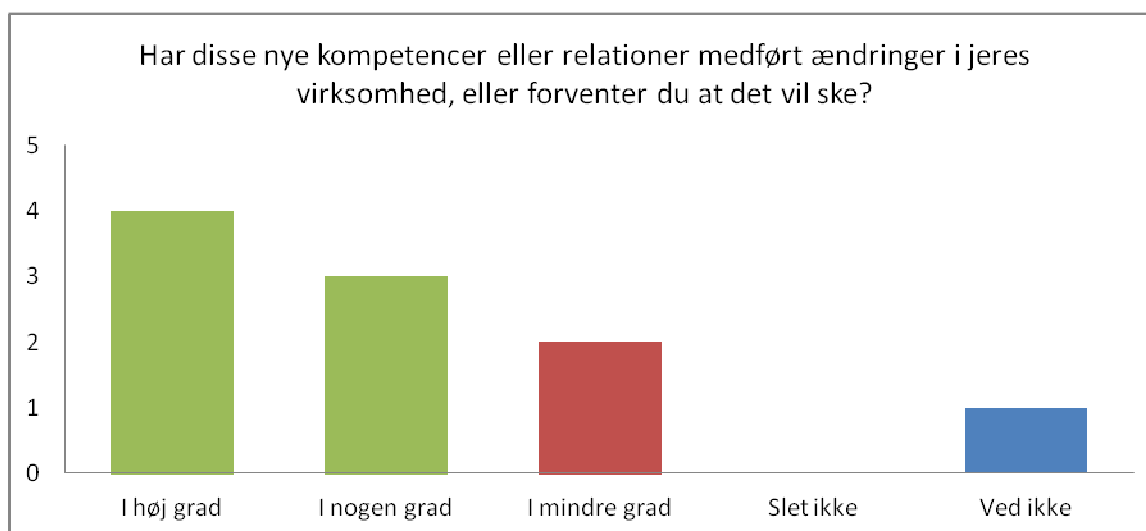
Figur 20: Har deltagelsen givet nye kompetencer eller relationer?



Kilde: LB Analyse, 2012. n=10

9 ud af de 10 deltagende virksomheder svarer at deltagelsen "I høj grad" (5) eller "I nogen grad" (4) har givet dem nye kompetencer eller relationer, mens den 10. ikke ved det. Virksomhederne er derfor blevet spurgt, om de nye kompetencer eller relationer har ført til forandringer i deres virksomhed., hvilket udgør trin 2 i den tidligere viste figur for vejen til effekt for virksomhederne.

Figur 21: Har de nye kompetencer ført til forandringer i virksomheden?

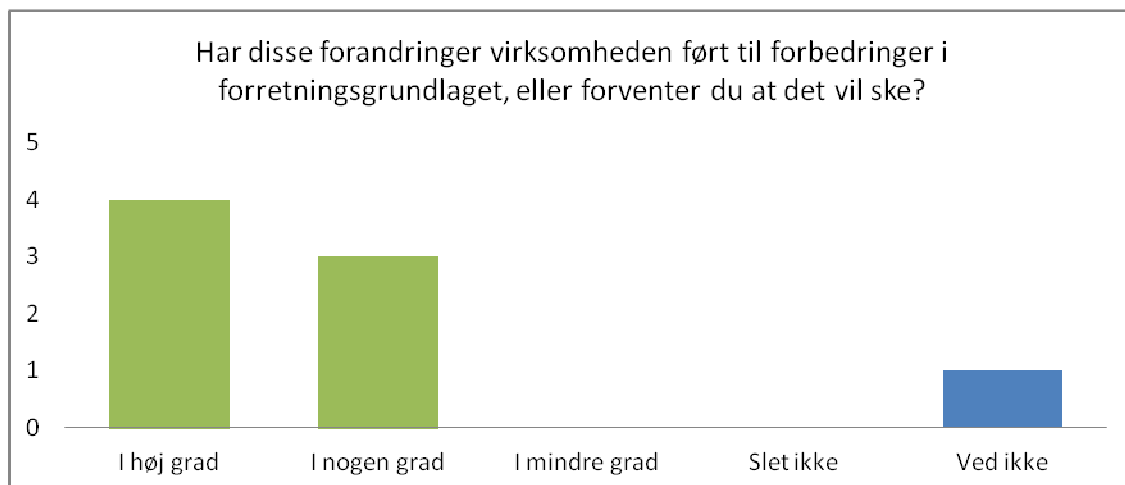


Kilde: LB Analyse, 2012. n=10

3 angiver at der "i høj grad" er skabt forandringer i virksomheden, 4 at det "I nogen grad" er tilfældet og 2 at det "I mindre grad" er tilfældet, mens den sidste ikke ved det. Det er helt forventeligt at færre virksomheder rapporterer om forandringer, idet det tager tid at omsætte nye kompetencer til forandring, eller der viser sig barrierer for at udnytte de nye kompetencer.

De 2 der svarede "I mindre grad" er herefter sorteret fra, da de ikke kan forventes at have oplevet forbedringer i forretningsgrundlaget. De øvrige 8 er imidlertid blevet spurgt, hvorvidt forandringerne har ført til forbedringer i forretningsgrundlaget, hvilket er tredje skridt i modellen for vejen til effekt.

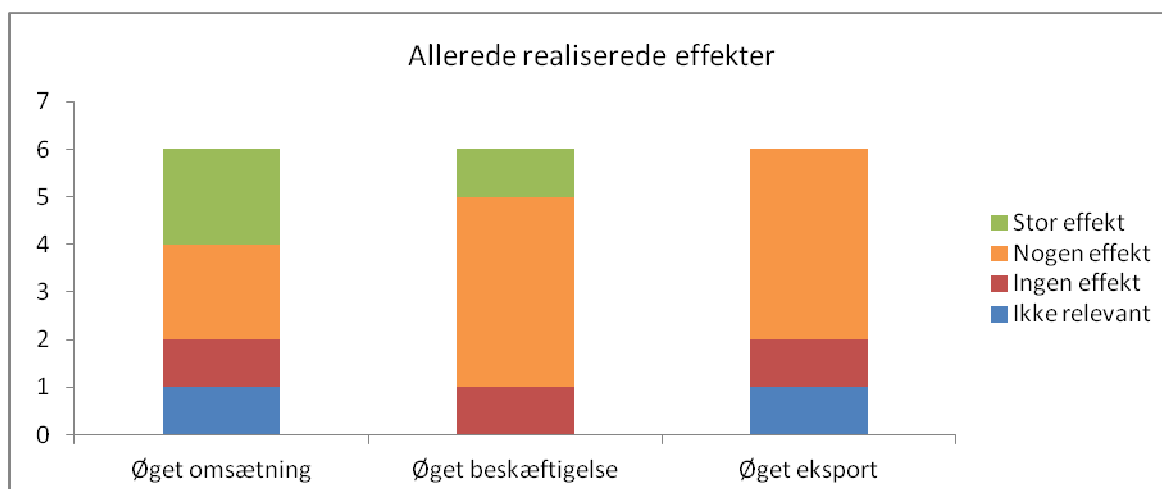
Figur 22: Har forandringerne i virksomhederne ført til en forbedring af forretningsgrundlaget?



Kilde: LB Analyse, 2012. n=8

7 af virksomhederne angiver "I høj grad" eller "I nogen grad" at have oplevet en forbedring i deres forretningsgrundlag. De er derfor også blevet spurgt, om de allerede har oplevet en effekt af deres deltagelse, eller om de forventer at opnå en økonomisk effekt inden for de kommende 1-3 år. Effekt er operationaliseret som øget omsætninger, beskæftigelse eller eksport. Inden for hver af disse effekter, har virksomhederne kunnet angive om de har oplevet stor effekt, nogen effekt eller ingen effekt.

Figur 23: Har virksomheden oplevet økonomiske effekter

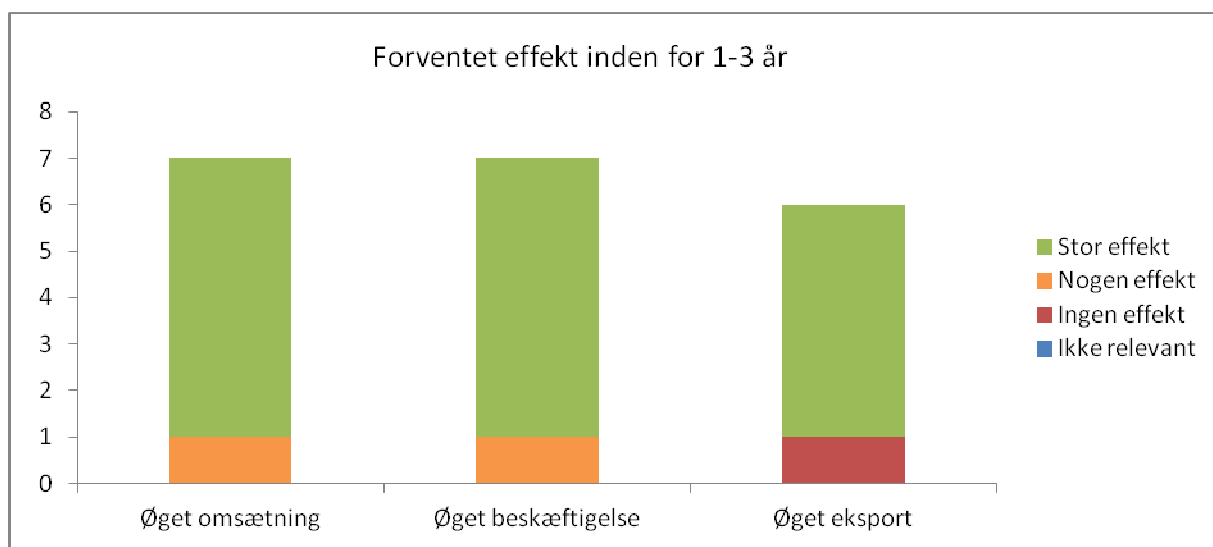


Kilde: LB Analyse, 2012. n=6

For så vidt angår omsætning har 2 virksomheder allerede oplevet stor stigning i omsætningen, mens 2 har oplevet "Nogen effekt". For så vidt angår beskæftigelse har 1 virksomhed opnået stor effekt og 4 nogen effekt. Og i forhold til eksport har 4 oplevet "Nogen effekt".

Det kan således konstateres at et antal virksomheder allerede er nået igennem effektkæden og frem til at have opnået konkrete økonomiske effekter af deres deltagelse, mens de sidste par stykker endnu er på vej gennem effektkæden. Ser man 1-3 år frem ser forventningerne ud som angivet i figuren herunder.

Figur 24: Forventet effekt inden for 1-3 år



Kilde: LB Analyse, 2012. n=7

Som det fremgår, er forventningerne til effekt inden for de næste 1-3 år store. Spørgsmålet var oprindeligt medtaget i spørgeskemaundersøgelsen, fordi vi ikke forventede, at der allerede havde kunnet konstateres effekt på nuværende tidspunkt. Men denne formodning blev altså gjort til skamme.

Baseret på de indkomne svar i spørgeskemaundersøgelsen kan det således konstateres, at de deltagende virksomheder gennemgår effektkæden og når frem til de endelige økonomiske effekter, som Vækstforum med fødevareresatsningen har ønsket at skabe. Hvis tendensen blandt de øvrige deltagende virksomheder er den samme, som i det udsnit af deltagende virksomheder, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, så vil fødevareresatsningen få betydelig effekt.

For at skabe bedre grundlag for at vurdere, hvordan effekterne opstår i virksomhederne og hvilke effekter der på kan forventes at opstå som følge af virksomhedernes deltagelse i fødevareresatsningen, er der gennemført interviews med et antal af dem. Resultaterne heraf præsenteres herunder.

4.3.2 Effekter på lang sigt

I alt 30 virksomheder blev udvalgt til dybdegående interviews. Formålet var at kortlægge hvordan udvikling håndteres i virksomhederne og om deres deltagelse i en af ordningerne under fødevarsatsningen har påvirket dette, så de nu udvikler med en højere grad af eksterne input eller med input fra andre kilder en tidligere. Rent metodisk kan man sige at interviewene blev gennemført på en sådan måde, at der blev søgt skabt et "før-billede" og et "nu/efter-billede" af virksomheder-nes praksis omkring udvikling for at afdække, om der kunne iagttages forandringer.

Ved indgangen til opgaven ønskede vi kun at interviewe virksomheder, der havde deltaget i en af ordningerne i mindst 6 måneder, da dette erfaringsmæssigt er det tidsrum, der må forventes at skulle gå før der kan spores forandringer i virksomheder, der deltager i en offentlig erhvervsudviklingsaktivitet. Det blev i forbindelse med indhentningen af oplysninger om deltagerne i de forskellige ordninger imidlertid hurtigt klart, at kun et meget begrænset antal virksomheder på nuværende tidspunkt har nået at deltage i en af ordningerne i mere end 6 måneder. Kravet måtte derfor fraviges og det lykkedes kun at få i alt 18 virksomheder til at stille sig til rådighed for et interview om deres deltagelse i fødevarsatsningen (se bilag 1 for en oversigt).

De indtryk, der gengives i det følgende, er derfor baseret på informationer indsamlet under interviews gennemført i disse 18 virksomheder. De 18 virksomheder er udvalgt så de dækker de 2 godkendte projekter under Innovationspuljen, 7 af de 8 godkendte projekter under Differentieringspuljen, 6 af de 9 godkendte projekter under FØDEVAREmidt og 4 af de 8 erhvervsrettede ph.d. projekter.

De 18 interviewede virksomheder er først og fremmest karakteriseret ved at være meget forskellige. Det gælder både deres størrelse, alder og ejerskabsform, samt deres produktfokus, erfaring med innovations- og udviklingsprocesser og erfaring med deltagelse i offentlige erhvervsudviklingsprogrammer. Alligevel er der en række træk, der går på tværs af virksomhederne og som vi i det følgende skal søge at trække frem.

Hovedparten af virksomhederne er kommet i kontakt med fødevarsatsningen som følge af opsøgende kontakt fra en af operatørerne. Hovedparten kendte operatøren i forvejen og en del af dem havde tidligere gennemført aktiviteter i samarbejde med operatøren. Virksomhederne er generelt tilfredse med at operatørerne er opsøgende over for dem, om end nogle virksomheder oplever at blive kontaktet langt mere end de har mulighed for eller interesse i at deltage.

Hovedparten af de 18 interviewede virksomheder har tidligere deltaget i off. erhvervsudviklingsprojekter, men der er også virksomheder for hvilke det er nyt. For førstegangsbrugerne af systemet mangler der overblik over, hvilke støttemuligheder der eksisterer for fødevarer virksomheder.

Udfordringerne i forhold til udvikling i virksomhederne knytter sig primært til kapital, tid og kompetencer. Nyere virksomheder har også udfordringer ift. afsætning.

Input til udvikling i virksomhederne kommer fra en række forskellige kilder, men navnlig fra kunder, konkurrenter, leverandører og medarbejdere. Virksomhederne har typisk ikke en "politik" eller et system for, hvordan de arbejder med udvikling og innovation. Deres håndtering af input og idéer er derfor meget ad hoc præget.

De igangsatte projekter retter sig mod en række forskellige typer af resultater, såsom nye produkter, adgang til nye markeder eller adgang til nye kundegrupper. Navnlig ift. Differentieringspuljen angiver FFI som operatør, at der har været tilstræbt en betydelig variation i målene for de støttede projekter.

Virksomhederne er overvejende endnu ikke kommet så langt i de forskellige projekter, men den sparring og vejledning, som operatørerne har ydet over for dem, har ifølge virksomhederne været professionel og har for deltagerne i FØDEVAREmidt givet et godt afsæt for at købe rådgivning på det private marked. De fleste af virksomhederne er endnu ikke kommet længere gennem effekt-kæden end til at have fået tilført nye kompetencer, men tilfredsheden med deltagelsen er udbredt og der forventes navnlig udvikling af en række nye produkter, der vil føre til nye arbejdspladser.

Nogle få virksomheder er allerede ved at være fremme ved den konkrete effekt af deres deltagelse, men ellers forventes de økonomiske effekter at opstå inden for 1-6 år. Herudover forventes afledte effekter på andre virksomheder, således at den samlede effekt (den direkte effekt + afledte effekter) kan blive betydeligt større end den de direkte involverede virksomheder selv oplever.

De afledte effekter kan opstå af to veje. Virksomhederne kan som følge af deres egen udvikling begynde at efterspørge varer og ydelser, der tvinger underleverandører til også at udvikle sig, eller som skaber nye muligheder for virksomhedernes kunder. Denne type afledte effekter kan siges at ske gennem virksomhedernes værdikæder. Men der kan også ske imitation, således at konkurrenter eller virksomheder i de deltagende virksomheders netværk giver sig til at gennemføre samme type af udvikling, som de deltagende virksomheder. Det er dog endnu for tidligt at angive i hvilket omfang disse to typer af afledte effekter vil opstå.

Flere af virksomhederne peger dog også på, at det er nødvendigt, at der i forlængelse af innovationsforløbene kommer øget fokus på afsætning i form af opfølgende salgsarbejde og indtog på nye markeder.

Den indsats der er ydet i de deltagende virksomheder har øget hastighed og omfang af udviklingsprocesserne og har i en række tilfælde øget kvaliteten af det gennemførte arbejde på en måde, så det har ændret virksomhedernes ageren i forhold til, hvis de selv skulle have købt de ønskede rådgivningsydelser uden tilskud. Samlet set vurderer virksomhederne således deres deltagelse meget positivt og har væsentlige forventninger til resultaterne af den.

Men der er ikke meget der tyder på, at virksomhedernes måde at udvikle er ændret, sådan som fødevareresatsningen ønsker at skubbe til. Som nævnt blev interviewene gennemført som en slags

"før- og eftermåling" af udviklingspraksis, og resultatet er at projekterne som udgangspunkt understøtter den måde som virksomhederne i forvejen udviklede på snarere end at påvirke dem til at udvikle på nye måder.

Dette kan imidlertid skyldes, at virksomhederne endnu ikke er så langt i projekterne, at denne type forandring er slået igennem, eller de har erkendt den. Samtidigt er virksomhederne naturligt nok mere optagede af at realisere nogle bestemte mål og ikke så meget af, om de er i gang med at tage en ny tilgang til udvikling til sig. Men det har været påfaldende så lidt videnelementer i projekterne er blevet italesat af virksomhederne under de gennemførte interviews.

Effekten af virksomhedernes deltagelse baseret på såvel spørgeskema som dybdeinterviews er således, at projekterne ser ud til at generere den ønskede effekt, idet virksomhederne ser ud til at gennemløbe de nødvendige trin i effektkæden frem til den ønskede økonomiske. Men den ønskede ændring i virksomhedernes måde at udvikle på kan endnu ikke iagttages. Dermed er den langsigtede effekt af projektdeltagelsen også mindre sikker, hvilket imidlertid vil kræve en senere opfølgning at afklare.

4.3.3 Effekt af netværksaktiviteter

FFI er som en del af sin opgaveportefølje pålagt at gennemføre en række netværksaktiviteter. Som en del af evalueringen af resultater på virksomhedsniveau er det søgt afdækket, om deltagelse i netværksarrangementer i sig selv synes at have en positiv effekt på virksomhederne.

Der var ved evalueringens tilrettelæggelse gennemført i alt 5 netværksaktiviteter: 2 kick-off arrangementer hvor FFI blev præsenteret, 2 FFI netværksdage for lokale fødevarenetværk og en stor international konference, "Foodhealth Conference", der havde fokus på, hvordan fødevarevirksomheder får forretning ud af sundheden, og at formidle ny viden og inspiration til at udvikle fremtidens innovative fødevarekoncepter.

Da fokus for denne del af evalueringen er på den mulige effekt i virksomhederne, blev deltagerlisten gået igennem for deltagende virksomheder, som den relevante respondentgruppe for et spørgeskema. Der blev i alt identificeret 35 deltagere, der var ansat i en privat virksomhed. Ud af disse 35 virksomhedspersoner var der registreret kontaktinformationer på de 28. Disse 28 virksomhedspersoner repræsenterede i alt 21 forskellige virksomheder. Spørgeskemaet blev derfor tilsendt til 21 personer, der hver især repræsenterede en virksomhed, der havde valgt at deltage i "Foodhealth Conference". Ud af disse har 7 besvaret spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 33 pct., hvilket i sig selv er en tilfredsstillende svarprocent. Men 7 respondenter er naturligvis alt for få at basere en egentlig vurdering af virksomhedernes udkomme af at deltage i netværksaktiviteter på.

I det følgende opsummeres resultaterne af spørgeskemaet, men der mindes om, at svarene er at betragte som eksempler på, hvilken effekt det kan have på virksomhederne at deltage i netværksarrangementer.

Først blev deltagerne i netværksarrangementer bedt om at svare på en række spørgsmål vedr. deres nuværende måde at udvikle på. Her blev anvendt samme spørgebatteri som til de kontaktede virksomheder og resultaterne er også de samme. Der er et bredt fokus på udviklingsaktiviteter, men med hovedvægten på nye produkter og der inddrages en meget bred vifte af eksterne parter i udviklingsaktiviteterne. Virksomhederne modtager input til udvikling fra alle de kilder, der var stillet op som svarmuligheder (se figur 13) undtagen uddannelsesinstitutioner. Samtlige 7 virksomheder kendte i forvejen deres informationskilde vedr. konferencen, men kun 2 af dem har tidligere deltaget i offentlige erhvervsudviklingsordninger.

Afdækningen af effekter af deltagelsen følger samme metode som beskrevet i figur 16, hvor man spørger ind til henholdsvis muligheder, forandring, forbedring og til sidst effekt for at afdække påvirkningen af virksomhederne. Kun 6 af virksomhederne har besvaret disse spørgsmål. 4 af virksomhederne angiver, at deres deltagelse "I nogen grad" har åbnet nye muligheder for dem og peger ikke overraskende på etablering af nye relationer, som de forventer at gøre forretningsmæssig brug af.

Kun disse 4 virksomheder har fået stillet spørgsmålet om forandring, hvor de 3 af dem angiver at de som følge af deres deltagelse i "Foodhealth Conference" har ændret måde at udvikle nye produkter (1), har igangsat udvikling rettet mod nye kundegrupper (1) eller har igangsat udvikling rettet imod at opnå adgang til nye markeder (2). Disse tre virksomheder angiver at disse forandringer, som deres deltagelse i konferencen har givet anledning til, "I nogen grad" har ført til forbedringer af deres forretningsgrundlag eller forventes at gøre det. De peger i forlængelse heraf på introduktion af nye produkter (1), introduktion af nye processer (1), adgang til nye kundegrupper (2) og adgang til nye markeder (1).

2 af virksomhederne angiver endvidere at deltagelsen i konferencen har styrket deres overvejelser om at igangsætte udviklingsaktiviteter på et senere tidspunkt, og 2 af dem angiver at deltagelsen i konferencen har ført til, at de er blevet henvist til konkrete virksomhedsrettede initiativer. Afslutningsvis angiver de 6 virksomheder, der har gennemført spørgeskemaet, at de vil anbefale andre virksomheder at deltage i FFIs netværksaktiviteter.

Ovenstående skal som nævnt alene betragtes som eksempler på, hvilken effekt det kan have på virksomhederne at deltage i netværksaktiviteter, men vi vurderer faktisk svarene som meget positive og er overraskede over, at virksomhederne faktisk angiver, at alene det at deltage i en konference kan skubbe til deres udvikling. Samtidigt er et værd at notere, at 4 af dem ikke tidligere har deltaget i offentlige erhvervsudviklingsordninger, men 2 af dem i forlængelse af konferencen er blevet henvist til en ordning. Deltagelse i netværksaktiviteter synes derfor at kunne have en vigtig funktion som rekrutteringskanal for fødevarersektorens forskellige virksomhedsrettede ordninger såvel som for andre ordninger.

4.4 Delkonklusion

Informationerne fra både spørgeskemaerne og de gennemførte interviews peger entydigt på, at de igangsatte aktiviteter virker som forudsat. Virksomhederne gennemfører de planlagte projekter, og projekterne giver de ønskede effekter – eller forventes fortsat at gøre det. Det er et meget positivt resultat.

Når man ser på effekterne af indsatsen bør man også inddrage de afledte effekter, dvs. de effekter der skabes i ikke-deltagende virksomheder som konsekvens af de forandringer som de deltagende virksomheder gennemfører. Der kan enten ske spredning gennem værdikæden ved at de deltagende virksomheder ændrer deres efterspørgsel eller skaber nye muligheder for deres kunder. Eller der kan ske spredning gennem virksomhedernes netværk, hvis andre virksomheder heri (f.eks. konkurrenter) foretager lignende ændringer. I hvilket omfang dette vil ske, kan vi ikke afgøre, men det er de deltagende virksomheders vurdering, at der vil opstå afledte effekter. Hermed opnår regionen en større effekt af indsatsen end den, der kan konstateres i de deltagende virksomheder.

Ser man på, hvad det er for forhold, der er i fokus for de interviewede virksomheders innovation, kan der konstateres en betydelig spredning, men dog en vægtning over imod nye produkter og processer og lidt mindre imod afsætning.

Tabel 1: Innovationsfokus i projekterne i de interviewede virksomheder

	Nye produkter	Nye serviceydelser	Nye processer	Ny organisering	Nye kundegrupper	Nye markeder
FØDEVAREmidt	1		3		1	2
Differentieringspuljen	5	4	2			1
Innovationspuljen	1		1			
Erhvervsrettet ph.d.	3		1			

Kilde: LB Analyse, 2012

Der er således grundlag for at konkludere, at virksomhederne med deres deltagelse i fødevaresatsningen har skabt betydelig udvikling og at dette vil slå igennem som økonomisk effekt. Men det må samtidigt konstateres, at der endnu ikke er meget der tyder på, at virksomhederne med deres deltagelse er blevet påvirket til at udvikle på en anden måde og med en højere grad af videndhold, end de gjorde i forvejen. Det kan dog skyldes at disse effekter endnu ikke er blevet tydelige for virksomhederne, men resultatet er foreløbig markant.

Endelig har evalueringen af deltagelsen i netværksarrangementerne givet eksempler på, at dette kan have effekt både i forhold til den udvikling det kan anspore i de deltagende virksomheder, og som rekrutteringskanal for de øvrige ordninger.

5 Resultater på programniveau

Virker programmerne som de skal og hænger indsatsen ordentligt sammen? Det er de evalueringsmæssige spørgsmål, der skal belyses i dette afsnit.

"Klog Hverdagsmad" rummer som tidligere beskrevet en række initiativer, der samlet set skal udvikle de midtjyske fødevarevirksomheder gennem at skabe innovation, differentiering og kompetence i virksomhederne.

Indsatsen for at skabe differentiering, kompetence og innovation i de midtjyske fødevarevirksomheder består som allerede gennemgået af en lang række forskellige initiativer, men et af de helt centrale har været etableringen af Future Food Innovation, som et innovationsmiljø med deltagelse af 6 af regionens vigtigste fødevareaktører, der er sat i spidsen for en række initiativer og aktiviteter.

I det følgende gennemgår vi de enkelte initiativer under satsningen og præsenterer de observationer, som vi har gjort i forbindelse med midtvejsevalueringen og de læringspunkter disse observationer har givet anledning til. Først gennemgår vi Future Food Innovation som konsortium og herunder tre af dets centrale opgaver; drift af differentieringspuljen og Erhvervsrettet ph.d.-ordningen samt positionering af regionen nationalt og internationalt. Herefter gennemgås FØDEVAREmidt, Innovationspuljen, uddannelsesaktiviteter og afslutningsvis værdikædesamarbejde og netværksaktiviteter som de øvrige centrale programmer i indsatsen.

5.1 Future Food Innovation (FFI)

Hvad er det vi gør?

Etablerer et innovationsmiljø bestående af 6 af regionens centrale fødevareaktører, der skal arbejde for at opfylde følgende 5 mål:

- 1: Sikre nem adgang til overblik over midler, viden og netværk
- 2: Understøtte åben, radikal innovation
- 3: Øge videnssamarbejdet mellem erhverv og forskning og facilitere etablering af en række erhvervsrettede ph.d.-forløb
- 4: Skabe sammenhæng og samarbejde med regionale, nationale og internationale satsninger på fødevareområdet.
- 5: Skabe kendskab til FFI's aktiviteter i målgruppen og skabe national og international opmærksomhed om indsatsen.

Hvorfor tror vi at det virker?

Øget samspil mellem regionens væsentlige videnaktører inden for fødevareområdet og øget tiltrækning af ressourcer fra aktører uden for regionen vil skabe de bedste rammer for at sikre det

vidensamarbejde mellem erhverv og forskning, der vil øge virksomhedernes innovationskraft.

Hvilke aktiviteter er gennemført?

Etablering af innovationsmiljø – budget 9 mio. kr.

Internationale aktiviteter – budget 4 mio. kr.

Ph.d.-projekter – budget 12,75 mio. kr.

Profilering, workshops m.v. – budget 6 mio. kr.

Differentieringspuljen – budget 36 mio. kr.

Samlet budget 67,75 mio. kr.

Følgende aktiviteter beskrives separat på de følgende sider:

- Etablering af innovationsmiljø (beskrives herunder)
- Differentieringspuljen (beskrives i afsnit 5.1.1)
- Erhvervsrettede ph.d.-projekter (beskrives i afsnit 5.1.2)
- Positionering af regionen (beskrives i afsnit 5.1.3)

Læringspunkter

Der er med Future Food Innovation skabt et unikt miljø af videnaktører inden for fødevareområdet, der gennem hyppig interaktion har opbygget gensidig tillid og nu fungerer som en enhed med meget betydelige ressourcer i form af viden, kompetence og netværk.

Vigtigt at Region Midtjylland har på taget sig rollen med at skabe koordinering og samarbejde mellem regionens videnaktører indenfor fødevareområdet.

Etableringen af Future Food Innovation er et interessant eksempel på at Region Midtjylland forfølger sine målsætninger ved at skabe infrastruktur, hvor aktører der i udgangspunktet arbejdede uafhængigt af hinanden og i nogle snitflader som indbyrdes konkurrenter nu i langt højere grad ser hinanden som samarbejdsparter og ikke alene er begyndt at pulje deres ressourcer, mens også så småt udnytter hinandens ressourcer. Samtlige deltagere i konsortiet udtrykker tilfredshed med konsortiedannelsen og måden Future Food Innovation fungerer.

Regionens proaktive rolle og involvering i denne orkestrering af de regionale aktører er ikke alene i dette tilfælde en nødvendig forudsætning for at Differentieringspuljen kan fungere godt, men kan efter vores vurdering meget vel have større og mere langtrækkende effekter for udviklingen af fødevareerhvervet end uddelingen af midler til gennemførsel af konkrete projektaktiviteter. Det er vigtigt at regionen træder ind i denne rolle, idet ingen af aktører selv har legitimitet til at påtage sig denne rolle og vil risikere at blive opfattet som ude på at optimere sin egen situation.

Den vellykkede konsortiedannelse er baseret på en række faktorer, hvoriblandt der under de gennemførte interviews er blevet peget på betydningen af den høje mødefrekvens, der er befordren-

de for den videreudvikling af de indbyrdes relationer og skabelse af tillid, der har fundet sted. Der er for parterne i konsortiet heller ingen tvivl om, at det har været befordrende for samarbejdet, at konsortiet har skullet fungere som operatør på en pulje, der fordrede en proaktiv involvering i projektudvikling, med dertil hørende kobling mellem projekter og mulige projektpartnere, faglige diskussioner om projektidéer m.v., hvor parternes respektive ressourcer og faglighed har kunnet sættes i spil.

Konsortiedannelsen har som den primære effekt, at Differentieringspuljen efter vores vurdering er en meget velfungerende pulje, hvilket uddybes i det følgende afsnit. Derudover sikrer konsortiedannelsen en optimeret brug af regionens videnressourcer inden for fødevareområdet og muliggør udvikling og gennemførelse af øvrige aktiviteter. Som det præsenteres i et af de efterfølgende afsnit om arbejdet med at positionere regionen nationalt og internationalt, så bemærkes det nu uden for regionen, at det er meget let at få ting til at ske i Region Midtjylland, og at det gør regionen til en interessant samarbejdspartner.

I det følgende uddybes de indsamlede observationer i relation til tre af de vigtige indsatsområder for Future Food Innovation; Differentieringspuljen, de erhvervsrettede ph.d.-projekter og positioneringen af regionen.

5.1.1 Differentieringspuljen

Hvad er det vi gør?

Puljen støtter projekter med produkt- og teknologiudvikling

Hvorfor tror vi at det virker?

Projekterne kan bane vejen for produktion af nye høj kvalitets og højværdiprodukter fra regionens fødevarevirksomheder

Hvilke aktiviteter er gennemført?

Der er bevilget støtte til 10 projekter. Puljen: 36 mio. kr. Disponeret ca. 30 mio. kr. Rest 6 mio. kr. i 2012. Der er i alt modtaget 37 ansøgninger til puljen.

Læringspunkter

Nem adgang til ordningen – godt match mellem behov og tilbud

Giver virksomhederne mulighed for at arbejde med produktudvikling – overvinder barrierer som tid og kapital

Virksomhederne oplever, at de har fået nye indsigter og kompetencer, der skaber forandring og vil styrke deres forretningsgrundlag

Vigtigt fokus på samarbejdspartnere og virksomhedernes implementeringsproces

Vigtigt at fastholde innovationshøjden i de støttede projekter

Differentieringspuljen blev etableret med det formål at styrke grundlaget for, at regionens fødevarer virksomheder kan udvikle høj kvalitets og højværdiprodukter. Ordningen tager udgangspunkt i, at der med fordel kan tilføjes virksomhederne nye innovationskompetencer gennem samarbejde med andre virksomheder og videninstitutioner. Det er således et krav, at der indgår flere virksomheder og relevante parter fra videnmiljøer i de bevilgede projekter under differentieringspuljen. Differentieringspuljen administreres og faciliteres af Future Food Innovation, som er forankret i et konsortium omfattende følgende videnaktører: Agro Business Park, AgroTech, MAPP, Teknologisk Institut, Jordbrugsvidenskabelig Institut og VIFU. Konsortiet udgør styregruppen for programmet og medvirker ved udvælgelsen af projekter og monitorerer fremdriften i de godkendte projekter.

Det kan med de seneste bevillinger konstateres, at hovedparten af midlerne er anvendt til formålet med at styrke projekter med produkt- og teknologiudvikling.

Det er også kendetegnende, at det har krævet meget knofedt fra operatøren at løbe ordningen i gang, da der også under differentieringspuljen har været en række udfordringer i forhold til at skabe gennemsækelighed i forhold til EU's statsstøtteregler og formidlingen heraf overfor virksomhederne.

Virksomhederne benytter sig af forskellige adgangsveje til ordningen. En række projekter er henvist fra de øvrige operatører i det midtjyske innovationssystem samt fra fx innovationspuljen. Andre virksomheder rekrutteres gennem en aktiv opsøgende indsats fra FFI's side. Og endelig er der virksomheder, der henvender sig direkte til FFI.

Det er gennemgående for den gennemførte indsats, at FFI har bidraget aktivt til at fastholde fokus på kravet om samarbejdspartnere samt bidrage til at finde relevante samarbejdspartnere. Det er imidlertid også bemærkelsesværdigt, at ingen af de interviewede virksomheder af egen drift nævnte de involverede samarbejdspartnere i projektet.

Det er således evaluators vurdering, at det er vigtigt, som et opmærksomhedspunkt, at have fokus på, hvordan virksomhederne bedst muligt får ejerskab til kravet om at inddrage eksterne samarbejdspartnere i projekterne. Det gælder både i forhold til de igangsatte projekter samt evt. nye projekter.

Differentieringspuljen har fat i en målgruppe af virksomheder, der i deres forretningsgrundlag er meget udviklingsorienteret, og som er etableret med det formål at arbejde med fødevarer kvalitet og udviklingen af nye produkter. Disse virksomheder er forholdsvis unge virksomheder. Til denne gruppe af virksomheder er differentieringspuljen etableret på det helt rette tidspunkt. De større og mere traditionelle virksomheder er ikke stærkt repræsenteret blandt de deltagende virksomheder. Det nævnes ellers blandt én af de store deltagende virksomheder, at ordningen har været med til at skubbe til deres innovationsovervejelser.

Virksomhederne har med tilskuddet fra differentieringspuljen fået mulighed for at købe den relevante rådgivning i forhold til projektets behov og udfordringer. Der er på tværs af de interviewede virksomheder meget stor tilfredshed med kvaliteten af den rådgivning, der købes eksternt. Rådgivningen vurderes som relevant. Men det skal imidlertid også bemærkes, at puljen også i stort omfang anvendes til at understøtte virksomhedernes egne medarbejders brug af tid på arbejdet med produkt- og teknologiudvikling, da virksomhedens interne lønudgifter kan anvendes som medfinansiering til det offentligt modtagne tilskud. Puljen er således meget attraktivt for virksomheder, der ønsker at igangsætte projekter, der rummer et stort antal egne timer.

Virksomhederne betoner således i de gennemførte interviews, at de gennem de konkrete projekter, har fået eller forventes at opnå en ny og anvendelig indsigt samt nye kompetencer, der er vigtige forudsætninger for at styrke virksomhedens forretningsgrundlag.

Virksomhederne fremhæver således, at projekterne vil resultere i en række nye produkter, som vil være et rigtigt godt afsæt for at forbedre virksomhedernes forretningsgrundlag på den korte bane, men sandsynligvis også på længere sigt resultere i øget indtjening og nye arbejdspladser i egen virksomhed.

Der peges imidlertid også fra flere sider på, at de nye produkter godt nok rummer meget store kommercielle perspektiver, men også at der bliver et stort behov for at tilføre nye kompetencer til virksomhederne inden for hele salgsområdet, hvis det skal lykkes at indfri forventningerne til nye produkter. Det er primært begrundet i, at en række af de nye produkter henvender sig til nye kundegrupper på det – og for mange virksomheder ukendte - internationale marked.

Det er evaluators vurdering, at der vil være god synergi i at indtænke Væksthusets ydelser i opfølgning på en række af de igangsatte projekter under differentieringspuljen.

Endelig peger et par af virksomhederne også på, at indsatsen kan få en positiv afsmittende effekt på samarbejdspartnere og leverandører i form af øget og ikke mindst ændret efterspørgsel efter deres ydelser, der vil kunne skubbe til innovationen også hos dem.

Det er en gennemgående tilbagemelding, at virksomhederne med det bevilgede tilskud får mulighed for at gennemføre en ordentlig innovationsproces, hvor hastigheden og omfanget af implementeringen er større med et tilskud end uden et indskud. Der er virksomheder, som har nævnt at de sandsynligvis ville have gennemført projektet uden et offentligt tilskud, men de betoner at beslutningen herom nok vil have været længere undervejs og selve projektet var nok også blevet mindre i indhold og omfang.

5.1.2 Erhvervsrettet ph.d.

Hvad er det vi gør?

Støtte til erhvervsrettet ph.d.-forløb, som giver virksomheder mulighed for at indgå i samarbejde med forskningsmiljøer.

Hvorfor tror vi at det virker?

Virksomhederne får gennem samarbejdet tilført ny dybde viden, som kan bidrage til fødevarerinnovationen.

Hvilke aktiviteter er gennemført?

I alt 12 ansøgninger - der er bevilget tilskud til 8 projekter. Midler til i alt 10 projekter.

Læringspunkter

God mulighed for at nå de store fødevareraktiviteter via ordningen

De store fødevareraktiviteter har ikke fokus på længerevarende udviklingsforløb, der ikke har et kommercielt sigte på kort sigt

Universiteterne skal være de udførende, hvis der skal igangsættes erhvervsrettet ph.d.- forløb

Formålet med de erhvervsrettede ph.d.-projekter er at få virksomheder til at indgå i samarbejde med forskningsmiljøer og få tilknyttet akademisk arbejdskraft til virksomheder. Ph.d.-projekter er kendetegnet ved, at forskningen skal afsluttes inden for tre år og det vurderes derfor at være en relativ hurtig genvej for virksomheder til at opbygge ny viden, som skal bidrage til fødevarerinnovation. Virksomhederne får gennem samarbejdet tilført ny dybde viden, som kan bidrage til fødevarerinnovationen.

FFI har haft til opgave at facilitere samarbejdet mellem virksomheder og universiteter for at etablere en række erhvervsrettede ph.d.-projekter med fokus på, at den forskning, der er indeholdt i de tilknyttede projekter, har et mål om at bidrage til fødevarerinnovation.

Der er gennemført to ansøgningsrunde mens den tredje og sidste ansøgningsrunde kører i øjeblikket. Virksomhederne kan få 1/3 støtte til en erhvervsrettet ph.d.-forløb. FFI har i alt modtaget 12 ansøgninger og der er bevilget tilskud til 8 projekter. Det forventes, at der i forlængelse af den sidste ansøgningsrunde vil blive igangsat yderligere to projekter.

Der har således samlet været et godt træk på ordningen og der er gennemført aktiviteter i det forventede og ønskede omfang.

Som ved de øvrige ordninger under den samlede fødevareresatsning, har der været anvendt flere forskellige adgangsveje til ordningen om erhvervsrettet ph.d. Nogen projekter er kommet i stand via initiativ fra universiteternes side, andre via opsøgende indsats fra FFI og endelig er der én enkel, som blev overtaget via et konkursbo. Det er gennemgående, at det meget er universiteterne, som er den ledende part i projekterne, da forskningsforløbene er forankret på universitetet.

Ordningen har godt fat i målgruppen af virksomheder. Udover Thiese Mejeri er der tale om større fødevareproducerende virksomheder, som har igangsat erhvervsrettede ph.d.-forløb med en overvægt af projekter inden for nye mejeriprodukter. Da der er tale om en overvægt af mejeriprojekter, kan der med fordel prioriteres at igangsætte projekter inden for den øvrige del af fødevarebranchen i den sidste ansøgningsrunde. Herved opnås at få en stor bredde af erfaringer i brug af tilbuddet samt udbredt idéen om, at der kan være store gevinster for virksomhederne at opnå ved at indgå i et forskningsmæssigt samarbejde med fx et universitet.

Virksomhederne vurderer, at der er tale om en meget værdifuld ordning, som giver virksomhederne en unik mulighed for at få forskningsbaseret viden ind i virksomheden. Dette skal ses i lyset af at virksomhederne i deres forretningsmodeller primært har fokus på udviklingstiltag, som muliggør det som virksomhederne kalder "quick-wins". Derfor prioriterer virksomhederne i dagligdagen, det man kan kalde de kunde- og markedstilpassede løsninger frem for længerevarende udviklingsforløb.

Flere af de interviewede pegede på, at denne udvikling havde taget til i styrke i den seneste ti-års periode. De interviewedes vurdering er, at de erhvervsrettede ph.d. forløb bidrager med dybdeviden om emner og forskningsmæssige problemstillinger, som indeholder forretningsmæssige potentialer. Finansieringen af 1/3 af omkostningerne via puljen gør, at det er nemmere at overbevise "ledelseslaget" i de store virksomheder om at det økonomisk kan hænge sammen, således at der løbes en beskedent risiko ved at indgå i et erhvervsrettet ph.d. forløb. Derudover anvendes forløbene også som en rekrutteringskanal af nye medarbejdere til de store fødevarevirksomheder.

En af grundene til ordningens succes er, at universiteterne vurderes at være proaktive og meget samarbejdsvillige. Flere af de interviewede giver udtryk for, at det er vigtigt indledningsvist i samarbejdet at få fastlagt præmisserne for samarbejdet herunder håndtering af evt. patentrettigheder samt, hvordan resultaterne kan publiceres uden at spille den deltagende virksomheds konkurrencefordel af hænde.

Samarbejdsprojekterne giver også universiteterne et unik indblik i virksomhedernes udviklingsmæssige udfordringer. Det er således evaluators vurdering, at det er muligt at nå de store fødevarevirksomheder gennem universiteterne, da disse repræsenterer en unik viden, som er meget relevant for virksomhedernes udviklingsmuligheder.

Da der er tale om tre-årige forskningsprojekter er det endnu for tidligt at sige noget om effekterne af de igangsatte forløb. Men på det overordnede niveau pegede flere af de interviewede på, at

såfremt at projekterne fik det ønskede resultat, vil resultaterne kunne omsættes i nye teknikker og produkter, som på sigt vil medføre et positivt økonomisk afkast.

Det er en gennemgående tilbagemelding, at virksomhederne med det bevilgede tilskud får mulighed for at gennemføre en ordentlig innovations- og forskningsproces, hvor hastigheden og omfanget af implementeringen er større med et tilskud end uden et tilskud. Der er virksomheder, som har nævnt at de sandsynligvis ville have gennemført projektet uden et offentligt tilskud, men de betoner at beslutningen herom nok vil have været længere undervejs og selve projektet var nok også blevet mindre i indhold og omfang.

5.1.3 Positionering af regionen

Hvad er det vi gør?

Der afholdes internationale konferencer, arrangementer og events i samspil med nationale og internationale aktører.

Hvorfor tror vi at det virker?

Ved at skabe opmærksomhed om regionens styrker og skabe alliancer med nationale og internationale aktører på fødevareområdet bliver det muligt at tiltrække vidensressourcer til regionen, ligesom det bliver lettere for midtjyske virksomheder og aktører at indgå i samarbejder med nationale og internationale aktører.

Hvilke aktiviteter er gennemført?

Der har været gennemført en international conference samt række arrangementer og events. FFI har et budget 4 mio. kr. for hele perioden. Region Midtjylland bidrager også til indsatsen.

Læringspunkter

Det interne samspil mellem aktørerne på fødevareområdet internt i Region Midtjylland er afgørende for, hvor godt regionen kan samarbejde udadtil og dermed positionere sig nationalt og internationalt.

Et formål med fødevareresatsningen er at sikre Region Midtjylland en national og international positionering inden for fødevareområdet. Denne indsats gennemføres både af Future Food Innovation som en del af konsortiets resultatkontrakt med Region Midtjylland og af regionens egne medar-

bejdere, men præsenteres her som en del af Future Food Innovations opgaveløsning. Vi ser dog indsatsen som en samlet indsats².

Region Midtjylland ønsker at profilere regionens kvalitetsfødevarer og fødevareoplevelser og brande regionen som gastronomi- og fødevareland. Som følge heraf er målet gennem deltagelse i såvel nationale som internationale projekter og netværk, at skabe synlighed omkring regionen. Region Midtjylland indgår i samarbejde med flere statslige initiativer. Blandt disse kan nævnes Madkulturzonens projekt Sund fastfood – "en bid af historien", og fødevare- og gastronomikon-sortiet F.O.O.D.'s Nations cup for U21-kokke og Regional Nordic Food Festival.

Det har umiddelbart været vanskeligt inden for rammerne af denne midtvejsevaluering at afklare, i hvilket omfang Region Midtjylland er på vej til at få en position nationalt og internationalt, hvor det er muligt at tiltrække virksomheder, videnpersoner og videncenter til regionen.

Det kan dog i forlængelse af de gennemførte interviews fremføres en række observationer og dermed indikation af positioneringen af regionen.

Region Midtjylland fremhæves som en region, hvor det er let at operere. Det skyldes dels, at der store virksomheder er her, men også at de forskellige aktører optræder som en samlet partnerkreds og er indstillede på at samarbejde og få tingene til at ske og lykkes. Regionen har været rigtig god til at skabe en gruppe af aktører, hvor holdningen er, at alle skal hjælpe hinanden. Etableringen af FFI som konsortium med en konkret operatøropgave viser sig således også at slå igennem ift. regionens position udadtil.

Denne oplevelse af, at det er let at operere i regionen har således været en betydelig årsag til at FOOD har valgt at lægge deres største nationale begivenhed, Food Festival, i Århus.

Medarbejdere fra regionen inddrages og anvendes ofte når der er fødevaremæssige problemstillinger på dagsorden i ministerier og styrelser. Det kan være både i forhold til at få placeret mulighederne for fremadrettet at støtte innovation og udvikling inden for kommende nationale og EU programmer samt som det gode eksempel når der skal præsenteres gode cases på det igangsatte fødevareindsats. Regionen er også aktiv i det af regionerne etablerede fødevarenetværk, hvor der videndeles om initiativer og erfaringer inden for fødevareområdet.

Samtidigt virker det som om Region Midtjylland er meget handlingsparate og medarbejderne opleves som fleksible og udstyret med mandat til at træffe beslutninger, når det er nødvendigt. Hvorvidt det bunder i sund kultur, hvor medarbejderne tør at handle eller det skyldes at man har

² Der er foregået en del aktiviteter på dette område, som ikke indgår i midtvejsevalueringen, hvori fokus har været rettet mod de mere direkte virksomhedsrettede tiltag. Det skyldes dels at der ikke har kunnet konstateres udfordringer, der har påkaldt sig evalueringsmæssig opmærksomhed, mens også at funktionsmåde og effekt af internationaliseringsaktiviteter har været vanskeligt at afdække inden for rammerne af evalueringen.

Fødevarerådet til at "træffe beslutninger" kan ikke umiddelbart afgøres, men det er vigtig observation, da medarbejderne opleves meget kompetente og professionelle i deres virke.

Men det fremhæves også af de interviewede at såfremt regionen ønsker at positionere sig landsdækkende og uden for det snævre "puljefolk", kræver det en mere strategisk tilgang, hvor der er fokus på at målrette sine budskaber og resultater mere direkte til den ønskede målgruppe. Fødevaresatsningen er nok i et vist omfang kendt uden for de regionale cirkler, men ikke i et tilstrækkeligt omfang erkendt for sine indsatser, aktiviteter og resultater.

Det er således den samlede vurdering, at der er meget, der tyder på, at tingene bevæger sig i den rigtige retning i forhold til regionens ønsker og mål for positioneringen. Men der er tale om et langt sejt træk såfremt en vision om at gøre regionen til et område, som nationalt og internationalt er i stand til at tiltrække virksomheder og ressourcepersoner inden for fødevarerområdet.

5.2 FØDEVAREmidt

Hvad er det vi gør?

Giver tilskud til, at fødevarevirksomheder kan få afklaring af udviklingspotentiale, løsning af udviklingsopgaver og tilførsel af innovationskompetencer.

Hvorfor tror vi at det virker?

Tilførsel af specialiseret rådgivning styrker virksomhedernes muligheder for at komme ind i et vækstforløb.

Hvilke aktiviteter er gennemført?

Der er bevilget tilskud til 15 virksomheder (8 indgår i evalueringen). Puljen er 19,2 mio. kr. Der er udarbejdet 35 udviklingsplaner pr. 1. juni 2012. Forbruget af midler er mere end 3 mio. kr. pr. 1. juni 2012.

Læringspunkter

Programmet har medvirket til at opbygge nye innovationskompetencer i de støttede fødevarevirksomheder

Programmet medvirker til at overvinde barrierer for innovation som kapital og manglende tid

Fastholde indsatsen i forhold til at modne de mindre fødevarevirksomheder til at komme ind i et vækstforløb

Fastlæg en fælles strategi med de øvrige aktører for hvordan man får bedre fat i de mellemstore fødevarevirksomheder

Med FØDEVAREmidt programmet har det været ønsket at få fat i fødevarevirksomheder, som ikke har tradition for at anvende de virksomhedsprogrammer, der er etableret for at understøtte de

midtjyske iværksættere og virksomheder med deres vækstudfordringer. Det kan konstateres, at FØDEVAREmidt programmet har haft en langsom start med hensyn til at få fødevarevirksomheder til at søge om tilskud fra programmet. Det er der forskellige forklaringer på. Fra begyndelsen var der usikkerhed om målgruppen, herunder hvilke typer af fødevarevirksomheder, som havde mulighed for at søge om støtte. Der er således ikke mulighed for under programmet at give støtte til aktiviteter henhørende under primær produktion. Ligeledes kan fiskeriprodukter heller ikke modtage støtte fra programmet. Der har ifølge projektlederen været anvendt mange kræfter på at skabe et konsolideret regelsæt for, hvilke virksomheder som kan opnå støtte. Det bemærkes dog, at der i den seneste tid er bevilget støtte til en række fødevarevirksomheder.

Rekrutteringen af virksomhederne har derfor været kendetegnet ved, at det har krævet en stor opsøgende indsats fra Væksthus Midtjylland og VIFU at få fat i fødevarevirksomheder med vækstambitioner. Fødevarevirksomhederne har erfaringsmæssigt ikke fokus på, hvilke muligheder der er i det offentlige innovationssystem og kræver ifølge operatørerne betydelig bearbejdning for at træffe beslutning om deltagelse, hvilket er ressourcekrævende. Derfor må man fremadrettet sikre, at der er de nødvendige personlige ressourcer bag indsatsen, hvis der ønskes inddragelse af flere fødevarevirksomheder i indsatsen.

FØDEVAREmidt programmet har primært været benyttet af de mindre fødevarevirksomheder. Programmet har ikke haft held til at nå de mellemstore fødevarevirksomheder. Væksthus Midtjyllands målgrupper er typisk iværksættere og virksomheder med vækstambitioner. En forudsætning for at opnå tilskud fra Væksthusets virksomhedsprogrammer er, at der først skal udarbejdes en udviklingsplan for, hvordan virksomheden vil indfri vækstpotentialet. Det kræver, at virksomhederne skal være parate til at prioritere arbejdet med udviklingen af et solidt vækstgrundlag. Indsatsen kan være en omfattende opgave for virksomheder. Der er udarbejdet betydelig flere udviklingsplaner end der er bevilget støtte fra programmet til køb af privat rådgivning. Derfor kan der forventes flere bevillinger i den kommende tid, med det tager imidlertid typisk et antal måneder fra en virksomhed har fået udarbejdet en udviklingsplan, til den er klar til at tage skridtet ind i et nye program som FØDEVAREmidt. Programledelsen har også taget initiativ til, at de mindre virksomheder kan ansøge om medfinansiering af en mindre udviklingsopgave for herved at modne virksomhederne til på et senere tidspunkt at igangsætte et fuldskala projekt under programmet.

Det skal dog bemærkes, at der kun er anvendt en begrænset del af midlerne fra den afsatte pulje til konkrete projekter.

Virksomhederne har med programmet fået mulighed for at medfinansiere købet af privat rådgivning til løsning af en udvikling og opbygning af innovationskompetencer i virksomheden. På tværs af de bevilgede projekter er det kendetegnende, at virksomheder søger specialiseret rådgivning til at gennemføre innovationsprocesser inden for proces- og produktinnovation. Fx har tre virksomheder modtaget støtte til at opnå en BSR-certificering. Opnåelse af et kvalitetscertifikat er en forudsætning for at virksomhederne kan få adgang til eksportmarkeder samt til de større indenland-

ske kunder. De store kunder kræver således, at virksomhederne er certificeret. Andre virksomhederne har modtaget støtte til at gennemføre produktudvikling.

Samlet vurderer virksomhederne, at den modtagne rådgivning har været både relevant og med god kvalitet. Dog skal det bemærkes, at der forefindes produktområder, hvor det kan være vanskeligt at købe privat rådgivning på et tilstrækkeligt højt videnniveau til at understøtte produktudvikling, da virksomheden selv er eksperter i produkttegenskaberne.

Virksomhederne betoner således i de gennemførte interviews, at de gennem de konkrete projekter, har eller forventes at opnå en ny og anvendelig indsigt samt nye kompetencer, der er vigtige forudsætninger for at styrke virksomhedens forretningsgrundlag.

Virksomhederne fremhæver om end med et vist forbehold, at de forventer at gennemførelse af det bevilgede projekt både vil forbedre forretningsgrundlaget på den korte bane, men sandsynligvis også på længere sigt resultere i øget indtjening og nye arbejdspladser i egen virksomhed. Derudover peger et par af virksomhederne også på, at indsatsen vil have en positiv afsmittende effekt på samarbejdspartnere og leverandører i form af øget efterspørgsel efter deres ydelser.

Det er evaluators vurdering, at der er projektadditionalitet, da det er en gennemgående tilbagemelding, at virksomhederne med det bevilgede tilskud får mulighed for at gennemføre en ordentlig innovationsproces, hvor hastigheden og omfanget af implementeringen er større med et tilskud end uden et indskud. Der er virksomheder, som har nævnt at de sandsynligvis ville have gennemført projektet uden et offentligt tilskud, men de betoner at beslutningen herom nok vil have været længere undervejs og selve projektet var nok også blevet mindre i indhold og omfang.

5.3 Innovationspuljen

Hvad er det vi gør?

Giver tilskud til projekter, der skaber fødevareinnovation gennem vidensamarbejde, hvor nye metoder og utraditionelle samarbejder udvikles og afprøves.

Hvorfor tror vi at det virker?

Etablering af eksperimenterende og metodeudviklende projekter kan vise nye veje for fremtidens fødevareinnovation og vidensamarbejde.

Hvilke aktiviteter er gennemført?

21 ansøgninger – bevilling til 2 projekter. 1 projekt sendt videre til Differentieringspuljen, hvor det fik bevilling. Der er 24 mio. kr. i puljen.

Læringspunkter

Ideen med at støtte metodeudvikling vurderes som en grundlæggende god idé, som der fortsat er behov for i fødevarebranchen.

Positivt at det er muligt at opnå stort tilskud, hvilket vurderes som en afgørende forudsætning for

at engagere universiteter i projekter.

Giver mulighed for at finde praktiske løsninger på, hvordan der kan udvikles nye forretningsidéer.

Kriterier for tildeling af midler fra puljen opleves ikke som forståelige og konsistente.

Vanskeligheder med at engagere virksomhederne pga. den lange sagsbehandlingstid med først forelæggelse i Fødevarerådet, dernæst Vækstforum og endelig udarbejdelse af selvstændig ansøgning til Erhvervsstyrelsen.

Ligeledes opleves dokumentationsregler som en barriere for at motivere virksomheder til at deltage.

Manglende parathed i branchen til at arbejde med eksperimenterende metoder.

Innovationspuljen er blevet etableret med det formål at fremme udviklingen af nye eksperimenterende metoder, der kan inspirere fødevarer virksomheder i deres innovationsprocesser. Puljen blev etableret blandt andet på baggrund af anbefalinger fra de midtjyske fødevarer virksomheder. Puljen giver mulighed for at søge om risikovillig kapital til økonomisk store udviklingsprojekter. Det er et krav til projekterne, at der indgår flere virksomheder og relevante parter fra videnmiljøer i de bevilgede projekter under innovationspuljen.

Administrationen af innovationspuljen adskiller sig fra de øvrige støtteordninger under fødevarer satsningen ved ikke at være forankret hos en operatør, men hos Region Midtjylland. FFI er tildelt den rolle, at de fungerer som fødekanal til puljen, idet de har til opgave gennem deres opsøgende indsats over for fødevarer virksomheder at markedsføre innovationspuljens muligheder.

Det kan konstateres, at der kun er givet tilsagn til tre projekter, hvoraf den ene er "arvet" fra programmet om brugerdreven innovation. Det bemærkes, at ét af projekterne er trukket tilbage. Samlet har der således været en betydelig mindre aktivitet end forventet. De to bevilgede projekter er begge i en opstartsfasen, hvorfor det endnu er for tidligt at sige noget om, hvilke indsigter og kompetencer som projektet har medført samt evt. forventninger til forbedringen af virksomhedernes forretningsgrundlag og økonomiske effekter.

Det har været ganske vanskeligt at rekruttere virksomheder til at udvikle og afprøve nye eksperimenterende innovationsmetoder. Det kan konstateres, at der har været i alt 21 ansøgninger til innovationspuljen, hvilket ikke er overvældende, men tilfredsstillende. Problemet er imidlertid at kun meget få ansøgninger - ifølge Fødevarerådet - har haft en tilstrækkelig eksperimenterende

nyhedsværdi, til at de var værd at støtte. Der er således givet afslag til 18 ansøgninger, hvoraf tre er sendt videre til differentieringspuljen³.

Der kan være flere forklaringer på problemerne med at rekruttere virksomheder til at søge om midler fra innovationspuljen. For det første er innovationspuljen udtænkt i en økonomisk opgangssperiode, hvor virksomheder har haft overskud til at tænke nye veje, mens innovationspuljen er implementeret i en økonomisk krisetid, hvor virksomhedernes fokus har været på omkostningsreduktion og markedstilpasning. For det andet har kravene og kriterier for, hvad der kan støttes, ikke været konsistente og gennemskuelige. Flere af de interviewede peger på, at der har været en vis usikkerhed om, hvad der rent faktisk har kunnet støttes, da kriterierne har ændret sig undervejs i innovationspuljens levetid. For det tredje er sagsbehandlingstiden meget lang, da projekterne først skal behandles i Fødevarerådet, hvorefter de skal godkendes af Vækstforum inden projekter skal fremsende en ansøgning til Erhvervsstyrelsen om det endelige tilskud til projektet. Det betyder, at et projekt kan være 6-9 mdr. undervejs inden det egentlige tilsagn foreligger. Sammenholdes dette med erfaringer fra andre strukturfondsprojekter om at der også går en rum tid fra projekter modtager tilsagnet til projektet reelt er køreklar, kan der typisk godt gå 1 år fra man har ansøgt om midler til et projekt er i drift. For det fjerde fremhæves fra et par af de interviewede at kravene til aflevering af lønsedler fra virksomheder på deltagende medarbejdere kan være en barriere for at få virksomhederne til at indgå i projekterne, da det opfattes som en "sna-gen" i virksomhedens interne anliggender. Endelig er der også peget på, at den kendsgerning, at puljen ikke har været forankret hos en operatør med et selvstændigt ansvar om at være opsøgende over for virksomheder, hvilket kan have reduceret antallet af virksomheder.

Det er en gennemgående tilbagemelding fra tilsagnsmottager, at det bevilgede tilskud giver mulighed for at udvikle og gennemføre innovationsprocesser, der ellers ikke ville være blevet gennemført og med en hastighed og omfang af implementeringen er større med et tilskud end uden et indskud. Det fremhæves også at muligheden for at give et stort økonomisk tilskud fra puljen har gjort det lettere at engagere videninstitutioner i projekterne. Det er fra flere sider fremhævet at overhead-satsen i strukturfondsprojekter er meget lav sammenlignet med projekter fx under det strategiske forskningsråd, hvilket betyder, at universiteter og lignende kan have vanskeligheder ved at gå med i strukturfondsprojekter.

³ Et projekt opnåede bevilling, men trak sin ansøgning og kører nu uden støtte fra Innovationspuljen, da det blev vurderet for omstændeligt at skulle vente på sagsbehandling m.v.

5.4 Uddannelsesinitiativer

Hvad er det vi gør?

Sætter fokus på behovet for uddannelses- og kompetenceudvikling i fødevareerhvervet.

Hvorfor tror vi at det virker?

Der er behov for at styrke medarbejdernes kompetenceniveau, hvis fødevareerhvervet skal overleve på langt sigt som et konkurrencedygtigt erhverv.

Hvilke aktiviteter er gennemført?

Der er gennemført en analyse af fødevareerhvervets nuværende og fremtidige uddannelse og kompetencebehov.

Der gennemføres i efteråret 2012 en række workshops med det formål at udvikle en række nye konkrete handlingsinitiativer.

Læringspunkter

Godt at regionen har taget initiativ på dette område

God organisering af projektet herunder inddragelsen af parterne i udviklingsforløbet

Vigtigt at fastholde tempoet i indsatsen og få fokus på udvikling af konkrete initiativer

Som en del af fødevaresatsningen har der været igangsat et fælles analysearbejde med bl.a. de øvrige regioner, en række erhvervs- og uddannelsesregioner og Undervisningsministeriet om de fremtidige uddannelses- og kompetencebehov i fødevareerhvervet.

Analysearbejdet har haft fokus på to aspekter ved fremtidens fødevareerhverv:

- Tendenser og dynamikker der påvirker virksomhederne
- Kompetence- og uddannelsesbehov hos virksomhederne.

De overordnede resultater af analysen er, at:

- Hovedparten af fødevarevirksomhederne erkender nødvendigheden af at arbejde målrettet med tilpasning til en markedssituation i forandring. Især sundhedstrenden slår kraftigt igennem og har indvirkning på tværs af brancher og virksomheder.
- Virksomhedernes strategiske fokus ligger især på udvikling af nye produkter, services og markeder og har i mindre grad end tidligere fokus på produktionsoptimering.
- Udviklingen i de afledte kompetencekrav vil påvirke et flertal af medarbejderne inden for flere faggrupper. Godt halvdelen af de adspurgte virksomheder vurderer, at næsten alle medarbejdere (80-100 pct.), vil blive berørt i et eller andet omfang.

- Det er i særlig grad de faglærte grupper, der bliver berørt – uanset marked, virksomhedstype og innovationsaktivitet. Men også de ufaglærte grupper vil blive berørt i betydelig grad.
- Specialister og ledere berøres også af nye kompetencekrav, men i mindre grad end de øvrige faggrupper.
- En fjerdedel af virksomhederne tilkendegiver, at de aktuelt har et videre- og efteruddannelsesbehov, der på nuværende tidspunkt ikke er dækket.
- Mere end halvdelen af virksomhederne vurderer, at de vil have fremtidige videre- og efteruddannelsesbehov. Behovet gælder især virksomheder med en omfattende innovationsaktivitet.
- Der findes et øget behov for videre- og efteruddannelse indenfor nye kompetenceområder.
- Kompetencekravene er både specifikke og mere tværgående.
- Kompetenceindsatsen i virksomhederne forventes i vid udstrækning at ske gennem videre- og efteruddannelse af nuværende medarbejdere og ved sidemandsoplæring.
- Derudover vil ny rekruttering blive anvendt i betydelig grad af virksomheder med omfattende innovationsaktivitet.

Der har i forlængelse af analysearbejdet været arbejdet videre med analysens overordnede resultater i bl.a. workshops, og det er nu vedtaget, at der i efteråret 2012 skal gennemføres en række workshops med henblik på at udvikle en række konkrete forslag til at forbedre kompetence- og efteruddannelsesindsatsen.

Evalueringsmæssigt er det interessant at vurdere i hvilket omfang uddannelsesaktørerne finder det relevant, at Region Midtjylland påtager sig opgaven med at analysere udfordringer og muligheder inden for uddannelses- og kompetenceområdet. Ligeledes om indsatsen er kendetegnende ved høj kvalitet, herunder om analysearbejdet repræsenterer en god diagnose på områdets udfordringer. Og endelig om aktørerne er parate til at investere de nødvendige ressourcer i form af tid og manpower i opfølgingsarbejdet.

Der er gennemført korte telefoninterviews med repræsentanter fra uddannelsesinstitutioner, der har været inddraget i arbejdet med at kvalificere uddannelsesanalysen og som har deltaget i opfølgningen på analysen.

Den samstemmende tilbagemelding er, at der er tale om et meget vigtigt og relevant initiativ, som regionen har taget. Uddannelsesinstitutionerne fremhæver, at det har været godt med tid og ressourcer til at få udarbejdet et solidt analysegrundlag af de fremtidige krav til uddannelsesbehovet i sektoren. Der er tale om at regionen har løftet en opgave, som ellers ikke ville være blevet løst.

Vurderingen er videre at analyserapporten udover at være meget interessant og et væsentligt arbejdsredskab også har høj kvalitet, da der i rapporten er meget fokus på innovation og matchning mellem uddannelsesudbud og virksomhedernes fremtidige behov.

Uddannelsesinstitutionerne tilkendegiver, at de er parate til at prioritere deltagelsen i opfølgningen og dermed det videre arbejde med at formulere nye initiativer på områder.

Uddannelsesinstitutionerne fremhæver, at de har følt sig godt inddraget i kvalificeringen af analyserapporten samt i det hidtidige opfølgningsarbejde gennem afholdelse af møder med regionen, workshops og generel god information om fremdriften i analysen.

Uddannelsesinstitutionerne kunne dog godt ønske sig, at man på nuværende tidspunkt var længere med opfølgningsarbejdet, og særligt blev det efterlyst, at arbejdet med at udarbejde showcases blev intensiveret i den kommende tid.

5.5 Værdikædesamarbejde og netværksaktiviteter

Hvad er det vi gør?

Sætter fokus på at øge kompetence- og efteruddannelsesindsatsen i fiskerierhvervet samt styrker grundlaget for et levedygtigt erhverv ved at arbejde med værdikædesamarbejde og netværk og herigennem etablere nye forretningsmuligheder

Hvorfor tror vi, at det virker?

Fordi en øget kompetenceopbygning og nye forretningsmuligheder medvirker til at styrke erhvervets forretningsgrundlag og dermed give muligheder for at overleve på både kort og lang sigt

Hvilke aktiviteter er gennemført?

Etablering af et kompetencecenter for fiskeriuddannelserne i Thyborøn.

Etablering af projekt konsumfisk – projekt Vestkysten Fiskeriklynge Konsumfisk.

Læringspunkter

Vigtigt at "indfange" den rette ildsjæl i miljøet, når der skal skabes fælles fodslag om retning og indhold i indsatsen

Vigtigt at der er en uvildig facilitator til at sikre projektets fremdrift i overensstemmelse med de fastlagte planer

Vigtigt at der er tålmodighed hos bevillingsgiver med hensyn til at fastholde en vedvarende indsats, som forudsætning for at kunne opnå de ønskede resultater

Formålet med aktiviteterne vedrørende værdikædesamarbejde og netværksaktiviteter under den samlede fødevarerindsatsning er i høj grad rettet mod at skabe udvikling inden for fiskerierhvervet, hvorfor aktiviteterne rettet mod dette erhverv er samlet i dette afsnit. Formålet med aktiviteterne er både at sikre en markant udvikling i omsætningen og kvaliteten af konsumfisk fra Thyborøn

Havn og andre fiskerihavne i Region Midtjylland med henblik på at sikre et fortsat aktivt og bæredygtigt fiskerierhverv i regionen samt styrke det generelle kompetenceniveau i fiskerierhvervet.

Formålet søges opfyldt gennem bl.a. Projekt konsumfisk og Projekt etablering af et samlet kompetencecenter på fiskeriskolen i Thyborøn.

Førstnævnte projekt har samlet de relevante aktører i et netværk om bedre udvikling og markedsføring af konsumfisk. Projektet har været kendetegnende ved et stort engagement fra erhvervets side. Projektet bliver nu fulgt op af et klyngeprojekt: "Vestkysten Fiskeriklynge Konsumfisk".

Projekt konsumfisk er et samarbejde mellem de tre vestkysthavne Thyborøn, Hvide Sande og Thorsminde og sat i verden for at sikre en markant udvikling i omsætningen af konsumfisk. Vejen hertil er især at øge værditilvæksten af de landede fisk i de tre havne, som følge af højere kvalitet, bedre levering/logistik, forretningsudvikling og mere synlig markedsføring i både ind- og udland.

Der er konkret gennemført en række aktiviteter bl.a. i form af Vestkystens fiskepakke, nye anvendelsesmuligheder for hesterejer og uddannelse i kvalitetshåndtering. Fx er ideen med Vestkystens fiskepakke, at der udvikles en fiskepakke, hvor fiskehandlere, kantiner i større virksomheder og restauranter køber en fiskepakke med forskellige fiskearter som enten er diskklar eller klar til tilberedning.

Projektet har haft en lang opstartsperiode, idet det har været en krævende proces, at få solgt idéen og rationalet bag projektet til erhvervet. Men da opbakningen til projektet først var på plads har der ifølge projektlederen været en god fremdrift i projektets aktiviteter.

Det har ifølge projektlederen været helt afgørende for projektets succes, at idéen blev båret frem af en ildsjæl i miljøet (havnedirektøren i Thyborøn Havn), som var anerkendt og respekteret hele vejen rundt i miljøet. Ligeledes kan der peges på at det er lykkedes at få virksomhederne til at investere i projektet samt opretholde et stort engagement i projektet. Endelig skal det fremhæves, at det ifølge projektlederen er en afgørende forudsætning og kritisk faktor for at denne type projekter kan lykkes, at der har været mulighed for at tilknytte en facilitator til projektet. Der er således et stort arbejde med både at fastholde visionen for projektet, gennemføre de aftalte aktiviteter til tiden, sikre at alle aktører er og føler sig involveret samt sikre at de praktiske rammer er på plads, og det kræver en vedholdende facilitator.

Det er således evaluators vurdering, at det er vigtigt at prioritere facilitering af projekterne, da parterne ikke har megen erfaring med den type samarbejdsprojekter. Det er vigtigt, at der er en uvildig part, som ved hvornår, der skal trykkes på henholdsvis speederen og bremsen.

Det andet projekt omhandler etablering af kompetencecenter på fiskeriskolen i Thyborøn. Indsatsen skal samtidig bidrage til at øge uddannelses- og kompetenceniveauet i et af regionens yderområder. Formålet er at sikre udvikling og værditilvækst i fiskerierhvervet ved at tilføje flere kompetencer til erhvervet.

Det er sådan i dag, at de lovpligtige kurser og uddannelser knytter sig til dualiteten i forbindelse med at kunne varetage sine opgaver som fisker eller skipper. Der er ikke i dag krav om kompetencer inden for fx it, ledelse, økonomi og sprog.

Projektet har to delopgaver. Den første delopgave er udarbejdelse af en intern strategi på skolen, der beskriver, hvilke kompetencer der er behov for i det fremtidige fiskerierhverv. Det er hensigten, at der kan udbydes nye uddannelser og efteruddannelsestilbud, som kan styrke medarbejdere og lederes breddekompetencer samt muligheden for, at der kan tilbydes forskellige moduler og kurser, der tilbyder forskellige faglige niveauer. Den anden delopgave er eksternt rettet og omhandler arbejdet med at få solgt idéen til erhvervet om behovet for efteruddannelse, idet der ikke er megen tradition for og opbakning til efteruddannelse i fiskerierhvervet.

Det kan konstateres, at den interne del af projektet forløber planmæssigt, idet det forventes at denne del er på plads ifølge planen, således at fiskeriskolen er på plads som et samlet kompetencecenter senest medio 2015, jf. fiskeriskolen nye strategi 2012-2015. De store udfordringer i projektet knytter sig til at få erhvervet med på, at der er behov for et kompetenceløft i branchen både i bredden og dybden. Det er projektlederens klare overbevisning, at der er behov for en kontinuerlig og målrettet indsats over for erhvervet, såfremt det skal lykkes at få dem til at se behovet for nye kompetencer og dernæst også sikre, at fiskerne også deltager i udbudte kurser og moduler. Det er også projektlederens vurdering, at denne indsats ikke kan rummes inden for den eksisterende bevilling, idet der reelt er behov for et ekstra årsværk i en 3-årig periode til at varetage en opsøgende indsats over for erhvervet i hele landet.

Evaluator kan ikke umiddelbart vurdere i hvilket omfang den fremadrettede opsøgende indsats kan rummes inden for den bevilgede støtte. Det er dog evaluators vurdering, at emnet bør være genstand for en nærmere drøftelse mellem projektledelsen og regionen, da erhvervets manglende forståelse for og efterspørgsel efter efteruddannelse er en helt afgørende barriere for, at fiskeriskolen også i praksis vil kunne blive et samlende kompetencecenter og dermed medvirke til at øge uddannelses- og kompetenceniveauet i erhvervet.

5.6 Delkonklusion

Det er meget vanskeligt at lave en samlet konklusion på den lange række af uafhængige programmer og aktiviteter, der er igangsat under fødevarerindsatsningen. FØDEVAREmidt og Innovationspuljen har haft svært ved at opnå det forventede aktivitetsniveau, men af forskellige årsager. Operatørfunktionen er af afgørende betydning for programmernes implementering. Her har FFI vist sig at være en vellykket konstruktion, der har skabt et godt afsæt for Differentieringspuljen og erhvervsrettet ph.d.-ordningen. Det er virksomhedernes vurdering, at der har været en god match mellem virksomhedernes behov og ordningernes muligheder.

6 Resultater på operatørniveau

Er programmerne tilstrækkeligt understøttede og spiller operatørerne godt sammen? Det er de evalueringsmæssige spørgsmål, der skal belyses i dette afsnit.

Hvad er det vi gør?

Forankrer administrationen og den opsøgende indsats i faglige videnmiljøer.

FØDEVAREmidt – Væksthus Midtjylland og VIFU

Differentieringspuljen – FFI

Erhvervsrettet ph.d. – FFI

Innovationspuljen* - Region Midtjylland

Hvorfor tror vi at det virker?

Faglig ekspertise og et stærkt videnmiljø giver de bedste forudsætninger for at kunne indgå i sparring og vejledning af virksomhederne om mulighederne for at understøtte virksomhedernes innovationskompetencer.

De faglige videnmiljøer har et stort netværk og kan matche virksomheder, videninstitutioner m.v.

*) Region Midtjylland er ikke operatør, da de alene er sekretariat for puljen, men er medtaget her, pga. deres betjening af Fødevarerådet, som kommer med faglige vurderinger og anbefalinger, som vækstforumsekretariatet baserer sine indstillinger til Vækstforum om tilsagn og afslag på ansøgninger til innovationspuljen på.

Læringspunkter

Fastholde den opsøgende indsats over for virksomhederne

Fastholde fokus på at understøtte virksomhederne med tilførsel af samarbejdspartnere

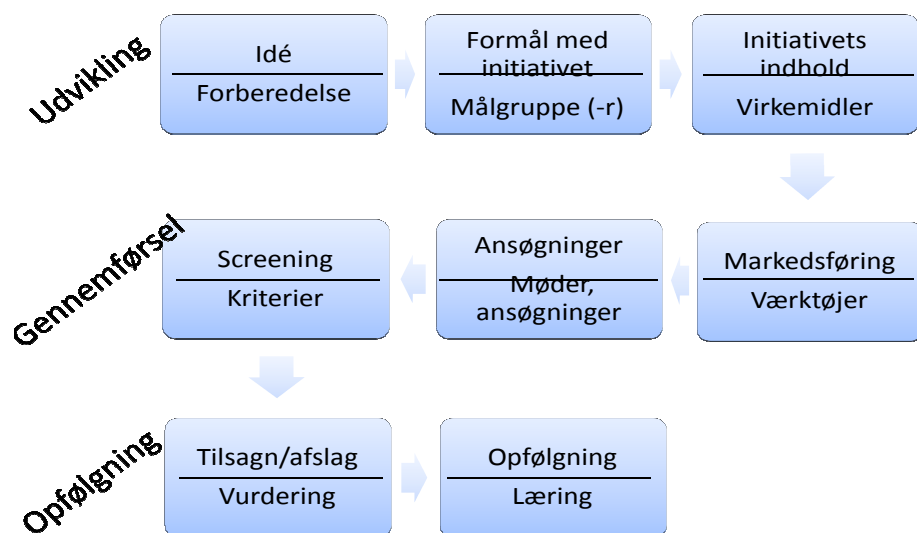
Fokus på virksomhedernes implementeringsproces som under differentieringspuljen samt fokus på, hvordan virksomhederne bedst understøttes herunder evt. inddragelse af Væksthuset, når de skal på markedet med de nye produkter

Introduktion af en ny ordning som innovationspuljen kræver forankring hos en operatør, der er placeret i fagligt relevant miljø, der har mulighed for at være mere opsøgende over for virksomhederne

I dette afsnit ser vi på operatørernes opgaver i forbindelse med at få de igangsatte programmer til at lykkes. Operatørerne fungerer som det helt afgørende bindeled mellem den overordnede satsning og de konkrete projekter i virksomhederne. Operatørerne udgør den struktur, der skal føre mange af fødevarsatsningens ambitioner ud i livet og skal i den forbindelse løse en række forskellige opgaver på en fagligt kvalificeret måde. Det er dette bindeled af operatører, der i forbindelse med midtvejsevalueringen er søgt vurderet.

Operatørernes opgaver i forbindelse med håndteringen af fødevarsatsningens tilskudsmuligheder kan beskrives ved hjælp af nedenstående "Operatørkæde". Nedenfor uddybes operatørernes opgaver i forbindelse med de tre faser i programmernes forløb; udvikling, gennemførsel og opfølgning.

Figur 25: "Operatørkæden": Tælleren er programmernes udviklingsforløb og nævneren er operatørernes opgaver i forbindelse med de enkelte trin i forløbet



Kilde: LB Analyse, 2012.

6.1 Udvikling af fødevareinitiativ

Et fødevareinitiativs udviklingsfase løber fra behovet for en given indsats viser sig til indholdet af indsatsen er fastlagt. Vi skelner i den forbindelse mellem idéudvikling, fastlæggelse af formål med initiativet og fastlæggelse af det konkrete indhold af initiativet herunder fastlæggelse af initiativets konkrete virkemidler.

Det er kendetegnende for fødevarsatsningen, at den er blevet til via et større forberedelsesarbejde, hvor der er gennemført et forprojekt til megasatsningen samt gennemført analyser af den midtjyske styrkeposition og kompetencebehovet inden for fødevareområdet samt afholdt rundbordssamtaler med repræsentanter fra fødevareerhvervet. Derudover er der også inddraget resul-

tater fra gennemførelsen af tidligere initiativer fx evalueringen af innovationsloven, hvori bl.a. fremhæves behovet for at bringe mere viden ind i fødevareproduktionen.

Innovationspuljen, differentieringspuljen og de erhvervsrettet ph.d.-forløb er i vist omfang også inspireret af tidligere nationale ordninger, som programmet om brugerdreven innovation (Erhvervsstyrelsen), støttemulighederne under innovationsloven (Forsknings- og Innovationsstyrelsen) og erhvervsphd.-ordningen (Forsknings- og Innovationsstyrelsen). FØDEVAREmidt programmet tager afsæt i de gode erfaringer, der er med virksomhedsprogrammerne under Væksthus Midtjylland.

Forarbejdet resulterede i at der var behov for at sætte ind på følgende tre områder:

- Udvikling af nye produkter og produktionsmetoder samt samarbejde med viden.
- Udvikling af metoder, processer og produkter samt utraditionelle samarbejder.
- Udvikling af virksomhedernes kompetence og en styrkelse af evnen til at virksomhederne kunne arbejde fokuseret med innovation.

6.2 Gennemførelse af fødevareinitiativ

Et fødevareinitiativs gennemførelse omfatter markedsføring af initiativ herunder fastlæggelse af de virkemidler, der kan tages i anvendelse i den forbindelse, opsøgende arbejde over for potentielle ansøgere, modtagelse af ansøgninger samt etablering af beslutningsgrundlag for valg mellem ansøgningerne. Det er i denne fase, at operatørerne har en stor opgave med at få solgt initiativet på en sådan måde, at initiativet bliver kendt i målgruppens miljø og der skabes en stor efterspørgsel efter initiativet.

Virksomhederne kan vælge flere forskellige veje til fødevareinitiativet: a) Virksomheden henvender sig selv på baggrund af indhentet information om initiativet, b) Virksomheden er henvist til initiativet fra en af de øvrige operatører i fødevaresatsningen, c) Virksomheden er henvist til initiativet fra fx den lokale erhvervsservice eller fra private rådgivere, som fx bank, revisor, privat konsulent, d) Virksomheden er henvist til initiativet fra en anden offentlig erhvervsfremmeaktør, som fx udviklingsparker, forskerparker og innovationsmiljøer eller e) Virksomheden er henvist fra én af de øvrige virksomhedsprogrammer under Væksthuset, f) Virksomheden er blevet kontaktet af operatørerne.

Det er gennemgående for alle initiativerne, at næsten alle adgangsveje har været taget i anvendelse. Men den helt overvejende adgangsvej til fødevareinitiativerne går faktisk den modsatte vej fra operatørerne til virksomhederne. Det er en gennemgående tilbagemelding, at der er tale om en konservativ branche som heller ikke har den store erfaring i anvendelsen af vejledning fra erhvervsservicesystemet. Dette bekræftes af den gennemførte kendskabsanalyse, der viste at 2/3 af virksomhederne ikke vidste at der findes off. erhvervsudviklingsordninger af potentiel relevans for dem og at 75 pct. aldrig har prøvet at deltage i en off. erhvervsudviklingsordning. Det betyder, at

der er behov for, at operatørerne er meget aktiv opsøgende over for virksomhederne, hvilket også har været tilfældet.

I ingen af initiativerne er virksomhederne i særligt stort omfang kommet af sig selv. Erhvervsstrukturen inden for fødevarerbranchen har betydet, at FØDEVAREmidt programmet har været nødsaget til at tilpasse programmet til de helt små virksomheder med vækstpotentiale i håb om at disse vil kunne modnes gennem en første mindre satsning.

Der er i stort omfang udarbejdet markedsføringsmateriale, herunder produktblade til at understøtte den opsøgende indsats. Alle operatører har også fastlagt hvilke udvælgelseskriterier, der skal opstilles som grundlag for den efterfølgende screening af projekter. Det bemærkes dog, at der har været en del usikkerhed om udvælgelseskriterier og procedurer for innovationspuljen, jf. afsnittet om resultater på programniveau samt afsnittet om det organisatoriske vedr. Fødevarerådet.

6.3 Opfølgning på fødevarerinitiativ

Opfølgningen på projektet indeholder to elementer; nemlig tilsagn/afslag og læring. Det er her fødevarerinitiativet kommer til at leve i praksis i form af konkrete projekter og læring af de resultater som projekterne måtte føre med sig. Her er det endnu for tidligt at pege på konkrete resultater, men det er vores klare vurdering, at der er et meget stort fokus på læring om de enkelte programmets og projekters virkemåde og stor parathed til at inddrage indhøstede erfaringer succesivt.

6.4 Delkonklusion

Det er vores overordnede indtryk, at de virksomhedsrettede ordninger er godt understøttede af operatørerne i alle de af programmernes faser, som midtvejsevalueringen har kunnet belyse.

Virksomhederne oplever, at der er gode ressourcer og kompetencer at trække på i fødevarerindsatsningen. Generelt vurderes operatørerne meget positivt af virksomhederne – både med sparring om mulighederne i ordningerne, hjælp til at udforme ansøgninger og responstiden på tilbagemeldinger om tilsagn. FFI fremhæves af virksomhederne særligt at være gode og dynamiske til at hjælpe med at finde samarbejdspartnere til projekterne.

De største udfordringer knytter sig til innovationspuljens manglende gennemsigtighed og lange sagsbehandlingstid, hvilket kan hænge sammen med den manglende forankring hos en opsøgende operatør.

Det anbefales, at operatørerne fremadrettet drøfter og overvejer om rekrutteringsressourcerne anvendes bedst muligt, herunder om der med fordel kunne udarbejdes en fælles plan på tværs af operatørerne for, hvordan man får mobiliseret virksomhedernes deltagelse.

7 Resultater på organisatorisk niveau

Hvordan virker Fødevarerådet, og har man de strukturer og ordninger, der skal til for at realisere visionen om "Klog hverdagsmad som sund forretning"? Det er de evalueringsmæssige spørgsmål, der skal belyses i dette afsnit.

Hvad er det vi gør?

Der nedsættes et Fødevareråd, der skal følge og koordinere den samlede indsats. Rådet skal samtidig bistå Vækstforum med faglig og strategisk sparring.

Hvorfor tror vi at det virker?

Medlemmerne af rådet er fødevareeksperter, som gennem faglig monitorering og vurdering af den samlede satsning kan medvirke til at megasatsningen bliver en succes.

Hvilke aktiviteter er gennemført?

Der afholdes fire møder om året. På disse møder forelægges sager for Rådet, hvor Vækstforum ønsker Fødevarerådets kommentarer, der foretages behandling af indkomne ansøgninger til Innovationspuljen og rådet orienteres om forskellige forhold af relevans for fødevaresatsningen.

Læringspunkter:

Rådet fungerer i højere grad som rådførende end rådgivende over for Vækstforum.

Mængden af orienteringspunkter på rådets dagsordener opleves af medlemmerne som højt.

Medlemmernes ekspertise og kompetencer aktiveres ikke i det omfang de kunne ønske.

Der er vigende deltagelse på rådets møder og flere erhvervsrepræsentanter har efter kort tids deltagelse ønsket at træde ud.

Men medlemmerne er motiverede for at bidrage og vil gerne inddrages.

Rådet opleves af flere medlemmer som tæt knyttet til Innovationspuljen.

Forsøget med at have en pulje knyttet direkte til Rådet har givet gode faglige diskussioner, men da vejen fra Rådet til endelig bevilling er lang, er set-up'et set fra ansøgers perspektiv ikke så attraktivt.

Det bør overvejes om en pulje er det rette redskab for Rådet ift. ønsket om at skubbe til virksomhedernes innovation.

7.1 Fødevarerådet

Fødevarerådet er nedsat af vækstforum som en del af en generel struktur, hvor der til hver af de såkaldte megasatsninger i vækstforums strategi er knyttet et rådgivende organ, der kan bistå vækstforum med faglig og strategisk sparring. Fødevarerådet er således ikke et organ, der alene er etableret for at realisere fødebaresatsningen, men også for at understøtte vækstforums samlede strategiske og faglige arbejde. I denne evaluering har vi således forsøgt at undersøge både, hvordan rådet fungerer som rådgivende over for vækstforum, og hvordan rådet understøtter arbejdet med at realisere visionen om klog hverdagsmad som sund forretning.

Det er ikke fuldstændig klart, hvad det vil sige at være rådgivende over for vækstforum, men i vores forståelse indebærer det, at rådet er skabende og udfarende ift. at fastlægge den strategiske kurs på fødevarerområdet i Region Midtjylland og udgør det naturlige udgangspunkt for behandling af evt. sager der knytter sig til fødevarerområdet, som eksempelvis udmøntning af nationale strategier på regionalt niveau el.lign.

I kontrast hertil vil vi betegne rådet som rådførende, hvis det er vækstforum der er udfarende ift. at fastlægge den strategiske kurs, hvorefter Fødevarerådets kommentarer til vækstforums udspil indhentes for at se om der er behov for justeringer el.lign.

Med udgangspunkt i denne distinktion mellem at være rådgivende og rådførende, er det vores vurdering at Fødevarerådet primært fungerer som rådførende.

Dette indtryk understøttes af det forhold at ca. 2/3 af rådets dagsordner omhandler orienterings-sager, mens den sidste 1/3 omhandler behandling af ansøgninger til Innovationspuljen. En del af medlemmerne giver i den forbindelse udtryk for, at de ikke oplever, at deres kompetencer og ekspertise udnyttes optimalt og primært kan komme til udtryk i forbindelse med sagsbehandling. Disse medlemmer oplever derfor også rådets virke som tæt knyttet til netop Innovationspuljen og nogle af dem stiller spørgsmål ved rådets eksistensberettigelse i dets nuværende form og funktion.

Som en mulig konsekvens heraf opleves der stigende problemer med deltagelse på møderne og det har i et par tilfælde vist sig vanskeligt at fastholde engagementet hos repræsentanter for virksomheder i rådet. Da rådet samtidigt består af en blanding af fagpersoner og repræsentanter for fødebaresatsningens operatører, der i forbindelse med behandling af ansøgninger er inhabile, har der i enkelte tilfælde været så få medlemmer tilbage, at behandlingen af ansøgningerne har krævet en efterfølgende skriftlig høring blandt de øvrige medlemmer. Dermed udviskes betydningen af rådets møder.

7.2 Samspillet mellem puljerne

Et andet element vedrørende det organisatoriske niveau er om de etablerede puljer tilsammen udgør den struktur, der er nødvendig for at løse de opgaver, der blev identificeret i det forbere-

dende arbejde og som er udtrykt i strategiens betoning af behovet for indsats ift. kompetence, innovation og differentiering.

Den valgte struktur er jo i grove træk, at hvert af disse behov er søgt imødekommet i en separat pulje. Evalueringen af denne struktur kan foretages i to skridt:

1. Spiller puljerne godt sammen?
2. Er puljerne nødvendige for at løse de identificerede opgaver?

Ser man først på samspillet mellem puljerne, så har vi i forhold til det rent praktiske observeret et meget velfungerende samspil mellem operatørerne. Der henvises smidigt til hinanden og arbejdet koordineres på en forsvarlig måde. Set i dette perspektiv er det vores vurdering at virksomhederne oplever mødet med puljerne som fleksibelt og som et sammenhængende tilbud. Når man har valgt at etablere tre puljer, så er det således vores vurdering, at man har en meget hensigtsmæssig struktur til at understøtte dem.

Spørgsmålet på det organisatoriske niveau er derfor snarere, om hvert af de identificerede behov kræver sin egen pulje med dertil hørende regelsæt og ansøgningsprocedurer. Hertil knytter der sig to observationer fra evalueringen.

Det virker som om målgruppen for de tre puljer er identisk i forhold til rekruttering. Alle tre puljer henvender sig i princippet til alle fødevareraktiviteter. Først når man har screenet virksomhederne og deres behov, kan det afgøres i hvilken pulje behovene kan imødekommes. Det taler, for os at se, for at rekruttering ikke opdeles på flere operatører, uagtet at vi anerkender at de er gode til at henvise til hinanden.

Ved en gennemgang af de igangsatte projekter, forekommer det os endvidere, at der er betydelige indholdsmæssige overlap på tværs af puljerne, og at forskellene mellem dem derfor snarere er af teknisk karakter end af indholdsmæssig karakter. De små projekter, der primært involverer køb af ekstern rådgivning håndteres i FØDEVAREmidt, de lidt større projekter, hvori virksomhederne gerne vil medfinansiere med egne timer, hvilket ofte er tilfældet hvis et projekt involverer teknologi-udvikling, håndteres i Differentieringspuljen, mens de store samarbejdsprojekter passer bedst ind i Innovationspuljen.

7.3 Delkonklusion

Det er vores indtryk, at Fødevarerådet i dets nuværende virke er havnet lidt imellem to stole. Det har for lidt beslutningskompetence til at det fungerer godt at have en pulje, idet der må påregnes lang efterfølgende behandlingstid før en ansøgning til Innovationspuljen er kommet igennem vækstforum, hvorefter en egentlig ansøgning til Erhvervsstyrelsen skal udarbejdes. Men samtidigt er der også for lidt strategisk rådgivning fordi kommunikationen for ofte vender den anden vej, hvor vækstforum rådfører sig med Fødevarerådet.

Uanset om medlemmer af Fødevarerådet ønsker det, så er det i praksis ikke muligt at tildele rådet yderligere beslutningskompetence inden for de eksisterende rammer. Derfor må rådets strategiske arbejde og dets arbejde med i praksis at skubbe til virksomhedernes innovation efter vurdering opprioriteres, hvis det skal bestå i dets nuværende form. Det er vores klare indtryk efter at have interviewet 7 af rådets medlemmer, at der er stærk motivation for at have et Fødevareråd og for at bidrage aktivt til det.

I forlængelse heraf er det imidlertid vores indtryk og vurdering, at en pulje med mulighed for at give tilskud/medfinansiering til metode-udviklingsprojekter ikke er et godt instrument til at realisere rådets ønsker om at skubbe på innovationen i de midtjyske fødevarevirksomheder, så denne blive mindre baseret på virksomhedernes eksisterende relationer til kunder, leverandører m.v. og mere baseret på videninput fra andre typer af eksterne samarbejdsparter samt mere eksperimenterende og risikovillig.

Vi mener derfor det bør overvejes at lægge funktionen som bevillingsudvalg over til FFI, og så til gengæld arbejde med andre instrumenter til at skubbe til virksomhedernes innovation, såsom innovationscamps, workshops og andre former for kollektive virksomhedsforløb. I den forbindelse har der været peget på betydningen af at få fat i lederne af de mellemstore virksomheder, der kan være afgørende for at mellemledere, der i praksis står for innovation og udvikling i virksomhederne har opbakning til at bruge ressourcer på det. Et evt. øget fokus på mere direkte "skubben" til virksomhedernes innovation vil dog naturligvis skulle afstemmes med de netværksaktiviteter, som FFI i det nuværende set-up er pålagt at gennemføre.

For så vidt angår de igangsatte virksomhedsrettede ordninger, mener vi, der er grund til at genoverveje, om tre separate puljer er den bedst egnede struktur til at løse de identificerede opgaver ift. kompetence, differentiering og innovation.

Dette skal også ses i forlængelse af de overvejelser, der p.t. gøres i forhold til at styrke den midtjyske erhvervsservicemodel. Her drøftes bl.a. om udbuddet af de regionale programmer er blevet for finmasket, da vurderingen er, at der måske er risiko for at virksomhederne er mere tiltrukket af et specifikt tilbud om tilskud frem for et oprigtigt ønske om at modtage assistance til at afdække og skabe struktur i vækstambitionerne. Derfor overvejes det at gå ned på et færre antal virksomhedsprogrammer, som er i stand til at rumme alle iværksættere og virksomheder med vækstambitioner uanset branchetilhørsforhold, hvor også de vækstorienterede fødevarevirksomheders behov vil kunne dækkes.

Vi anbefaler derfor, at det fremadrettet drøftes om det er hensigtsmæssigt med tre separate puljer efter 2013 til at løse de identificerede behov, uagtet at hver af ordningerne på deres respektive præmisser ser ud til at fungere godt for de virksomheder, der ender med at blive deltagere i dem.

8 Bilag

8.3 Oversigt over interviewede virksomheder

	Respondent	Virksomhed	Projekt
FØDEVARE- midt	Jens Christensen	Thise Mejeri	
	Peter Toft	Toft Care	
	Tom Poulsen	Iq Production A/S	
	Henning Harregaard	Humlum Brød	
	Maria Madsen	Jakobsen A/S	
	Da interviewene påbegyndtes var antallet af virksomheder, der var blevet bevilliget støtte under FØDEVAREmidt i alt 8. Antallet er sidenhen steget til 15.		
Differentierings- puljen	Martin Daasbjerg	Dansk And Aps	"Dansk And"
	Jess Pedersen	Moesgaard Meat A/S	"Moesgaard kød"
	Henrik Ottesen	Go Local Food	"GoLocal Food"
	Poul Agger	Poul Agger Holding ApS	"Soja som alternativ til kød"
	René Laursen	Dinner De Luxe	"Sund og frisk mad med hjem"
	Ole Bandsholm Sørensen	AKM	"Kartoffelproteiner til levnedsmidler"
	Da interviewene påbegyndtes var antallet af bevilligede projekter under differentieringspuljen 8. Antallet er sidenhen steget til 10.		



	Respondent	Virksomhed	Projekt
Innovations- puljen	Henrik Bentzen	Heldinggaard Frugt Aps	"Ready To Cook"
	Maria Olofsdotter	Food Best	"Nyt værktøj til aktiv innovation i fødevarerbranchen"
	Kirsten Poulsen	Firstmove	"Nyt værktøj til aktiv innovation i fødevarerbranchen"
	Da interviewene påbegyndtes var antallet af projekter, der var blevet bevilliget støtte under innovationspuljen i alt 2. Antallet er ikke steget sidenhen.		
Erhvervsrettet Ph.d.	Per Korsgaard	Frøsalget amba.	"Nye mejeriprodukter baseret på øget urteandel i kvægfoder"
	Jesper Pagh	DLG	"Bioaktive stoffer i foder og deres indvirkning på kødkvalitet"
	Ulf Andersen	ARLA innovation center	"Forbedring i teksturen i mælkebaserede produkter ved brug af ultralyd"
	Jens Christensen	Thise Mejeri	"Nye mejeriprodukter baseret på øget urteandel i kvægfoder"
	Da interviewene påbegyndtes var antallet af igangsatte erhvervsrettede Ph.d. 'er 5. Antallet er nu 8.		

Noter vedr. Interviews med deltagende virksomheder:

Det samlede antal interviewede virksomheder er 18. Heraf kan nævnes, at en enkelt af virksomhederne ikke er en fødevarervirksomhed (Firstmove),

Yderligere 6 virksomheder er blevet kontaktet, 3 af disse mente ikke, at de havde tilstrækkelig viden til at kunne deltage, mens to virksomheder helt frabedte sig at deltage. Med den sidste virksomhed blev der indgået en interviewaftale, som den pågældende virksomhed imidlertid udeblev fra.

En række virksomheder noteret som samarbejdspartnere på et projekt under innovationspuljen, har vi undladt at tage yderligere kontakt til, som følge af, at de ikke har det fornødne kendskab til projektet (Nyt værktøj til aktiv innovation i fødevarerbranchen). I stedet interviewes hovedansøgeren på projektet, Maria Olofsdotter og Kirsten Poulsen, som bekræfter virksomhedernes manglende kendskab.

For at øge antallet af interviewede virksomheder, har vi undersøgt muligheden for at tage kontakt til de virksomheder, der har deltaget under innovationspulje-projektet "Food Observatory", - projektet der er blevet trukket tilbage. Denne mulighed er forsøgt afdækket ved at tage kontakt til hovedansøger Søren Madsen. Forsøget har ikke ført til interview-aftaler med de nævnte virksomheder, men der er i stedet foretaget et interview med Søren Madsen.

8.4 Oversigt over interviewede aktører og operatører

Navn	Organisation
Dorte Storper	FØDEVAREmidt/VIFU/Fødevarerådet
Lone Andreasen	FØDEVAREmidt
Gerner Hansen	FFI/TI
Gyda Bay	FFI/Agro Business Park
Lars Visbech Sørensen	FFI/Agro Business Park/Fødevarerådet
Lars Esbjerg	FFI/MAPP centeret /Fødevarerådet
René Damkjær	FFI/AgroTech/Fødevarerådet
Anders Mikkelsen	Fødevarerådet
Greta Jakobsen	Fødevarerådet
Inge Wittrup	Fødevarerådet
Mads Nysted	Fødevarerådet
Anja Elisa Rasmussen	Region Midtjylland
Lars Haahr	Region Midtjylland
Pelle Øby Andersen	Partnerskab/netværk/FOOD
Bolette Van Ingen bro	Partnerskab/netværk/Konsumfisk
Per Bjørndal	Uddannelse/kompetence/EUC norvest
Karen Frederiksen	Uddannelse/kompetence/VIAuc
Kirsten Maibom	Afvist ansøger til Innovationspuljen/VIAuc
Arne Tang-Petersen	Uddannelse/Hotel- og restaurantskolen Silkeborg
Søren Madsen	Innovationspuljen/trukket ansøgning tilbage/Agro Food Park