JANUAR 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

FUTURE FOOD INNOVATION

FFI DEVELOPMENT. INNOVATIONSSAMARBEJDE SOM FORRETNINGSSTRATEGI

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond for Regionaludvikling

Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00
FAX +45 56 40 99 99
WWW cowi.dk

JANUAR 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

FUTURE FOOD INNOVATION

FFI DEVELOPMENT. INNOVATIONSSAMARBEJDE SOM FORRETNINGSSTRATEGI

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 103.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 15.01.2021
UDARBEJDET VISM
KONTROLLERET LCPE
GODKENDT LCPE

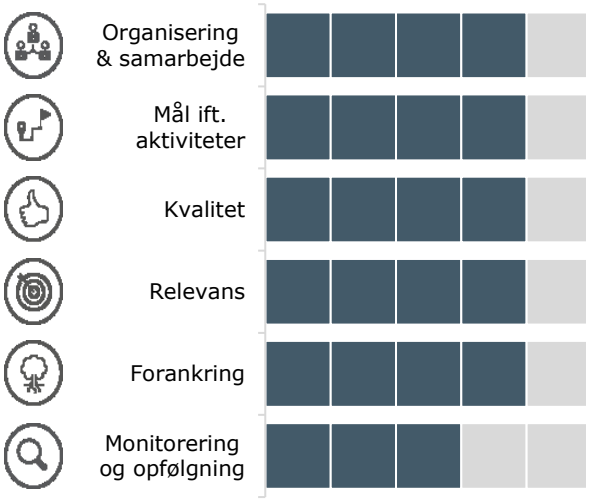
INDHOLD

1	Resumé: FFI Development	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Forventninger til effekter	11
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13

1 Resumé: FFI Development

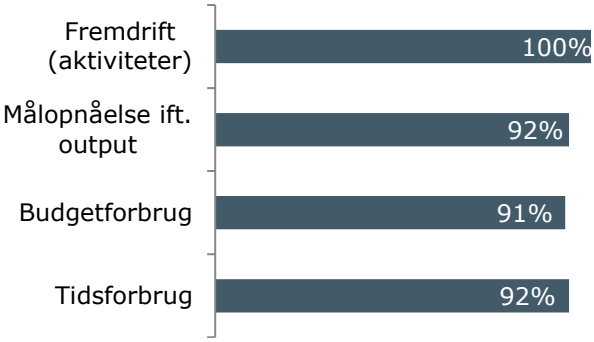
Projektets implementering

Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5) 3,8



FFI DEV bygger på et velafprøvet samarbejde mellem partnere, der dækker et bredt udsnit af kompetencer, hvilket sikrer en effektiv udvælgelse af innovationssamarbejder. Resultatet er nye forretningsmuligheder, ofte i krydsfeltet til andre forretningsområder, fx. sundhed eller cirkulær økonomi, hvor projektdeltagelse har hjulpet deltagere gennem en kritisk fase på vej mod kommercialiseringen, nemlig adgangen til testmuligheder og inddragelse af kunde/brugerperspektivet. Det afspejler sig også i, at en stor del af deltagerne allerede har kunnet markedsintroducere deres løsninger efter deres forløb er afsluttet. FFI DEV viser desuden, at innovation er noget man samarbejder om.

Målopnåelse



FFI DEV har nået de opstillede aktivitetsmål og overopfyldt målet om at være i kontakt med potentielle deltagere. Det er, ifølge projektholder, ikke et udtryk for, at det har været svært at få virksomheder til at ønske at deltage, men for en stor efterspørgsel, idet måltallet tæller mange, der har henvendt sig til projektholder, men som ikke er blevet opfordret til at ansøge. Færre virksomheder har, på evalueringstidspunktet, udviklet et koncept til et nyt produkt. Projektleder forventer, at måltallet bliver nået i takt med, at de sidste forløb afsluttes.

Effektvurdering

Effektmål	Målsætning…		
	i projekt-perioden	efter projekt-perioden	Status
Nye innovative virksomheder	10	7	10

Som forventet, har ti virksomheder allerede markedsintroduceret de nye produkter og løsninger, der er udviklet i projektet. Under forudsætning af, at også de sidste projektdeltagere udvikler et koncept til et nyt produkt, er det overvejende sandsynligt, at måltallet om yderligere syv nye, innovative virksomheder efter projektafslutningen bliver opnået. Dette understøttes af virksomhedernes besvarelser på den udsendte survey, hvor mere end halvdelen angivet, at de forventer et forbedret potentiale for vækst.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Innovationsmiljøet Future Food Innovation (FFI) arbejder for at skabe radikal innovation i danske fødevarevirksomheder og derigennem bidrage til øget produktivitet, vækst og arbejdspladser i den danske fødevarebranche. Det vigtigste middel hertil er at bringe virksomheder, kompetencer og videninstitutioner sammen i nye innovative projekter. Projektet er designet på baggrund af bevillingsgivers annoncering efter en operatør til initiativet.

FFI-programmet består af tre delindsatser, opdelt på de tre puljer som virksomhederne kan søge til hhv. udvikling, modning og vækst:

- FFI POP (Proof of Principle) er for virksomheder, der er ved at udvikle en innovativ forretningsidé og ønsker at afprøve idéen eller konceptet gennem undersøgelser, test og match making. Midlet er små forløb med innovationssamarbejder mellem virksomheder, to andre SMV´er og en videninstitution, hvor formålet er at udvikle de kritiske antagelser og klarlægge, hvorvidt produktet eller servicen, har potentiale. Målgruppen er både virksomheder med og uden erfaring med vidensamarbejde.

- FFI Development (Proof of Concept) er for virksomheder, der ønsker at udvikle deres idé frem til prototype-stadiet gennem en faciliteret proces. Midlet er igen innovationssamarbejder og målgruppen er virksomheder, som FFI vurderer, har et reelt udviklingspotentiale.

- FFI GROWTH (Proof of Business) er for virksomheder med minimum 5 ansatte, der ønsker at realisere deres forretningsidé og koncept kommercielt med sparring, vækstplanlægning og modning af international forretningsmodel.

Denne slutevaluering vedrører FFI Development, mens FFI POP og FFI GROWTH er evalueret i april 2020.

De tre puljer bindes sammen af screeningen og projektaktiviteter, der optimalt leder potentielle produkt- og procesinnovationsprojekter igennem POP, accelereres i DEV, for endelig at modne til markeds- og organisatoriske innovationsprojekter i GROWTH. Foruden muligheden for at understøtte virksomheder i denne tre-trins-udvikling, fungerer de tre puljer som en fleksibel mulighed for at guide virksomhederne til den pulje, der passer bedst til deres udviklingsbehov. Samlet giver programmet derfor et allround tilbud til udviklingsorienterede virksomheder i fødevareklyngen uanset modenhed.

Projektet drives af Food & Bio Cluster Denmark, som er en fusion mellem Agro Business Park, VIFU, Danish Food Cluster samt Nordjysk Fødevareerhverv. De

tre førstnævnte har alle indgået som partnere i FFI DEV. Herudover indgår Institut for Fødevarer og MAPP Centret ved Aarhus Universitet, Erhvervshus Midtjylland samt Teknologisk Institut som partnere.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS		
>	***Tilskudsmodtager:***	Food & Bio Cluster Denmark (tidl. Agro Business Park A/S)
>	***Sagsbehandler:***	Malene Slotø Schacke
>	***Finansieringskilde:***	Regionalfonden (ERDF)
>	***Indsatsområde:***	Innovationssamarbejder (ERDF-1)
>	***Finansieringskilde:***	Decentrale Erhvervsudviklingsmider
>	***Samlet budget:***	DKK 41,3 mio. kr., heraf ERDF: 17,2 mio. kr., DEM: 7,8 mio. kr.
>	***Bevillingsperiode:***	15.09.2015-31.12.2020

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

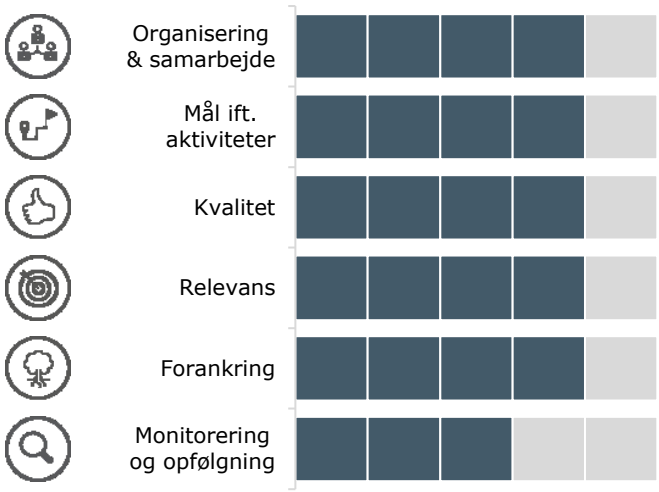
Hovedaktiviteter	Output	Effekter
› Screening og udvælgelse af deltagervirksomheder › Innovationssamarbejder mellem SMV'er og videninstitutioner › Tværgående arrangementer eks. 'Matchmaking' og 'Skabelse af "FFI Buyers Network"'	› Nye innovative kommercielle produkter, processer og løsninger er udviklet hos den kontraktansvarlige virksomhed i innovationssamarbejderne › Innovative forretnings idéer er modnet til marked eller til investering › Innovationshøjden i deltagervirksomhederne er øget › Deltagervirksomhederne har styrket deres konkurrenceevne	› Øget antal innovative virksomheder › Øget omsætning hos deltagervirksomheder › Øget jobskabelse hos deltagervirksomheder

3 Overordnet status

Den oprindelige projektperiode var 2015 til 2018. Siden er projektet forlænget til 2020 og har fået en tillægsbevilling, så det samlede budget er hævet med 18 pct. (6,4 mio. kr.). Konkret er DEM-bevillingen øget med 37 pct. og EU-bevillingen med 60 pct. Merbevillingen dækker gennemførsel af dobbelt så mange arrangementer og innovationssamarbejder, samt opsøgende arbejde, og status er, at de ønskede aktiviteter er gennemført.

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 DEV bygger på et velafprøvet samarbejde med et bredt udsnit af relevante kompetencer. Med FFI DEV har projektholder opbygget gode kompetencer til at udmønte midler til innovationsamarbejder. Hvor FFI-projekterne var udfordrede i opstarten, har projektholder nu fået opbygget et solidt *setup*. Der er fx. fundet en god metode for effektiv rekruttering, kommunikationskompetencerne er blevet bedre, og projektet har fået et brand. Alt dette viser sig ved stor efterspørgsel og gode tilbagemeldinger fra virksomheder.

Projektholder har kunne tiltrække og fastholde de rette kompetencer til projektgennemførelsen gennem et velafprøvet samarbejde med partnerne, der har været velfungerende i hele projektperioden. Alle parter fra konsortiet har deltaget i styregruppen, der også har fungeret som bevillingsnævn. Vi vurderer, at styregruppen har bidraget til, at der er opstået nye fortrolige partnerskaber. Det er også årsagen til, at projektholder valgte ikke at udskifte i kredsen omkring FFI DEV, herunder styregruppen, da projektet overgik til at være nationalt dækkende, frem for en midtjysk indsats. De enkelte partnere i styregruppen har haft tydelige ansvarsområder og har været ene med netop deres kompetencer. Samlet set repræsenterer de et bredt udsnit af aktørlandskabet inden for fødevarer, men besidder også bredt netværk og kendskab til resten af innovations- og erhvervsfremmesystemet, der betyder, at relevante videnaktører, samarbejdspartnere og støtteordninger er blevet bragt i spil i forhold til virksomhedernes specifikke behov og forskellige udviklingsstadier. (uddybes i *aktiviteter-mål*-afsnit).

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål

Bevillingsudvalget er et effektivt middel til at udvælge projektidéer med kommercielle potentialer. Måltal er blevet ændret i projektperioden, fra et mål om at kontakte 100 potentielle deltagere, for at opstarte 20 samarbejder, der ender i 12 nye, innovative virksomheder, til et mål om at kontakte 250 virksomheder, for at opstarte 26 samarbejder, til at få 10 nye,

innovative virksomheder. Umiddelbart kunne det indikere, at det har været svært at finde relevante deltagere, også fordi projektholder på evalueringstidspunktet har screenet mere end 300 virksomheder. Det er, ifølge projektholder, ikke tilfældet, men i stedet et udtryk for stor efterspørgsel fra virksomheder der har henvendt sig, men ikke er blevet opfordret til søge eller ikke har valgt at søge. På baggrund af de gennemførte interviews, er det vores vurdering, at projektet er blevet kendt og anerkendt blandt virksomhederne, og at rekrutteringen er blevet nemmere undervejs i perioden.

Vi vurderer, at bevillingsudvalget (styregruppen) har været et effektivt middel til at udvælge relevante projektidéer. Bevillingsudvalget dækker et bredt kompetencespektrum fra forbrugeradfærd indenfor fødevarer, fødevareforskning, branchekendskab, innovation og forretningsudvikling. Mere konkret besidder især TI og AU fødevareinstitut den naturvidenskabelige, faglige viden. VIFU (nu Food & Bio Cluster Denmark) har også en teknisk og biokemisk viden, men med link over til erhvervsfremmesystem, trends og tendenser. Både AU og Vifu har viden om andre relevante vidanspartnere, som de bringer ind, når det er relevant for det enkelte innovationssamarbejde. AU MAPP besidder viden om det forbrugerrettede, markedstilgang og nye trends i detailhandlen. Danish Food Cluster (nu Food & Bio Cluster Denmark) besidder viden om fødevaretrends og kommunikation, Agro Business Park (nu Food & Bio Cluster Denmark) om forretningsudvikling, innovation og vækst, og Erhvervshus Midtjylland har generel markedsforståelse. Desuden har Erhvervshuset kunne trække på viden fra f.eks. deres database over virksomheders track record, og vurdere om ansøger har kommercielle potentialer og eksisterende salgskanaler, samt om ansøgers foreslåede samarbejdspartnere har en reel rolle i udviklingsarbejdet, og hvorvidt, der i stedet er tale om projektmagere. Det eneste vi vil bemærke hertil er, at deltagelse fra større fødevarevirksomheder kunne bidrage med markedskendskab, ligesom de selv kunne få indblik i nyeste tendenser. Desuden burde bevillingsudvalget også blive repræsenteret af ikke-regionale vidensinstitutioner ved overgangen til en national indsats.

Kvalitet, målgruppens oplevelse

FFI's facilitering af aktiviteterne er professionel, men kvaliteten i innovationssamarbejderne afhænger også af lead virksomhedens projektlederevner. Generelt er der stor tilfredshed med projektholders facilitering og indsats for at forventningsafstemme i forhold til innovationssamarbejderne og forklare de administrative forpligtelser ved at deltage. Enkelte virksomheder og aktører problematiserer imidlertid, at *lead*-virksomheden, der skal varetage den egentlig projektlederrolle, ikke altid besidder kompetencer hertil. Vi har i andre lignende projekter set, at tilførsel af projektlederkompetencer indgår som en del af projektets indledende aktiviteter og kan konstatere, at det ville have gavnet nogle af samarbejderne i FFI DEV.

Deltagerne har været glade for de kollektive aktiviteter, men havde gerne set flere af disse, og gerne i forhold til at kompetenceudvikle deltagerne, og som middel til at opbygge yderligere netværk.

Relevans, målgruppens oplevelse

FFI DEV åbner døre for fødevarevirksomheder, der vil teste deres produkt, og viser desuden, at innovation er noget man samarbejder om. En af de store udfordringer som FFI DEV hjælper små virksomheder

med at overkomme, er at åbne døre til testmuligheder af deres produktidé, hvilket de på egen hånd har vanskeligheder ved. Her er det en stor fordel med en aktør, der har pondus eller relationer til at bane vej.

Det samme gør sig gældende ift. at sammensætte "det rigtige" partnerskab omkring SMV'en. Her tilkendegiver deltagerne, at projektholder er god til at etablere kontakt og facilitere samarbejde mellem relevante samarbejdspartnere og videninstitutioner - noget som de ikke selv ville kunne. Koblingen mellem videninstitution og virksomhed er den afgørende driver for, at projekterne løfter sig, og hvor højt de løfter sig. I enkelte tilfælde er det dog i mindre grad lykkedes at samle et godt team om virksomheden, hvor leadvirksomheden har været utilfreds med en bestemt partner (deltagende SMV), og ønsket, at projektholder i dette tilfælde havde mere kontrol med partneren. En enkelt virksomhed giver desuden udtryk for, at vidensinstitutionens arbejde lige så godt kunne erstattes af en kommerciel virksomhed.

Deltagernes generelle høje oplevelse af relevans underbygges af, at projektholder oplever en stor efterspørgsel efter FFI DEV. Projektet har haft størst relevans for fødevarevirksomheder, ofte inden for hybridområder i krydsfeltet mellem fødevarer og miljø, sundhed og klima. Virksomhederne er ofte ganske små og en del er start ups. Dog er der kun bevilliget og ansøgt få teknologiprojekter. Vi vurderer, at det dels skyldes, at det er relativt små beløb, der kan ansøges om og dels, at det er inden for fødevareinnovation, at Danmark har den største styrkeposition. Inddragelsen af f.eks. DTU som videninstitution kunne muligvis have bidraget til at tiltrække flere teknologiprojekter.

Forankring af output

FFI har hjulpet deltagerne igennem en kritisk fase på vej mod kommercialiseringen. Projektdeltagelsen har bidraget til at løfte virksomhedernes innovationskapacitet, herunder at fortsætte med at samarbejde om innovation. Det gælder både samarbejdet med videninstitutioner, men også andre partnere i leverandørkæden. Konkret har FFI hjulpet deltagerne på vej mod kommercialiseringen af de udviklede løsninger, især ved at give adgangen til testmuligheder og inddragelse af kunde/brugerperspektivet. Det afspejler sig også i, at en stor del af deltagerne allerede har markedsintroduceret deres løsninger.

Monitorering og opfølgning

Projektledelsen udfører systematisk 1:1 opfølgning, men har ikke systematisk opsamling af f.eks. deltagernes tilfredshed. Det er vores vurdering, at projektholder tager monitorerings- og opfølgningsopgaven alvorligt. Projektholder har en løbende dialog med deltagervirksomhederne med det sigte at følge op på de igangsatte aktiviteter. Dialogen bidrager til projektholders vurdering af aktiviteternes kvalitet og relevans. Styregruppen har fået en kvartalsmæssig status på projekterne. Har der indholdsmæssigt været større ændringer eller behov, er det taget op i styregruppen.

Vi vurderer samtidig, at hvis projektholder systematisk og anonymt havde evalueret deltagernes tilfredshed, ønsker og behov, havde det formentligt været muligt at opfange mulige forbedringspotentialer. Heriblandt at nogle deltagere ville have haft gavn af at blive kompetenceløftet inden for f.eks. projektledelse og at der blandt deltagerne er store ønsker til netværksskabende 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.

Status på evalueringstidspunktet er, at 100 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Regionalfondsbevilling: prioritet 1 innovationssamarbejder. Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Screening af virksomheder	250	307	+100 %
A2: Innovationssamarbejder	26	32	+100 %
A3: Arrangementer	18	21	+100 %

Opgjort pr. 31.07.20.

Overopfyldelse af målet om at være i kontakt med potentielle deltagere (A1), er, ifølge projektholder, et udtryk for en stor efterspørgsel, idet måltallet tæller mange, der har henvendt sig til projektholder, men som ikke er blevet opfordret til at ansøge eller ikke har fået bevilliget projektdeltagelse. Der er igangsat flere samarbejder end forventet (A2), idet nogle virksomhederne har investeret mindre end de oprindeligt forventede antal timer.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

FFI POP	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	41,3	37,7	91 %
Tidsforbrug (måneder)	63	59	92 %

Opgjort d. 31.07.19

Projektholder forventer at hele budgettet udmøntes.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 92% af de opstillede outputmål opnået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

Outputmål	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet*	Procentvis målopnåelse
B1: Antal deltagervirksomheder som går direkte videre til FFI Growth	2	2	100 %
B2: Antal virksomheder som modtager støtte	78	81	+100 %
B3: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	78	81	+100 %
B4: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U-projekter (kr.)	14,5 mio.	14,1 mio.	98 %
B5: Antal virksomheder der har modtaget støtte mhp at introducere produkter, der er nye på markedet	20	26	+100 %
B6: Antal virksomheder der har modtaget støtte mhp at introducere produkter, der er nye for virksomheden	25	28	+100 %
B7: Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	18	9	50 %

** Opgjort pr. 31.07.20.*

Projektet har haft kontakt til det ønskede antal virksomheder, efter at måltallene for antallet af deltagervirksomheder (B2) og antallet af virksomheder, der samarbejder med en forskningsinstitution (B3) blev nedjusteret.

Halvdelen af virksomhederne har på evalueringstidspunktet, udviklet et koncept til et nyt produkt (B7). Projektleder forventer, at måltallet bliver nået i takt med, at de sidste forløb afsluttes.

6 Effektvurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at projektet vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Undersøgelsen er sendt ud til 213 deltagere – heriblandt både de kontraktansvarlige virksomheder, som er dem effekten især forventes hos, partnervirksomheder, samt videninstitutioner. 47 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 22 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potentiale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

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

Figur 6 Projektets bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? *Andel af virksomhederne, der angiver at, de…*	**Andel virksomheder**
forventer at arbejde sammen med vidensinstitutioner fremadrettet	71 %
har fået nye måder at udvikle/innovere på	64 %
har ændret strategi efter deltagelse i projektet	36 %
har fået nye prioriteringer efter deltagelse i projektet	32%
har fået nye samarbejdspartnere efter deltagelse i projektet	64 %
oplever efterspørgsel efter det udviklede produkt/koncept	57 %
[vidensintitution], der forventer i større omfang at arbejde sammen med virksomheder fremadrettet	71 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=28, vidensinstitutioner n=14)

Hovedparten af respondenterne har øget deres innovationskapacitet. De har fået nye måder at drive en innovationsproces på, og de anerkender, at innovation er noget, der ofte sker i samarbejde med andre. De forventer fortsat at gøre brug af den viden, som der eksisterer på vidensinsitutionerne, og mange har desuden fået nye samarbejdspartnere. Indsatsen har altså allerede nu givet et værdifuldt output for deltageren.

Særligt interessant i et mere kortsigtet vækstperspektiv er, at en stor andel allerede nu oplever, at der er efterspørgsel efter deres løsning.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

I spørgeskemaet er deltagerne også blevet spurgt til deres forventninger til effekter.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder, der forventer at opnå et konkret udbytte, der …	Virksomheder med positiv forventning
forventer, at indsatsen allerede har ført til et forbedret potentiale for vækst	18 %
forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst	60 %
at virksomheden over de næste 3 år vil opnå en årlig vækst i antallet af fuldtidsansatte på under 10%	43 %
at virksomheden over de næste 3 år vil opnå en årlig vækst i antallet af fuldtidsansatte på 10-19%	25 %
at virksomheden over de næste 3 år vil opnå en årlig vækst i antallet af fuldtidsansatte på over 20 %	33 %

(n=18)

Mere end halvdelen af respondenterne forventer, at deres potentiale for vækst er eller vil blive forbedret som følge af deres deltagelse, og 36 pct. mener, at den overvejende del af det fremadrettede udbytte vil blive opnået inden for to år, mens 29 pct. mener det vil ske om 2-5 år (ikke vist). Virksomhedernes vækstforventninger vil medføre vækst i beskæftigelsen. En tredjedel af dem med positive forventninger, vurderer, at virksomheden vil vokse med mindst 20 pct. årligt i medarbejderstaben over de næste 3 år.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning…		Status	Procentvis målopnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
C1: Antal nye innovative virksomheder	10	7	10	100 %

Som forventet, har ti virksomheder allerede markedsintroduceret de nye produkter og løsninger, som er udviklet i projektet. Det er også overvejende sandsynligt, at måltallet om yderligere syv nye, innovative virksomheder efter projektafslutningen, bliver opnået. Dette understøttes bl.a. af virksomhedernes besvarelser på surveyen, hvor mere end halvdelen angiver, at de forventer et forbedret potentiale for vækst.

7 Anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

Mange virksomhedsejere er entreprenante, men ikke alle har projektlederkompetencer, og kunne med fordel få løftet disse kompetencer. En del af deltagerne er små startups eller ejerledede virksomheder, der ofte er entreprenante. Mange mangler imidlertid projektlederkompetencer og erfaring i at arbejde med videninstitutioner, medmindre de selv udspringer fra universitetet, og allerede har opnået sådanne kompetencer. Nogle af de interviewede virksomheder mener, at det udviklingssamarbejde de har været en del af, kunne have været nået længere eller ville være forløbet nemmere, hvis lead-virksomhed var bedre til at varetage projektlederrollen. Projektholder laver ikke egentlig facilitering af det enkelte samarbejde, men følger fremdriften, og det er da også formålet med projektet, at det er den enkelte deltager, der leder et samarbejde, så udviklingen hele tiden tager udgangspunkt i virksomhedens behov og virksomheden i øvrigt opnår flere kompetencer til at lede en innovationsproces.

Der er to måder projektholder kan sørge for, at lead virksomhed har projektledelseskompetencer. Den ene er, at det allerede i vurderingen af ansøgere forsøges afklaret, hvorvidt ansøger besidder disse kompetencer. Er der f.eks. opstillet gode og målbære milepæle for det ønskede projekt eller har den ansvarlige erfaring i innovationsledelse. Den anden måde er at tilføre virksomheden disse kompetencer. Flere nævner her, at de gerne havde set, at et program som FFI DEV indledningsvist lavede indledende kurser i at skrive ansøgninger og opstille projektplaner. Foruden at opkvalificere de potentielle ansøgere, vil gevinsten heraf være en mere effektiv proces, frem for at en projektholder skal gennemlæse og kommentere mangelfulde ansøgninger.

Vi ser i andre regionalfondsprojekter, at sådanne tiltag afvikles som en del af de kollektive aktiviteter, hvor deltageren får undervisning og konkrete redskaber til innovationsledelse. En alternativ mulighed er at sådanne projekter tænkes sammen med finansiering fra socialfonden.

Læringspunkt 2

Flere kollektive aktiviteter til at opbygge relationer omkring tværgående temaer, kunne have gavnet målgruppen. Et af projektets største udbytter er, at det viser deltagerne, at innovation er noget man samarbejder om og at man bliver en del af et fællesskab. Dette er modsat f.eks. Innobooster, hvor virksomheden er alene i processen. Fællesskabet er vigtig, men kunne sagtens have været understøttet mere i FFI DEV. Generelt har projektholder mest anvendt de kollektive aktiviteter til rekrutteringsmæssige formål, og her vurderer vi, at det ville have været gavnligt for projektets målgruppe med flere aktiviteter på tværs af de igangsatte samarbejder. Deltagerne har været glade for de kollektive aktiviteter der har været, men havde gerne set flere af disse, både i forhold til kompetenceudvikling som nævnt ovenfor, og som middel til f.eks. at opbygge yderligere netværk. Aktiviteterne kan f.eks. omhandle systematisk vidensdeling og sparring mellem innovationsprojekter. Det kan også være faglige arrangementer, der tager udgangspunkt i relevante tværgående temaer. Eller

det kan være "metode"-kurser, herunder tidligt i processen at afholde kurser i produktudvikling for at gøre deltagere klogere på lancering af et nyt produkt.

Læringspunkt 3

Denne type projekt har været mest relevant for små SMV´er inden for fødevareinnovation, og især med behov for at lave test. FFI DEV har tiltrukket ofte ganske små virksomheder og en del er start ups inden for fødevareinnovation, mens der ikke er gennemført mange samarbejder om teknologiinnovation. Selvom innovationen ofte ikke er teknologisk nyskabende, er der tale om markedsrettede innovationer, ofte i krydsfeltet mellem fødevarer og miljø, sundhed og klima. De relativt små midler passer særlig godt til virksomheder, der laver mindre fødevareinnovationer og har brug for at få testet deres produktidé. Foruden midlerne, opfylder FFI DEV et endnu vigtigere behov, nemlig at bidrage til at åbne døre til testmuligheder på brugere, f.eks. i sundhedsvæsenet, eller ved at finde de rette samarbejdspartnere til at foretage test.

Læringspunkt 4

Et fagligt, bredt bevillingsorgan er et effektivt middel til at balancere innovations og kommercielle hensyn. Bevillingsorganet indeholder et bredt kompetencespektrum, der spænder fra det faglige og over til branchekendskab, innovation og forretningsudvikling mv. Mere konkret bidrager TI og AU fødevareinstitut med den naturvidenskabelige, faglige viden. VIFU (nu Food & Bio Cluster Denmark) har ligeledes en teknisk og biokemisk viden, men med et link over til erhvervsfremmesystem, trends og tendenser. Både AU og VIFU har viden om andre relevante vidanspartnere, som de bringer ind, når det er relevant for det enkelte innovationssamarbejde. AU MAPP besidder viden om det forbrugerrettede, markedstilgang og nye trends i detailhandlen. Danish Food Cluster (nu Food & Bio Cluster Denmark) besidder viden om fødevaretrends og kommunikation. Foruden den faglige viden, har det været meget værdifuldt, at Food & Bio Cluster Denmark, tidl. Agro Business Park har viden om bl.a. forretning og Erhvervshuset har blik for virksomhedernes evne til at gennemføre et innovationssamarbejde og realisere gevinsterne heraf på markedet. Helt konkret har Erhvervshuset også haft adgang til konkrete værktøjer til at vurdere gennemførligheden. Eksempelvis har Erhvervshuset kunne trække på viden fra deres database over virksomheders track record, og på den baggrund kunnet vurdere ansøgers kommercielle potentialer og eksisterende salgskanaler, om ansøgers foreslåede samarbejdspartnere har en reel rolle i udviklingsarbejdet, og hvorvidt, der i stedet er tale om projektmagere.

Læringspunkt 5

Fordele og ulemper ved administrativt at adskille to projekter, der får midler fra samme prioritetsakse. FFI DEV og FFI POP er begge puljer til innovationssamarbejder og får midler fra samme prioritetsakse. Umiddelbart kan det derfor undre, at de to projekter, rent administrativt, ikke er lagt sammen til ét projekt. En fælles administration ville uden tvivl kunne lette administrationsomkostningerne, samtidig med, at projekterne udadtil stadig kunne være to forskellige puljer til to forskellige målgrupper.

At projektholder har ønsket at holde de to innovationspuljer adskilt, skyldes de indbyggede incitamentsstrukturer i strukturfondene, der betyder, at det er økonomisk mest fordelagtigt for operatøren at adskille projekter for at opnå *overhead* på begge projekter. Ulempen ved at fravælge de administrative

lettelser er, at projektholder anvender mange ressourcer til administration, som i stedet kunne have været anvendt på aktiviter og indhold.

Bilag A Sådan scorer vi

OVERORDNET

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

1. Implementering (afsnit 4)

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

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	
Score	Betydning
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.
1	Implementeringen er meget kritisabel.

Samlet implementeringsscore	
Gennemsnit	Trafiklys
3,5 - 5,0	[GRØN]
2,6 - 3,4	[GUL]
1,0 - 2,5	[RØD]

2. Målopnåelse (afsnit 5)

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

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

3. Effektvurdering (afsnit 6)

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

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