

APRIL 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# BORNHOLMS FØDEVAREKLYNGE

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  
Parallevej 2  
2800 Kongens Lyngby

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

APRIL 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN  
BORNHOLMS FØDEVAREKLYNGE

# SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	329.M
VERSION	0.5
UDGIVELSESDATO	26.04.2021
UDARBEJDET	MOBR
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	MOBR



# INDHOLD

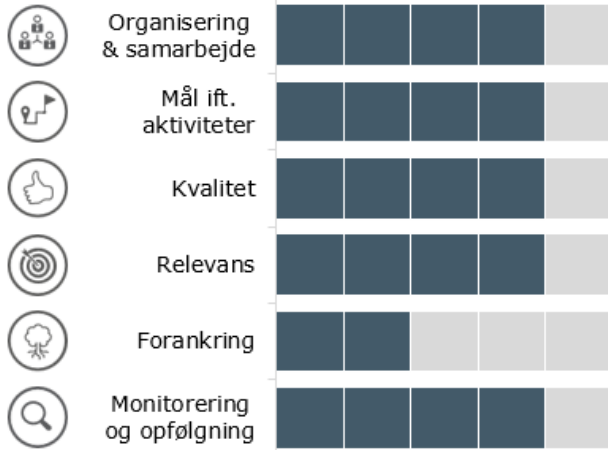
1	Resumé: Bornholms Fødevareklynge	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	10
1	Anbefalinger og læring	14



# 1 Resumé: Bornholms Fødevareklynge

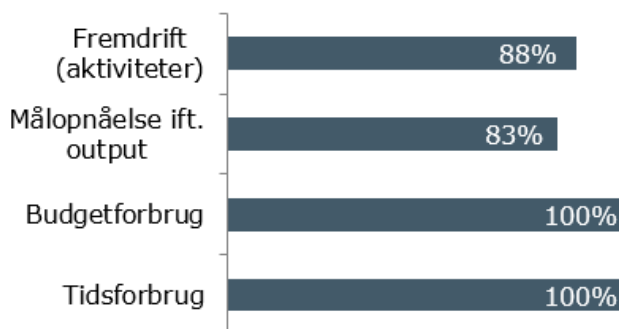
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,7**



Aktiviteterne i fødevareklyngen har skabt et velkoordineret samarbejde mellem de bornholmske erhvervsfremmeaktører, og der har været en vedholdende indsats for at involvere udenøns vidensinstitutioner i samarbejdet. Det er tydeligt, at fødevareklyngen har været med til at fremme innovation i og imellem de bornholmske virksomheder i hele værdikæden, med stigende opmærksomhed på forretningsmulighederne i krydsfeltet mellem fødevarer og oplevelsesøkonomi. Praksis for klyngens egne evaluering er løbende blevet professionaliseret. Formelt set står den bornholmske fødevareklynge uden for den nationale klynge, hvilket gør, at spørgsmålet om egentlig forankring forsat er åbent. Dette vil også få betydning for den langsigtede værdi for de bornholmske virksomheder.

## Målopnåelse



De aktiviteter, der er afspejlet i indikatorerne for bevilningen, er i al væsentlighed gennemført som tiltænkt. Dog er det også her tydeligt, at de mere forpligtende aktiviteter har været svære at engagere virksomhederne i. Det gælder særligt de individuelle forløb med vidensinstitutioner. Det illustrerer, at der har været – og forsat er – et potentiale for at fremme innovationsparathed blandt de bornholmske virksomheder. Det understreger, efter vores vurdering, et tydeligt behov hos virksomhederne som berettigelse for klyngesamarbejdet.

## Effektvurdering

Projektets målopnåelse/effekt mål	
Antal nye innovative virksomheder	20/20
Antal klyngemedlemmer der øger deres innovationshøjde via samarbejde med andre virksomheder	15/12
Antal klyngemedlemmer der øger deres innovationshøjde gennem samarbejde med GTS-institutter	5/8

Selvom de udfordringer, der har været med at gennemføre konkrete innovationsforløb for virksomheder i samarbejde med GTS-institutter og andre vidensaktører også slår i gennem i målopnåelsen på de opstillede effekt mål, er det tydeligt, at samarbejdet i fødevareklyngen har formået at fremme innovationen i virksomhederne i fødevareklynge. Fødevareklyngen er lykkedes med at styrke samarbejdet om nye produkter og løsninger i hele værdikæden – og ikke mindst i krydsfeltet med oplevelsesøkonomi.

## 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

Formålet med projektet er at fastholde og videreudvikle en styrket fødevareklyngeorganisation på Bornholm, herunder også indenfor Det Blå Bornholm. Fødevareklyngens fundament er partnerskabet mellem Gourmet Bornholm, en del af regional madkultur, Bornholms Regionskommune og Bornholms Landbrug.

Med afsæt i et stærkt netværk mellem erhvervet, det offentlige og forskningsmiljøet til klyngeudvikling af fødevareområdet både lokalt og nationalt, skal projektet videreudvikle det lokale økosystem for fødevareudvikling på Bornholm.

Dette sker ved at styrke værdikæden fra hav og ager til mund samt innovationskraften mellem virksomheder, vidensinstitutioner og markedet, der samlet set kan realisere nye produkter eller services med afsæt i virksomhedernes potentielle og behov.

Det er fødevareklyngens formål at udnytte det momentum, som er skabt gennem de forgangne års indsats og ikke mindst skabe rammen, der kan følge op på fødevarestrategien, 2017-2025 for Bornholm. Desuden ønsker projektet at øge innovationshøjden i deltagervirksomhederne. Innovationshøjden løftes i dette projekt gennem samarbejder med nationale vidensinstitutioner.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Bornholms Landbrug & Fødevarer
<b>Sagsbehandler:</b>	Oline Hedvall
<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
<b>Indsatsområde:</b>	Klyngeorganisationer (ERDF-2)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 2,8 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.07.2018 - 31.08.2020



## 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>Afholdelse af netværksmøder i fødevareklyngen</li> <li>Innovationsmøder i fødevareklyngen</li> <li>Innovationsprocesforløb for virksomheder</li> <li>Innovationsagent-tjek</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsmøder har øget fødevarevirksomheders forståelse for innovation og indsigt i forskellige aspekter af fødevareproduktion</li> <li>Virksomheder matchet med vidensinstitutioner</li> <li>Et stærkere lokalt økosystem for fødevareudvikling er skabt, herunder en styrket fødevareklyngeorganisation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Styrket produktudvikling med afsæt i det bornholmske terroir</li> <li>Øget innovation blandt fødevarelandskabets aktører</li> <li>Øget antal innovative virksomheder</li> </ul>

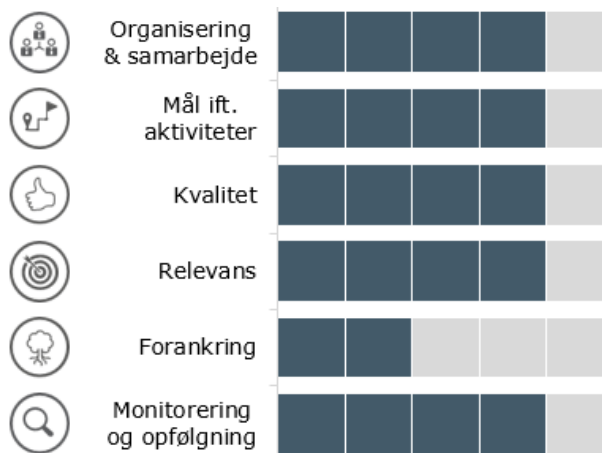
## 3 Overordnet status

Projektet 'Bornholms Fødevareklynge' bygger videre på den tidligere bevilling 'Operatør på den Bornholmske Fødevareklyngeindsats', som COWI har midtvejs- og slutevalueret i hhv. 2017 og 2018. Da de to bevillinger skal ses som en sammenhængende indsats, lægger vi også viden og indsigt fra de to foregående evalueringer til grund for denne slutevaluering.

Aktiviteterne, der er medfinansieret af den aktuelle bevilling, er overordnet betragtet gennemført som planlagt og har bidraget til at fremme innovation i virksomheder i hele værdikæden inden for fødevareområdet på Bornholm.

## 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



**Det er lykkedes at skabe et velkoordineret samarbejde mellem de bornholmske erhvervsfremmeaktører, men aktørerne må tilpasse sig nye roller i erhvervsfremmesystemet.**

Det er vores opfattelse, at partnerne bag fødevareklyngen har formået at bygge videre på det velfungerende samarbejde fra den forudgående projektperiode. Herunder har det været tydeligt, at både Bornholms Landbrug og Fødevarer og Gourmet Bornholm har kunne drage nytte af gode relationer til virksomhederne samt et stort kendskab til deres udviklingsmuligheder og potentiale. Det er blandt andet kommet til udtryk i udvælgelsen af temaer for klyngens aktiviteter.

Det har været målet at skabe et koordineret samarbejdet mellem erhvervsfremmeaktørerne på Bornholm for at sikre forudsætningen for opbygning af en fødevareklynge. Et mål der efter vores opfattelse er nået. Processen har dog også vist, at samarbejdsrelationerne kræver løbende vedligeholdelse. Det har været tydeligt i forbindelse med personudskiftninger ved flere af samarbejdets nøgleaktører og de ændrede funktioner for Bornholms Regionskommune, Business Center Bornholm og Erhvervshus Hovedstaden, som den nye lov om erhvervsfremme har medført. Betydningen har været størst for Bornholms Regionskommunes rolle i samarbejdet, der som følge af erhvervsfremmereformen fortrinsvis kan spille en rolle på efterspørgselsiden. Dette er yderligere beskrevet i midtvejsevalueringen.

Den foreløbige kulmination på samarbejdet har været vedtagelsen af den fælles fødevarestrategi, hvormed den fælles bornholmske fødevareindsats indføres. Baseret på de gennemførte interviews er det vores vurdering, at der er skabt politisk ejerskab for strategien, der blandt andet er udmøntet i form af øget indkøb af økologiske varer og ved at gøre Bornholm til testø for fødevarer. Det er dog også vores indtryk, at den politiske interesse gradvist er skiftet til fordel for andre bornholmske styrkepositioner, hvilket gør det særligt vigtigt at opretholde momentum for samarbejdet blandt aktørerne i øvrigt.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektet har udnyttet bevillingens rammer til at fremme innovation, men processen fra klyngeaktiviteter til konkrete løsninger er lang.** Der foreligger sikker viden om, at klyngesamarbejde fremmer forudsætningerne for innovation ved at styrke samarbejdsrelationerne mellem aktørerne i klyngens økosystem. Samtidig har vi også ved flere lejligheder konstateret, at vejen fra et klyngesamarbejde til flere innovative virksomheder er lang. Denne gennemgående konklusion mener vi også gør sig gældende for den bornholmske fødevareklyngeindsats, hvor det er lykkedes at opbygge et velfungerende samarbejde, men hvor det samtidig har været vanskeligt at igangsætte individuelle innovationsforløb.

Partnerne bag klyngen bør dog krediteres for alligevel at have forfulgt denne ambition ved først at gennemføre innovationstjek i samarbejde med Teknologisk Institut, senere ordningen 'Innovationsagent' i samarbejde med DTU og senest samarbejde med Dalum Landbrugsskole. Inden for rammerne af en bevilling fra Regionalfondens indsatsområde 1b er den bornholmske fødevareklynge formentlig den aktør, der er kommet længst med at skabe sammenhæng i hele effekt-kæden. De nævnte aktiviteter er dog gennemført uden andel i projektbudgettet, hvilket efter vores opfattelse har været uholdbart.

Imens ovenstående fortrinsvis omhandler samarbejder mellem virksomheder og vidensinstitutioner, er det også værd at fremhæve, at fødevareklyngeindsatsen har været med til at fremme innovation mellem bornholmske virksomheder. Her har den årlige Madfestival været en vigtig ramme for samarbejdet. Resultaterne tæller blandt andet udviklingen af en ny kaffeøl, der har skabt omsætning for bryggeriet og flere besøgende i kafferisteriet samt flere lignende samarbejder. En række af samarbejderne er gennemført mellem fødevarevirksomheder og virksomheder inden for oplevelseserhvervene. I midtvejsevalueringen fremhævede vi det som positivt, da virksomhederne i dette krydsfeltet kan skabe en større indtjening, og vi er kun blevet bestyrket i denne opfattelse i forbindelse slutevalueringen.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne har generelt haft en positiv oplevelse af samarbejdet i fødevareklyngen og har særlig været tilfredse med muligheden for at sparre med diverse fagpersoner. De påpeger dog, at mangel på opfølgning gør, at igangsatte projekter potentielt ikke kan videreføres af virksomhederne selv.** Vi kan, på baggrund af de gennemførte interviews, konkludere, at virksomhederne vurderer, at samarbejdet i fødevareklyngen har givet et udbytte. Samarbejdet i klyngen har givet deltagerne relevante input og inspiration fra virksomheder indenfor samme sektor og større fælles viden. Vi noterer os, at flere af virksomhederne fremhæver kvaliteten af de forskellige fagpersoner, der har været involveret i klyngens aktiviteter. Fagpersonernes know-how har givet en viden til deltagerne, der ellers ville have været ressourcekrævende for virksomhederne at tilegne sig. Vi kan derudover konstatere, at deltagerne endvidere har værdsat den fleksibilitet, hvormed de har kunne benytte personerne i forløbet.

Vi kan konkludere, at flere af virksomhederne er skeptiske omkring de langvarige effekter af projektet. I den forbindelse efterspørger de et større omfang af opfølgning på de enkelte initiativer. Det kommer til udtryk via de gennemførte interviews, hvor flere af deltagerne vurderer, at fraværet af en tovholderfunktion reducerer den langsigtede værdi af igangsatte initiativer.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Fødevareklyngen faciliterer samarbejde og skaber et effektivt netværk for vidensdeling mellem deltagerne.** Ønsker om samarbejde, netværk og eksterne inputs har været virksomhedernes primære motivation for at deltage i aktiviteterne i projektet. Det fremgår af de gennemførte interviews, hvor det desuden bliver klart, at projektet har bidraget til at binde virksomhederne i fødevaresektoren på Bornholm tættere sammen. Ifølge virksomhederne fungerer netværket, som projektet faciliterer, som omdrejningspunkt for innovativ tænkning mellem de deltagende virksomheder. Hertil kommer fagpersonernes viden, der giver deltagerne praktisk sparring i forbindelse med gennemførelsen af nye ideer. På baggrund af de gennemførte interviews, har vi dog samtidig det indtryk, at projektets fagpersoner ender med i overvejende grad at bistå virksomhederne med mere praktiske- og lovgivningsmæssige spørgsmål, frem for at øge innovationsniveauet i de deltagende virksomheder.

Herudover kan vi fastslå, at virksomhederne generelt har været positive overfor aktiviteterne med fokus på oplevelsesøkonomi. Flere af deltagerne fremhæver, at muligheden for at tænke oplevelsesøkonomi ind i deres forretning har givet dem en ny forståelse af deres virksomhed i forhold til, hvordan de både kan produktudvikle og øge afsætningen af eksisterende produkter.

Forankring af  
output



**Fødevareklyngen har sat et positivt aftryk på virksomhederne, men den langsigtede værdi afhænger af samarbejdet med den nationale fødevareklynge.** Det er vores vurdering, at den bornholmske fødevareklynge har sat et positivt aftryk på den bornholmske fødevarebranche, der vil række ud over rammerne for de to bevillinger til klyngeindsatsen. På virksomhedsniveau noterer vi os en række blivende samarbejdsrelationer, samt fælles tilbagevendende arrangementer som Madfestival og Drikkefestival, der i flere tilfælde har været rammen for udvikling af nye produkter. Det er vores vurdering, at klyngens langsigtede værdiskabelse er tydelig.

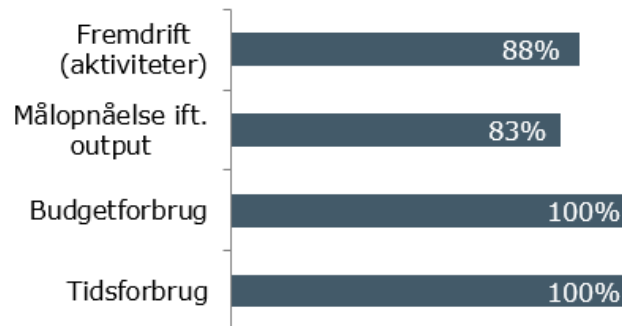
Centralt i vores vurdering af forankringen af den bornholmske fødevareklyngeindsats er, at klyngen ikke har formået at konsolidere sig med den nationale fødevareklynge. Uden at gå nærmere ind i konsolideringsprocessen må vi konstatere, at parterne bag den bornholmske fødevareklyngeindsats for sent engagerede sig i processen, mens den nye nationale klynge orienterede sig for meget mod vidensinstitutioner og branchens største virksomheder til at samarbejdet for alvor ville være attraktivt for de bornholmske aktører. I de gennemførte interviews er det blevet klart, at særligt sidstnævnte forhold har mindsket motivationen for de bornholmske aktører, da den nationale klynges strategiske orientering synes at være langt fra det lokalt orienterede samarbejde, der er udviklet på Bornholm.

Monitorering og  
opfølgning

**Klyngens praksis for monitorering er løbende udviklet frem til en professionel praksis med den overvejende opmærksomhed rettet mod virksomhedernes udbytte.** Vi noterer os, at partnerne bag fødevareklyngen løbende har tilpasset klyngens aktiviteter til virksomhedernes udtrykte behov. Dialogen har fortrinsvis haft uformel karakter, og der er blandt andet samlet op på reaktionerne efter afholdte arrangementer, ligesom ønsker til nye aktiviteter løbende er noteret. På samme vis er der over flere omgange gennemført spørgeskemaundersøgelser, der mere systematisk har målt deltagernes udbytte. Det er vores vurdering, at der siden klyngens opstart er opbygget en vis grad af evalueringskapacitet, hvor opfølgning og opnået indsigt løbende lægges til grund for klyngens aktiviteter. Set fra vores perspektiv er dette ganske positivt. Vi genkender ligeledes billedet fra de tre forudgående evalueringer, hvor vi kan konstatere, at bevillingsmodtager aktivt har forholdt sig til de anbefalinger, vi har afgivet. Som eksempel på dette kan nævnes mere individuelt orienterede aktiviteter for virksomheder med størst potentiale samt etablering en systematisk evalueringspraksis for måling af deltagernes udbytte.

## 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 88 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Netværksmøder i fødevareklyngen	20	20	100 %
Innovationsmøder i fødevareklyngen	10	20	+100 %
Innovationsprocesforløb	30	30	100 %
Innovationsagent	10	5	50 %

I al væsentlighed er alle aktiviteterne kvantitativt set gennemført som planlagt. Dog er der gennemført halvt så mange forløb for innovationsagenter som forventet. Det skyldes, at aktiviteten er flyttet, først fra GTS'erne til DTU og sidenhen Dalum Landbrugsskole. Hertil kommer, at virksomhederne har svært ved at se sig selv i faste forløb, og at det samtidig har vist sig vanskeligt at skabe den rette timing. Herudover er det efter vores opfattelse problematisk, når eksempelvis DTU har valgt at gennemføre forløbene på engelsk. Til denne aktivitet er det dog også værd at bemærke, at den er gennemført uden budgetandel i bevilningen, og derfor må ses som en ekstra indsats for at skabe større sammenhæng i effektkæden.

Budget- og  
tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	2,8	2,8	100%
Tidsforbrug (måneder)	26	26	100%

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 83 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
<b>Målopnåelse for programindikatorer</b>			
Antal klyngemedlemmer som har deltaget i samarbejdsprojekter om innovation	30	29	97%
Antal nye klyngemedlemmer	20	17	85%
<b>Målopnåelse for supplerende indikatorer</b>			
Antal klyngemedlemmer, der samarbejder med andre virksomheder	20	21	+100%
Antal klyngemedlemmer, der samarbejder med GTS-institutter	10	5	50%

Det er tydeligt at fødevareklyngens værdiskabelse først og fremmest kommer til udtryk via et tættere og mere udbredt samarbejde mellem virksomhederne. Samtidig slår antallet af vidensamarbejder også igennem i antallet af klyngemedlemmer, der samarbejder med GTS-institutter.

## 6 Effektvurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Grundlaget for evaluators vurdering er de gennemførte interviews. Evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentialer indgår dog også. Herudover har evaluator i samarbejde med bevillingsmodtager gennemført en survey blandt de deltagere, der har været en del af samarbejdet. Svarene er gengivet herunder.

Figur 6 Klarhed om vejledningstilbud.

Er det efter din mening tydeligt, hvor du kan finde den relevante vejledning blandt forskellige tilbud til din virksomhed? (Eks. Bornholms Landbrug og Fødevarer, Gourmet Bornholm, Businesscenter Bornholm, Destination Bornholm)?	Andel virksomheder
I meget høj grad	14%
I høj grad	43%
I hverken høj eller lav grad	26%
I lav grad	17%
Slet ikke	0%
Ved ikke / ikke relevant	0%

(n=35)

Figur 7 Aktiviteter i samarbejdet og nye forretningsområder.

I hvilken grad vurderer du, at aktiviteterne i samarbejdet har styrket din virksomheds forudsætninger for at udvikle nye forretningsområder?	Andel virksomheder
I meget høj grad	15%
I høj grad	29%
I hverken høj eller lav grad	32%
I lav grad	12%
Slet ikke	9%
Ved ikke / ikke relevant	3%

(n=34)



Figur 8 Nye forretningsområder inden for oplevelser/turisme.

Ligger de nye forretningsområder inden for oplevelser/turisme?	Andel virksomheder
Ja	71%
Nej	21%
Ved ikke / ikke relevant	7%

(n=14)

Figur 9 Styrket relationer til andre bornholmske virksomheder gennem samarbejdet.

I hvilken grad oplever du, at samarbejdet har styrket dine relationer til andre bornholmske virksomheder?	Andel virksomheder
I meget høj grad	18%
I høj grad	39%
I hverken høj eller lav grad	30%
I lav grad	12%
Slet ikke	0%
Ved ikke / ikke relevant	0%

(n=35)

Figur 10 Adgang til relevante ressourcer gennem samarbejdet

Vurderer du, at samarbejdet har givet dig adgang til relevante ressourcer? (sæt gerne flere krydser)	Andel virksomheder
Finansiering	16%
Maskiner eller andet teknisk udstyr	9%
Adgang til fælles arrangementer (eks. messedeltagelse)	75%
Nye medarbejdere	3%
Akademiske udviklingskompetencer (eks. via samarbejde med universitet eller GTS-institut)	19%
Andet	34%

(n=32)

Figur 11 Ønsker vedr. yderligere aktiviteter

Savner din virksomhed yderligere aktiviteter om? (sæt gerne flere krydser)	Andel virksomheder
Trends på fødevarerområdet	52%
Fødevarer sikkerhed	22%
Markedsføring	48%
Planlægning og gennemførelse af fødevarerevents	22%
Afsætning nationalt	33%
Eksport	37%
Bæredygtighed / grøn omstilling	26%
Digitalisering	19%
Finanseringsforhold	11%
Mskinger og andet teknisk udstyr	26%
Nye samarbejdsrelationer med nationale aktører eller netværk	44%

(n=27)

Svarene fra virksomhederne i klyngen viser er der forsat er vej igen i forhold til at skabe klarhed om de forskellige erhvervsfremmetilbud. Samtidig er det tydeligt, at det inbrydes virksomhedssamarbejde og deltagelse i kollektive aktiviteter skaber værdi.

Figur 12 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet.

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
<b>Målopnåelse for programindikatorer</b>				
Antal nye innovative virksomheder	20	10	20	100%
<b>Målopnåelse for supplerende indikatorer</b>				
Antal klyngemedlemmer, der har øget deres innovationshøjde gennem samarbejder med andre virksomheder	12	6	15	+100%
Antal klyngemedlemmer, der har øget deres innovationshøjde gennem samarbejder med GTS-institutter	8	4	5	63%

Selvom de udfordringer, der har været med at gennemføre konkrete innovationsforløb for virksomheder i samarbejde med vidensaktører også slår i gennem i målopnåelsen på de opstillede effektmål, er det tydeligt, at samarbejdet i fødevarerklyngen har formået at fremme innovation i den bornholmske fødevarerklynge. Fødevarerklyngen har således formået at styrke samarbejdet om nye

produkter og løsninger i hele værdikæden – og ikke mindst i krydsfeltet med oplevelsesøkonomi. Vi vurderer derfor også, at det er sandsynligt at de to førstnævnte samlede mål vil blive indfriet.

# 1 anbefalinger og læring

*Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.*

## Læringspunkt 1

**Samarbejde med national fødevareklynge.** Bevillingsperiodens afslutning falder sammen med et nyt kapitel for danske erhvervs-klynger. Den fremtidige klyngeindsats vil være national og baseret på 13 udvalgte erhvervs-mæssige styrkepositioner. Food & Bio Cluster Denmark er valgt som operatør på fødevareområdet. Den bornholmske fødevareklynge blev ikke direkte en del af den nye nationale fødevareklynge, og er dermed som udgangspunkt afskåret fra finansiering fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse. De to bevillinger til den bornholmske fødevareklyngeindsats skal efter vores opfattelse ses i lyset af den langt mere regional og lokalt orienterede investeringstilgang, der på bevillingstidspunkterne lå til grund for klyngeindsatsen i hele landet. Det kom til udtryk ved, at der på daværende tidspunkt fandtes mere end 100 offentligt finansierede klynger og netværk. Efter vores opfattelse er det netop i det lokalt forankrede samarbejde, den bornholmske fødevareklynge har fundet sin styrke og tydelige værdiskabelse for virksomhederne. Som sådan har vi forståelse for, at man ikke fra de bornholmske aktørers side har kunne se sig selv indlemmet i en national indsats, uden at beklukke rationalet bag en nationalisering af klyngeindsatsen.

I fremtiden vil det formentlig være realistisk at finansiere en del af de kollektive aktiviteter via lokale midler og egenbetaling, men det kan vise sig vanskeligt at finansiere de mere målrettede og langsigtede aktiviteter. Her vil samarbejdet med den nationale klynge efter vores opfattelse være afgørende, da man blandt de bornholmske aktører forsat vil have kendskab og relationer til de fødevarevirksomheder, der for alvor rummer innovationspotentiale, men samtidig ikke vil have ressourcer eller kompetencer til at indfri det alene. Imens man på Bornholm må afstå fra prædikatet 'klynge', er det efter vores opfattelse vigtigt, at man fortsætter med at dyrke det samarbejde, man indtil nu har gjort og ikke ser den nye nationale klynge som en modstander, men som en samarbejdspartner, der kan tage over på samarbejdet med den enkelte virksomhed, når det giver mening.

## Læringspunkt 2

**Samarbejde med Business Center Bornholm (BCB) og Erhvervs-huset Hovedstaden.** Imens den nationale klyngeindsats udgør en hovedakse i det nye danske erhvervsfremmesystem udgør erhvervs-huset og de lokale erhvervs-kontorer den anden. Derfor er det, efter vores opfattelse, vigtigt, at aktørerne i den bornholmske fødevarebranche fastholder det velfungerende samarbejde med Business Center Bornholm og Erhvervs-huset Hovedstaden. Samarbejdet med begge aktører har vist sig et være en vigtig forudsætning for tilliden til virksomhederne, og i fremtiden vil det være oplagt, at man fra både Bornholms Landbrug og Fødevarer og Gourmet Bornholm indgår som en delmængde af de tilbud virksomhederne har adgang til via BCB og erhvervs-huset. I de gennemførte interviews er det blevet tydeligt, at BCB kan fungere som indgang for virksomhederne og aktivere de øvrige aktører, når virksomhedernes behov tilsiger det. For

---

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

at understøtte ambitionerne om et koordineret erhvervsfremmesystem uden overlap, er det efter vores opfattelse vigtigt, at det netop er disse to aktører, der er virksomhedernes indgang til det samlede udbud af aktiviteter. Dermed ser vi for os en mere specialiseret arbejdsdeling mellem de bornholmske aktører, og samtidig en mulighed for, at Bornholms Landbrug og Fødevarer og Gourmet Bornholm kan dedikere sig mere til de faglige aktiviteter, hvor værdiskabelsen også indtil nu har været mest overbevisende.

En mere retrospektiv læring fra projektet er, at man i fødevareklyngeindsatsen er startet med at se kritisk på virksomhedsejernes oplevelse af erhvervsfremmeaktørerne. I forlængelse af tilbagemeldingerne fra virksomhederne har man tilladt sig at starte med det grundlæggende, som i dette tilfælde har været en basal koordinering af indsatser og lavpraktisk kommunikation om virksomhedsbesøg og igangsættelse af aktiviteter. Omend det kan synes banalt, er det vores konklusion, at det formentlig aldrig ville have lykkedes at skabe samme grad af engagement blandt virksomhederne, hvis ikke denne grundlæggende forudsætning var sikret fra begyndelsen.

### Læringspunkt 3

**Afsæt for udvikling af lokale fyrtårne inden for oplevelsesøkonomi og grøn omstilling.** Imens klyngeindsatsen er nationaliseret er interessen for lokale 'fyrtårne' stigende. Med afsæt i stedbundne potentialer er det ønsket at udnytte disse som vækst drivere for en hel region eller nationalt. Her er der efter vores opfattelse gode muligheder for at bygge videre på samarbejdet i den bornholmske fødevareklynge, særligt på to punkter:

- Allerede inden for bevillingsperioden har parterne bag klyngen demonstreret, at virksomhederne inden for oplevelsesøkonomi kan skabe nye produkter og løsninger med langt højere indtjening og mindre konkurrence, end når virksomhederne satser på fødevarer i et snævert perspektiv. Vi mener, at mulighederne allerede er afprøvet i en sådan grad, at det er underordnet om det definerende fortegn sættes foran *fødevarer* eller *oplevelse*. Af hensyn til målet om ikke at skabe overlap på udbudssiden i erhvervsfremmesystemet, er vi af den opfattelse, at man fortrinsvis bør satse på sidstnævnte. Det betyder også, at samarbejdet med Destination Bornholm vil være den vigtigste relation at investere i fremadrettet.
- I den seneste tid er der også igangsat en række projekter, der skal styrke Bornholms rolle i den grønne omstilling. Omend dette emne ikke har fyldt specielt meget i klyngesamarbejdet, vil der efter vores opfattelse være stort potentiale i at udvikle samarbejdet i den retning, og i højere grad satse på at fremme udvikling af nye produkter og løsninger inden for bæredygtig fødevareproduktion. Samtidig vil man kunne koble fødevarestrategien til de strategiske målsætninger for grøn omstilling og ad den vej sikre fødevarestrategiens relevans i de kommende år.

### Læringspunkt 4

**Investeringsperspektivet i virksomheder uden historik inden for innovation.** For en del af deltagervirksomhederne er det første gang, at de går struktureret til et innovationsprojekt. Derfor har ikke mindst samarbejdet med vidensaktørerne været nyt for de fleste. Målopnåelsen viser derfor også, at det netop

er de mere ambitiøse aktiviteter, der har været sværest at for klyngen at realisere. Netop fordi disse aktiviteter er særligt ressourcekrævende for aktørerne bag klyngesamarbejde, er det også værd at tage virksomhedernes langsigtede udbytte i betragtning. På den ene side er man netop lykkedes med at fremme udviklingen af en konkret ny, innovativ løsning eller produkt i virksomheden, men på den anden side giver flere virksomheder udtryk for, at det er vanskeligt at arbejde videre uden en tovholderfunktion eller facilitator. Derfor bør man også i fremtiden i langt højere grad overveje virksomhedens egen kapacitet til at bedrive innovation inden den rekrutteres til et krævende innovationsforløb. Udover en mere kritisk screening af virksomhederne kan man derfor også arbejde med virksomhedens kompetencer og organisation som en del af innovationsforløbet. Vi elaborerer yderligere over dette emne i temaevaleurinegn 'Klyger i ervervsfremme' (2020), s. 40-43. Herudover er der yderligere inspiration at hente i publikationen *Innovationsmodne virksomheder (IMV'er) - en ny målgruppe for innovationsfremmeindsatsen*, (2019)<sup>2</sup>.

## 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 rapportens kapitel 4. 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	Trafiklys
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

### 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

<sup>2</sup>*Innovationsmodne virksomheder (IMV'er) - en ny målgruppe for innovationsfremmeindsatsen* (2019), 'Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd', tilgængelig på: [Innovationsmodne virksomheder \(IMV'er\) - en ny målgruppe for innovationsfremmeindsatsen \(ufm.dk\)](http://www.uvm.dk)

målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejs-evaluering
● [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 3)

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.