

MAJ 2016
REGION MIDTJYLLAND

FUTURE FOOD INNOVATION

SLUTEVALUERING



ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00

FAX +45 56 40 99 99

WWW cowi.dk

MAJ 2016
REGION MIDTJYLLAND

FUTURE FOOD INNOVATION

SLUTEVALUERING

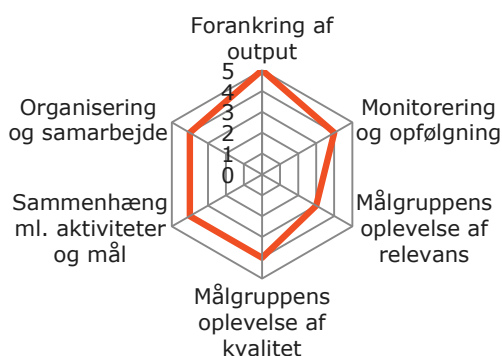
PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	013.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	26.05.2016
UDARBEJDET	MOBR
KONTROLLERET	HWJO
GODKENDT	MAWL

INDHOLD

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

1 Resumé: Future Food Innovation

Projektets implementering

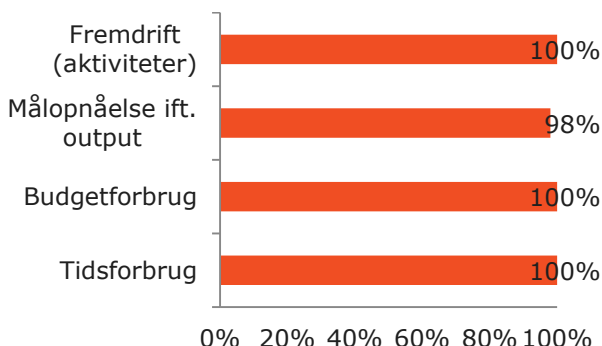


Projektet har været veltilrettelagt og velimplementeret, hvilket giver sig udslag i at deltagervirksomhederne gennemgående oplever FFI's aktiviteter som værdiskabende og af høj kvalitet. FFI har løbende haft dialog med virksomhederne om deres behov for udvikling. Dette har gjort det muligt for FFI at målrette sine aktiviteter efter den enkelte virksomheds behov.

Derudover er FFI baseret på et eksisterende velfungerende samarbejde mellem en række centrale aktører inden for fødevarerhvervet. Dette har gjort det muligt for FFI at gennemføre de planlagte aktiviteter inden for en relativt kort projektperiode.

Fremadrettet foreslår vi, at projektet fokuserer yderligere på at understøtte, at deltagelsen i FFI skaber værdi for vidensinstitutionerne. Dette gælder særligt, når disse medfinansierer deres deltagelse i samarbejdet eller indgår i samarbejdet til kostpris.

Målopnåelse



FFI har nået de opstillede aktivitetsmål, og har derudover også i de fleste tilfælde opnået en væsentligt højere målopnåelse end forventet.

Projektet udviser derudover en tilfredsstillende resultatopnåelse, der blandt andet omfatter, at 11 virksomheder har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger. Derudover har 7 virksomheder indgået skriftlige samarbejdsaftaler med udenlandske aktører møntet på import eller eksport. I alt 33 virksomheder har deltaget i samarbejde, der med fokus på innovation.

Effektivrurdering



Deltagervirksomhedernes *samlet* forventede udbytte af projektet inden for 2 år efter projektforløbet.

Stigning i årlig omsætning **92,6 mio. kr.**

Stigning i årlig eksport **21,4 mio. kr.**

Stigning i antal ansatte **129**

(Opjusteret opgørelse. Se rapportens effektafsnit)

FFI har ifølge virksomhederne bidraget til en samlet vækst i omsætning på 3,6 mio. kr. 44 % af deltagerne har dog en forventning om fremtidig positiv udvikling i virksomhedens omsætning som følge af deres deltagelse i projektet. 29 % forventer en positiv udvikling i virksomhedens eksport og 21 % forventer at ansætte nye medarbejdere. Virksomhederne forventer, at den primære effekt af projektet vil opstå 2 år efter projektforløbet afslutning, hvilket harmonerer med, at de innovationsprojekter, der er igangsat i deltagervirksomhederne, er langsigtede.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'vækst- og forandringsmodel'.

Overordnet projekt- beskrivelse

Siden 2010 har innovationssamarbejdet Future Food Innovation været en central aktør i arbejdet for at positionere Region Midtjylland som Danmarks førende fødevareregion.

Det overordnede formål med FFI er at sikre et bæredygtigt og internationalt konkurrencedygtigt fødevarerhverv ved at styrke den innovationsbaserede vækst via udvikling af fødevarer virksomhedernes innovationskompetencer.

FFI er forankret i Agro Business Park og er organiseret i et konsortium, der foruden Agro Business Park inkluderer AgroTech, MAPP Centeret og Institut for fødevarer på Aarhus Universitet, Teknologisk Institut, Videnscentret for fødevarerudvikling samt Danish Food Cluster som tiltrådte konsortiet i starten af 2015.

FFI er et kontinuerligt samarbejde, der løbende udvikler og tilpasser sine aktiviteter til behovene i de midtjyske fødevarer virksomheder. FFI i perioden 1.1.2015-30.4.2016 udbudt en række aktiviteter, der sigter mod at øge antallet af innovationsaktive fødevarer virksomheder:

- › Differentieringspuljer, der facilitere innovationssamarbejde mellem SMV'er og vidensinstitutioner (Strukturfondsfinansieret).
- › Internationaliseringsaktiviteter, der via samarbejde med Enterprise Europe Network hjælper deltagervirksomhederne med internationalt samarbejde og netværk (Ikke-strukturfondsfinansieret).
- › Løbende udbud af en række mindre kurser og workshops (Ikke-strukturfondsfinansieret).
- › Innovations Camps, der faciliterer samarbejde mellem virksomheder og en eller flere grupper af studerende (Ikke-strukturfondsfinansieret).

FAKTA-BOKS

› Tilskudsmodtager:	Agro Business Park A/S
› Vækstforum:	Region Midtjylland
› Sagsbehandler:	Anja Rasmussen
› Finansieringskilde:	ERDF, REM samt privat medfinansiering fra deltagervirksomheder
› Indsatsområde:	Styrket Innovation i SMV'er
› Samlet budget:	DKK 27,5 mio. ¹
› Projektperiode:	01.01.2015 – 30.04.2016

¹ Fordelt på to projekter 1) Strukturfondsfinansieret budget 16,5 mio. kr. og 2) Ikke-strukturfondsfinansieret budget på 11 mio. kr.

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives *hvilke* effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt *hvordan* disse effekter skal tilvejebringes. Vækst- og forandringsmodellen er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over de primære aktiviteter, der gennemføres i projektet, de umiddelbare resultater, der skal skabes gennem disse aktiviteter, samt hvilke effekter, disse resultater på længere sigt forventes at medføre.

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
› Rekruttering af virksomheder til innovationssamarbejder, inkl. indledende innovations- og vækstsparring › Workshops og netværksarrangementer mhp. at fremme virksomheders innovationsparathed › Internationale matchninger (partnersøgninger til import- eller eksportsager) › Facilitering af samarbejde mellem virksomheder og vidensinstitutioner, eks. Innovations Camps med studerende › Innovationssamarbejder mellem fødevarevirksomheder og vidensinstitutioner *		› Øgede innovationskompetencer i SMV'er inden for forretningsområdet, herunder erfaring med innovationssamarbejder › Fremme fødevareerhvervets netværks- og videnssamarbejde › Udvikling af nye koncepter, produkter eller løsninger inden for fødevareområdet › Underskrevne samarbejdsaftaler (import eller eksport) på tværs af landegrænser		› Flere innovative SMV'er inden for fødevareerhvervet, herunder underleverandører › Øget innovation i SMV'er inden for fødevareerhvervet › Øget adgang til det europæiske marked › Øget omsætning i SMV'er › Flere arbejdspladser i SMV'er inden for fødevareerhvervet
NB: Hovedaktiviteter markeret med en * betragtes af evaluatoren som projektets primære 'virkemiddel'/virkemidler.				

3 Overordnet status

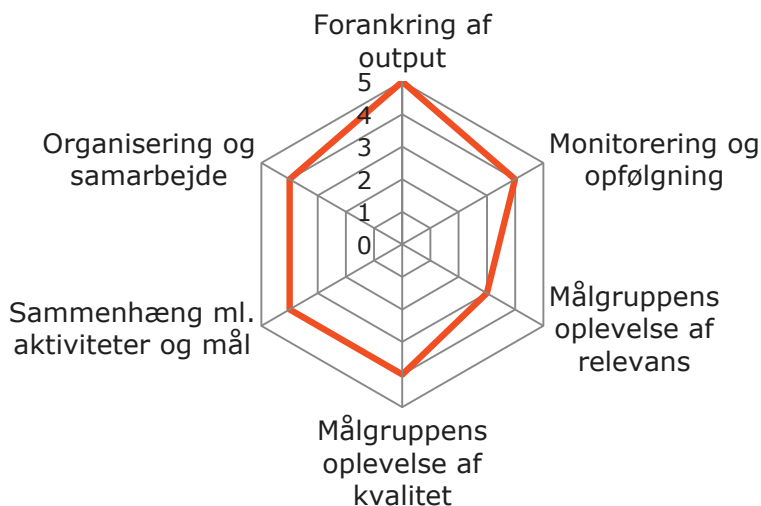
FFI består af to dele: En del der er medfinansieret af Den Europæiske Regionalfond, og en del der er medfinansieret af regionale udviklingsmidler. Da udmøntningen af de to projekter er sket i tæt samspil, evalueres projektet i sin helhed. Nærværende evalueringsrapport omhandler derfor både den EU-finansierede del og den ikke-EU-finansierede del.

FFI har oplevet forsinkelser i refusionen til de virksomheder, der har deltaget i FFI's innovationssamarbejder. Dette har i nogle tilfælde skabt udfordringer for deltager-virksomhederne og har øget det administrative arbejde for FFI. Dette har både FFI og de interviewede deltagervirksomheder oplevet som en barriere for at opnå de ønskede resultater. FFI har overperformet på hovedparten af de opstillede aktivitets- og outputmål. Den primære forklaring på dette er, at FFI løbende er i dialog

med virksomhederne. Virksomhederne har generelt udvist stor interesse for deltagelse i FFI's aktiviteter i projektperioden.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde

FFI har grundlæggende været organiseret hensigtsmæssigt og praktiseret et professionelt samarbejde mellem projektets partnere.

Det velfungerende samarbejde skyldes i høj grad FFI's styregruppe, der har været aktivt involveret i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af FFI's aktiviteter. Et af styregruppens fokusområder har været en tydelig rollefordelingen mellem projektpartnerne, hvilket har understøttet en høj udnyttelse af de respektive partners kompetencer. Dette har FFI i tilfredsstillende omfang formået at omsætte i sine aktiviteter til fordel for deltagervirksomhederne.

Samarbejdet mellem FFI partnerne er etableret forud for projektperioden og fortsætter ligeledes efter. Omend de formelle rammer for samarbejdet har været skiftende har dette har væsentlig betydning for, at FFI har kunne tiltrække og fastholde de rette kompetencer. Derudover har FFI over en årrække forud for projektperioden opbygget et kendskab i markedet blandt relevante virksomheder med potentiale for deltagelse i projektet. Dette har givet FFI et godt afsæt til at rekruttere virksomheder til projektets aktiviteter.

Sammenhæng mellem aktiviteter og mål

Der er overordnet en stærk sammenhæng mellem FFI's langsigtede effektmål om at skabe bæredygtig vækst og beskæftigelse i fødevarerhvervet, og udbuddet af aktiviteter, der øger innovationsniveauet i deltagervirksomhederne. FFI's brede tilgang til innovation, der blandet andet bidrager til deltagervirksomhedernes produktudvikling, markedseksansion og organisationsudvikling, understøtter, at deltagervirksomhederne via et kontinuerligt flow af innovationsaktiviteter på sigt kan opnå en konkurrencefordel, og dermed styrke deres forudsætninger for vækst.

Det er vores vurdering, at en stor del af FFI's aktiviteter hjælper deltagervirksomhederne igennem en kritisk tidlig fase af udviklingsarbejdet. Det vil sige, at aktiviteterne i høj grad er relevante for at skabe et flow af innovationsaktiviteter i deltagervirksomhederne, men samtidig har en cirka 2-årig tidshorisont for effektskabelse i form af realisering af innovationsaktiviteternes kommercielle potentiale.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse

De interviewede virksomheder oplever entydigt kvaliteten i FFI's aktiviteter som høj, og fremhæver i flere tilfælde særligt den løbende dialog og sparring med FFI's konsulenter som værdiskabende. Derudover har FFI været bevidste om at skabe synergi mellem projektpartnerens forskellige tekniske og branchespecifikke kompetencer i FFI's aktiviteter. Dette har understøttet en høj kvalitet i aktiviteterne.

Aktiviteten Innovations Camps er et godt eksempel på kvaliteten i FFI's aktiviteter. Foruden af facilitere samarbejdet mellem virksomheder og studerende har FFI påtaget sig en aktiv rolle i matchningen mellem virksomheder og grupper af studerende. Dette har dels sikret, at de studerende har fået studierelevant input fra den virksomhed, de har samarbejdet med, og dels at virksomhederne har oplevet en høj kvalitet i det input, de har fået ud af samarbejdet med de studerende.

Relevans,
målgruppens
oplevelse

De interviewede deltagervirksomhederne oplever gennemgående en høj relevans i FFI's aktiviteter. Dette skyldes blandt andet, at FFI har prioriteret den løbende dialog med virksomhederne højt, og arbejder for at time virksomhedens deltagelse i FFI's aktiviteter med virksomhedernes udviklingsbehov. Foruden dette tilpasses FFI's aktiviteter løbende, hvor de løbende så de matcher virksomhedernes aktuelle udviklingsbehov.

De interviewede deltagervirksomheder fremhæver især Differentieringspuljen som værdiskabende, idet samarbejdet mellem SMV'er og vidensinstitutioner generelt har bidraget til at hæve deltagervirksomhedernes innovationsniveau. Vidensinstitutionerne har indgået i innovationssamarbejdet med medfinansiering eller til kostpris, men har i enkeltstående tilfælde ikke oplevet, at samarbejdet har skabt en værdi, der matcher den økonomiske investering.

Forankring af
output

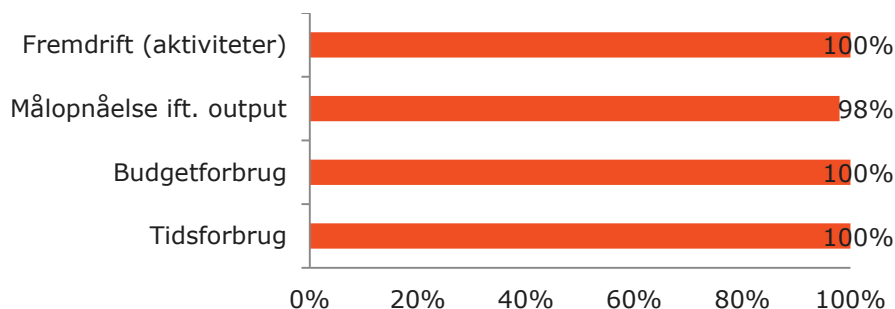
FFI har hjulpet deltagerne igennem en tidlig kritisk fase i etableringen af permanente innovationsaktiviteter. I forbindelse med differentieringspuljen har FFI tilført deltagervirksomhederne en række kompetencer der gør det muligt for dem at ændre praksis ved at skabe rum for kontinuerlige innovationsaktiviteter. Derudover har virksomhederne igennem samarbejdet opbygget relationer med andre virksomheder og vidensinstitutioner, der principielt gør det muligt at fortsætte samarbejdet. Det kontinuerlige samarbejde i FFI gør at de kompetencer samt viden om metoder kan fastholdes i FFI og dermed bringes i anvendelse efter projektperiodens afslutning. Derudover er FFI i en proces der formentlig vil sikre finansiering af projektets aktiviteter fremadrettet.

Monitorering og
opfølgning

FFI har en tilfredsstillende monitorering og opfølgning af sine aktiviteter. FFI har en løbende dialog med deltagervirksomhederne med det sigte at følge op på de igangsatte aktiviteter. Dialogen har bidraget til FFI's vurdering af aktiviteterne kvalitet og relevans, og dermed givet projektledelsen et godt udgangspunkt for at tilpasse FFI's aktiviteter.

5 Fremdrift og målopnåelse

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



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

Aktivitetsmål (opgjort som antal virksomheder)	Mål i Projekt- perioden	Status	Mål-opnåelse i procent
Rekruttering af virksomheder til innovationssamarbejder.	200	209	+100%
Gennemførelse af innovationssamarbejder, der fremmer virksomheders innovationsparathed.	60	199	+100%
Internationale matchninger (partnersøgninger til import eller eksportsager)	35	87	+100%
Forberedelse, planlægning og facilitering af virksomheder og vidensinstitutioner op til indgåelse af og gennemførelse af innovationssamarbejder.	16	16	100%
Innovationssamarbejder om innovative projekter som fødevarer virksomheder kan søge til udvikling af nye fødevarer.	20	33	+100%

FFI har nået de opstillede aktivitetsmål, og har derudover også i de fleste tilfælde opnået en væsentligt højere målopnåelse end forventet. Dette afspejler i høj grad projektets hensigtsmæssige implementering og særligt, at FFI fra projektperiodens start har haft en aktiv pipeline af virksomheder, med interesse for deltagelse i FFI's aktiviteter. Dette skyldes det brede netværk af virksomheder, som FFI har kontakt via konsortiepartnerne. FFI har på den måde kunne udnytte sit eksisterende kendskab til potentielle deltagervirksomheders udviklingsønsker til at rekruttere deltagervirksomheder.

Derudover dækker den høje målopnåelse også over, at dialogen med virksomhederne er en permanent del af FFI's aktiviteter og derfor strækker sig ud over projektperioden. En del af den høje målopnåelse i projektperioden må derfor tilskrives at en stor del af de virksomheder FFI har været i dialog med har været parate til at igangsætte udviklingsaktiviteter, og at FFI har været hurtige til at igangsætte rekrutteringsaktiviteterne.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

	Total	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug	27,5 mio. kr.	27,5 mio. kr.	100 %
Tidsforbrug	16 mdr.	16 mdr.	100 %

På evalueringstidspunktet har FFI afsluttet den aktuelle projektperiode og brugt de bevilligede midler. Der er på den måde sammenhæng mellem budget- og tidsforbrug samt gennemførelse af de planlagte aktiviteter. Evalueringen har dog ikke afdækket hvordan gennemførelsen af væsentligt flere aktiviteter end planlagt har kunne lade sig gøre inden for den bevilligede budgetramme.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

FFI har opnået de ønskede outputmål, og i de fleste tilfælde også væsentligt mere. Den primære forklaring på dette er, at FFI har opnået en tilsvarende høj målopnåelse i de opstillede aktivitetsmål. Dertil kommer, at outputmålene ligger relativt tæt på aktivitetsmålene i FFI's effektkæde, samt at flere af aktivitetsmålene og outputmålene i en vis udstrækning er gensidigt selvopfyldende.

Outputmålene om, at 5 deltagervirksomhederne udvikler koncepter til nye produkter eller løsninger indikerer dog mere tydeligt, at aktiviteterne har skabt værdi for virksomhederne. Det samme gør sig gældende for outputmålet om, at 5 deltagervirksomheder indgår skiftlige samarbejdsaftaler om import eller eksport. I begge tilfælde har FFI opnået en væsentlig højere målopnåelse end forventet.

	Målsætning på evaluerings- tidspunktet	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
Målopnåelse for programindikatorer			
Antal deltagere, der modtager støtte (dvs. både virksomheder og vidensinstitutioner)	20	49	+100 %
Antal virksomheder, der samarbejder med forskningsinstitutioner	15	33	+100 %
Private investeringer, som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U-projekter (kr)	6.375.000	6.375.000	100 %
Antal virksomheder, der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet?	5	11	+100 %
Antal virksomheder, der udvikler koncepter til nye produkter eller løsninger	5	11	+100 %
Antal underskrevne samarbejdsaftaler (import eller eksport) på tværs af landegrænser	5	7	+100 %
Målopnåelse for supplerende indikatorer			
Antal virksomheder der oplever, at have fået ny viden og kendskab til uddannelser og kompetencer (Se note)	100 %	86 %	86 %

Note: De virksomheder, der har angivet at have deltaget i aktiviteten Innovations Camps, er i spørgeskemaet blevet spurgt: "Har du via din deltagelse i aktiviteterne opnået øget indsigt i, hvilke kompetencer studerende fra relevante studieretninger besidder?". 2 virksomheder (28,6 %) har svaret "I høj grad" 4 virksomheder (57,1 %) har svaret "I nogen grad ". Ingen virksomheder har svaret "I ringe grad" eller "slet ikke". En virksomhed (14,3 %) har svaret "Ved ikke". (N=7).

I forbindelse med evalueringen er der opstillet en supplerende outputindikator, der viser hvor mange af de virksomheder, der har deltaget i aktiviteten Innovations Camps, der har opnået større indsigt i de studerendes kompetencer. Målet har været, at alle 16 virksomheder, der har deltaget i aktiviteten, har opnået denne indsigt. Til den procentvise opgørelse af dette mål er det væsentligt at hæfte sig ved, at opgørelsen er foretaget på baggrund af besvarelser fra syv deltagervirksomheder.

Med undtagelse af en enkelt virksomhed, der har svaret "ved ikke", angiver alle virksomheder, at de har opnået indsigt i de studerendes kompetencer. Vores vurdering er derfor, at målopnåelsen er tilfredsstillende.

6 Effektvurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af projektets muligheder for at skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering undgår også evaluators vurdering af projektholders arbejde med – i forbindelse med projektets implementering – at sikre den størst mulige realisering af projektets effektpotentiale.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til projektets deltagere (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsene af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne i projektet, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 226 deltagere, hvoraf 74 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 33 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af projektets effektskabelse, men giver en god indikation af projektets forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Projektets potentiale for effekter

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

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

Andel af virksomhederne, der angiver at... (N = 46)	Andel virksomheder
Antal virksomheder, hvis organisation som følge af projektet har fået større fokus på innovation (se note)	70 %
Antal virksomheder, der har en højere vækstambition end de havde før deltagelsen.	30 %
Antal virksomheder, der har arbejdet med at afdække efterspørgslen efter produktet som en del af projektforløbet	37 %
Antal virksomheder, der forventer i højere grad at samarbejde med videninstitutioner eller uddannelsesmiljøer	46 %

Note: De private virksomheder der har deltaget i FFI's aktiviteter er blevet spurgt om de som følge af deres deltagelse har fået større fokus på innovation inden for: 1) Nye/forbedrede produkter eller serviceydelser (50%), 2) Nye/forbedrede processer eller arbejdsgange (39 %), 3) Ny/forbedret organisering eller forretningsmodeller (26 %), 4) Nye kunder eller markeder (39 %). Deltagervirksomhederne har kunne angive flere af disse. Måltallet er opgjort som andelen af virksomheders deltagere, der har angivet mindst én af ovenstående svarmuligheder. 70% svarer til 32 af de 46 adspurgte deltagervirksomheder.

Opfyldelsen af effektforudsætningerne er moderat. Vi må dog anse det for tilfredsstillende, at 70 % af virksomhederne har fået større fokus på innovation som følge af deres deltagelse i FFI's aktiviteter.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 56 % af respondenterne forventer, at projektet vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 21 % vurderer, at projektet allerede har ført dette med sig. I tabellen nedenfor præsenteres andel af virksomheder med positive effektforventninger.

Deltagernes forventning til positiv udvikling som følge af projektet i... (N = 48)	Andel virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	44 %
Årlig eksport	29 %
Antal ansatte	21 %
Undgåede fyringer	2 %

Den moderate forventning til effektskabelse skyldes formentlig, at FFI's aktiviteter i mange tilfælde understøtter deltagervirksomhedernes innovationsaktiviteter i en tidlig udviklingsfase. Dermed vil omfanget af det kommercielle potentiale i aktiviteterne være forbundet med usikkerhed. Denne antagelse harmonerer med de input, deltagervirksomhederne har givet i forbindelse med evalueringens kvalitative interviews.

Deltagernes gennemsnitlige forventning til effekten af projekt på... (N= 48)	Realistisk forventning	Optimistisk forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	1,0	1,1
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0,2	0,2
Antal nyansatte	3,7	3,9
Undgåede fyringer	0,1	0,1

Ovenstående tabel viser i lighed med den forrige tabel at deltagervirksomhederne har en moderate forventning til effekten deres deltagelse i projektet. Tabellen viser endvidere, at der er en relativt lille spredning mellem deltagervirksomhedernes realistiske og optimistiske forventning til effekt.

Tidshorisont for effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse.

Opnået og forventet <i>samlet</i> udbytte (N = B)		Opnået d.d.	Forventet inden for 2 år	Forventet mellem 2-5 år	Forventet efter mere end 5 år
Årlig omsætningsstigning	<i>Rapporteret</i>	1,4	35,9	1,7	0
	<i>Opjusteret</i>	3,6	92,6	4,4	0
Antal nyansatte	<i>Rapporteret</i>	26	50	102	0
	<i>Opjusteret</i>	67	129	263	0

Note: 'rapporteret' refererer til summen af survey-svar, mens 'opjusteret' er justeret for de manglende survey-svar med 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.

Til ovenstående tabel er det værd at bemærke, at én virksomhed, der har svaret på den udsendte survey, skiller sig markant ud på antal nyansatte. Virksomhedens svar er verificeret i forbindelse med evalueringen, men påvirker det opjusterede udbytte d.d.

Sammenhold med
projektets effektmål

Tabellen nedenfor viser projektets fremdrift mod projektholdets egne effektmål.

	Målsætning i projektperio- den	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
Antal nye innovative virksomheder	0	-	-

Da effektmålet ligger efter projektperiodens afslutning er FFI ikke begyndt at samle data ind til opgørelsen af dette mål. I lyset af, at 32 deltagervirksomheder angiver at have fået større fokus på innovation, anser vi det for realistisk at opnå effektmålet.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger² og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1:
Adgang til risikovillig kapital

Manglende adgang til risikovillig kapital opleves af deltagervirksomhederne som den væsentligste barrier for at den innovation, som FFI faciliterer, kan omsættes til vækst og jobskabelse i deltagervirksomhederne. Udfordringen opleves af deltager-virksomhederne som et markedsgap på det finansielle marked, hvor der ikke ud-bydes tilstrækkelig kapital, der kan matches til virksomhedernes risikoprofil. FFI arbejder i forvejen med kapitalformidling, men det ville øge effektspotential, hvis FFI fremadrettet i højere grad fokuserende på at skabe kontakt mellem deltager-virksomhederne og potentielle investorer.

Dette kunne eksempelvis ske ved at danne netværk for investorer med interesse i at investere i innovative fødevarer-virksomheder. FFI har både før og i projektperio-den opbygget et betydeligt branchenetværk, hvilket kan bidrage til at adressere denne udfordring. Derudover kan FFI også fremadrettet bidrage til at løse udfor-dringen ved at udbyde aktiviteter, der hjælper deltagervirksomhederne til at opstille delbudgetter og milepælsplaner etc., der skal bidrage til at honorere de krav inve-storer stille til virksomheder forud for en eventuel investering.

Læringspunkt 2: Fo-kus på kompetencer i styregruppe

En af FFI's væsentlige styrker er en velfungerende og aktiv styregruppe. Ifølge sty-regruppen selv er en af forklaringerne bag det velfungerende samarbejde, at det er tydeligt, hvilke kompetencer hvert styregruppemedlem bidrager med, og at alle oplever, at de bidrager positivt til samarbejdet. I den kommende tid står FFI overfor at skulle udvide samarbejdet med flere nye aktører, som følgelig vil indgå i styre-gruppen. Baseret på de positive erfaringer fra projektet er det vores anbefaling, at styregruppen i dette arbejde skaber størst muligt tydelighed om hvilke kompeten-cer de nye styregruppemedlemmer skal bidrage med og i videst muligt omfang undgår væsentlige overlap.

Læringspunkt 3:
Stærk forankring gennem kontinuerligt samarbejde

FFI udmærker sig ved at have en stærk forankring i den forstand, at deltagervirk-somhederne i høj grad har mulighed for at anvende de kompetencer og samar-bejdsrelationer de har tilegnet sig via deres deltagelse i FFI's aktiviteter. Derudover er forankringen af kompetencer og de anvendte metoder også stærk internt i FFI's organisationen. Den generelle læring er, at det er lettere for projektorganisationen at opbygge interne kompetencer når tidshorizonten er længere end de typiske pro-jektperioder på 1-3 år. Derudover gør det længer tidsperspektiv, at det ligeledes er lettere, at videreudvikle de anvendte metoder.

Læringspunkt 4: Sy-nergi ved både at fokusere på import og eksport

En af styrkerne ved FFI er internationaliseringsaktiviteter, hvor FFI fokuserer både på import og eksport, hvilket har vist sig at være en fordel for deltagervirksomhe-derne. Den generelle læring er, at der kan skabes en væsentlig synergi i internati-onalt rettet aktiviteter ved både at fokusere på import og eksport. Synergien opstår, når netværksrelationer anvendes til at styrke flere led i deltagervirksomhedernes værdikæde.

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

FFI har samarbejdet med Enterprise Europe Network (EEN). Med EEN's knap 600 organisationer fordelt på mere end 60 lande har netværket fungeret som et godt afsæt til at styrke eksportrettede aktiviteter i deltagervirksomhederne, og understøtter dermed vækst i deltagervirksomhederne. Derudover har FFI også fokuseret på importrettede aktiviteter, hvilket blandt andet har givet deltagervirksomhederne mulighed for at indgå nye indkøbsaftaler. På kort sigt har det internationale fokus på importsiden øget leveringssikkerheden for én af de interviewede virksomheder, imens det for en anden har udmøntet sig i lavere indkøbspriser på råvare. I begge tilfælde har udbyttet på længere sigt været en mere omkostningseffektiv og stabil produktion, hvilket har styrket deltagervirksomhedernes forudsætninger for vækst.

Læringspung 5:
Samarbejde mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner

FFI's Innovations Camps og workshops har givet et gensidigt udbytte for studerende og deltagervirksomheder. Læringen fra aktiviteten er, at det bidrager til at øge værdien af aktiviteterne, hvis der stilles krav til både virksomheder og studerende for at deltage.

For deltagervirksomhedernes vedkommende skal samarbejdet med de studerende ske i forlængelse af virksomhedens udviklingsstrategi og med synlig opbakning fra virksomhedens ledelse. For de studerendes vedkommende er det FFI's erfaring, at de studerende tidligt i forløbet har skulle vise, at de er motiverede for at arbejde sammen med virksomhederne, ved eksempelvis at skrive en kort ansøgning til samarbejdet.

Derudover har FFI positive erfaringer med en håndholdt matchning mellem virksomheder og studerende fra en eller flere studieretninger, hvor der lægges vægt på en løbende dialog med virksomhederne om den rette timing for samarbejdet.

Læringspunkt 6:
Skærp fokus på værdien ved samarbejde med vidensinstitutioner

Differentieringspuljerne har været FFI's hovedaktivitet, og har været bygget op om innovationssamarbejde mellem mindst tre SMV'er og vidensinstitutioner.

I enkeltstående tilfælde har vidensinstitutionerne indgået i differentieringspuljerne uden at opnå et udbytte af samarbejdet, der matcher deres medfinansiering eller deltagelse til kostpris. Dette har udfordret differentieringspuljerne på to måder: Dels har samarbejdet med vidensinstitutionerne i disse tilfælde udgjort et likviditetsdræn for de virksomheder, der har været leadpartner i differentieringspuljen, hvilket har sat differentieringspuljens leadpartner under et uhensigtsmæssigt økonomisk pres. Dels indikerer dette, at samarbejdet i disse tilfælde ikke skaber så stor værdi for vidensinstitutionerne, at de ønsker at indgå i samarbejdet på samme økonomiske vilkår som de øvrige parter.

På trods af disse tilfælde har FFI som regel formået at facilitere innovationssamarbejder, hvor værdien af samarbejdet har været tydelig for alle samarbejdets parter. FFI's erfaringer viser, at aktiv matchning og tidlig forventningsafstemning mellem parterne er afgørende for et velfungerende samarbejde.

Læringspunkt 7:
Let de administrative byrder for deltager-virksomheder

De interviewede deltagervirksomheder oplever gennemgående, at de administrative byrder, der er forbundet med at deltage i FFI's aktiviteter, er uforholdsmæssige store. Særligt i forbindelse med udbetaling af støtte midler til deltagervirksomhederne er det virksomhedernes oplevelse, at der er gået lang tid fra omkostningen er afholdt, til virksomheden har modtaget. FFI's erfaringer viser, at der typisk går 9 måneder før støttebeløbet udbetales. Det er urealistisk at antage, at SMV'er har

likviditet til at gennemføre innovationsaktiviteter i det ønskede omfang når tidshorisonten er for udbetaling af støttemidler er så relativt lang.

FFI's handlemuligheder for at afhjælpe denne udfordring er begrænset, idet de administrative opgaver, der er knyttet til deltagelse i EU-finansierede projekter er obligatoriske. Læringen fra projektet er dog, at FFI vil kunne øge deltagervirksomhedernes oplevede udbytte ved at afhjælpe så mange administrative byrder som muligt. Vores erfaringerne fra andre projekter viser, at dette blandt andet kan gøres ved at pre-udfylde tidsregistreringsskemaer, lave videoinstrukser for korrekt udfyldning af refusionsskemaer og være tilgængelig for besvarelse af opklarende spørgsmål for deltagervirksomhederne et cetera.

Bilag A Sådan scorer vi

OVERORDNET

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v.

1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	4,1 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.	3,5 - 4,0	● [GRØN]
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	2,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.	1,0 - 1,9	● [RØD]

2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdriften ift. outputmål og sekundært ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejseval.
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på	0 – 19 %	0 – 14 %

3. Effektvurdering (afsnit 6)

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

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Projektet vurderes at kunne realisere de forventede effekter eller tæt på
● [GUL]	Projektet vurderes at kunne realisere mindst halvdelen af de forventede effekter
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter