

AUGUST 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

CPH FOOD 1 & CPH FOOD 2

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

AUGUST 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

CPH FOOD 1 & CPH FOOD 2

SLUTEVALUERING

| | |
|----------------|------------|
| PROJEKTNR. | A099230 |
| DOKUMENTNR. | 072 & 340 |
| VERSION | 1.0 |
| UDGIVELSESDATO | 27.08.2021 |
| UDARBEJDET | SISR |
| KONTROLLERET | MOBR |
| GODKENDT | LCPE |

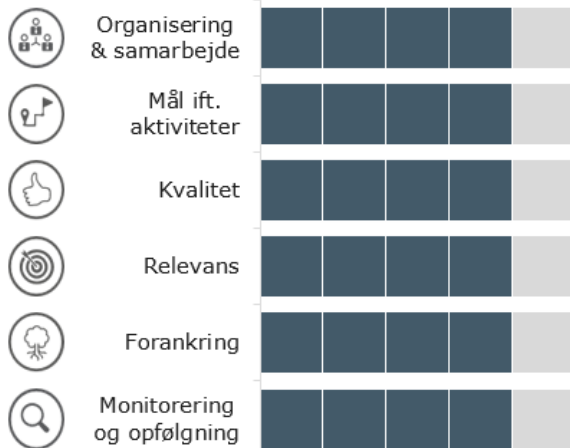
INDHOLD

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Resumé: CPH FOOD 1 & CPH FOOD 2 | 1 |
| 2 | Fakta om projektet | 3 |
| 2.1 | Projektets effektkæde | 5 |
| 3 | Overordnet status | 5 |
| 4 | Projektets implementering | 7 |
| 5 | Fremdrift og målopnåelse | 12 |
| 5.1 | Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle | 12 |
| 5.2 | Målopnåelse i forhold til output | 15 |
| 6 | Effektvurdering | 17 |
| 6.1 | Forudsætninger for effektskabelse | 17 |
| 6.2 | Forventninger til effekter | 18 |
| 6.3 | Indsatsens effektmål | 20 |
| 7 | Anbefalinger og læring | 22 |

1 Resumé: CPH FOOD 1 & CPH FOOD 2

Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4,0**



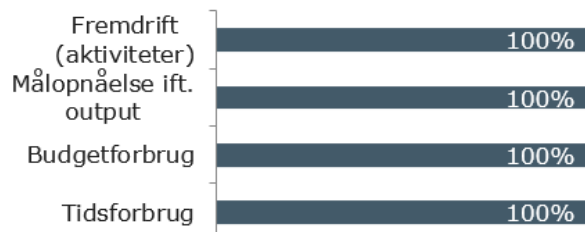
Projektholder har arbejdet med en tydelig ansvars- og rollefordeling mellem partnerne, som har udnyttet partnernes kompetencer – dog har der manglet materiale, som kunne eksplicite værdien af projektet for virksomhederne. Partnerne har arbejdet med en tydelig screeningslogik, men en klarere exitstrategi ville give virksomhederne bedre forudsætninger for fremtidig vækst.

Innovationsforløbene giver virksomhederne dyb faglig viden samt en ny adgang til akademiske miljøer, som udmunder i nye produkter. Dog har virksomhederne manglet adgang til viden om regulatoriske forhold, hvilket har skabt udfordringer for deres produktudvikling. Projektet har arbejdet med en bæredygtig organisatorisk forankring, og har løbende foretaget relevante justeringer af aktiviteterne. Blandt andet ved at udføre brugertest, mens virksomhederne udvikler deres produkt, hvilket styrker den fremtidige markedsintroduktion og skalering. Projektet har løbende indsamlet viden om virksomhedernes oplevelse af kvalitet og relevans, men kunne med fordel have arbejdet med et mere systematisk monitoringssetup.

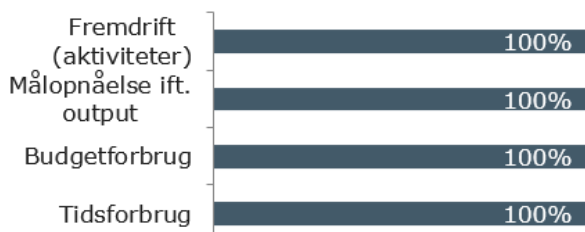
Målopnåelse



CPH FOOD 1:



CPH FOOD 2:



På tværs af de to bevillinger registrerer vi en tilfredsstillende målopnåelse både på aktivitets- og outputniveau. Fremdriften på de opstillede aktivitetsmål er på tværs af de to bevillinger 100 pct. Det er tydeligt, at der i projektperioden er blevet et endnu klarere og eksplicit værditilbud til virksomhederne, da næsten alle de identificerede virksomheder i CPH FOOD 2, har deltaget i et matchmakingmøde.

På de opstillede outputmål registrerer vi ligeledes en tilfredsstillende målopnåelse for evalueringstidspunktet. Målopnåelsen for de opstillede outputmål er alle indfriet på tværs af de to bevillinger, hvilket stemmer overens med den fremdrift, som vi registrerede på de opstillede aktivitetsmål.

Samtidig registrer vi en fin overensstemmelse mellem de to bevillingers budgetforbrug og tidsforbrug. På tværs af de to bevillinger er budgettet blevet anvendt i takt med at indsatsens aktiviteter er blevet gennemført. På baggrund af disse observationer tildeler vi indsatsen en grøn score på målopnåelse.

Effektvurdering

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter



n= 12

Forudsætninger for effektskabelse:

| Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i> | Andel virksomheder |
|---|--------------------|
| virksomheden har fået større målrettet fokus på innovation end tidligere | 36 % |
| virksomheden fremadrettet vil indgå i samarbejde med forskningsinstitutioner | 73 % |
| virksomheden har udviklet koncepter til nye produkter eller services | 82 % |
| virksomheden har introduceret – eller forventer af introducere – nye produkter eller services på markedet | 82 % |

n= 12

Indsatsens mål er primært at skabe vækst og jobs i SMV'er i fødevarerbranchen i Region Sjælland og Region Hovedstaden. De deltagende virksomheder er generelt positive over for de fremtidige effekter, som de opnår gennem deres deltagelse. Som figuren til venstre viser, forventer 88 % en stigning i årlig omsætning, mens 75 % forventer en stigning i antallet af ansatte. Det kan ses som en indikation på, at indsatsen lykkedes med at skabe de ønskede effekter i virksomhederne.

82 % af virksomhederne svarer, at de har introduceret – eller forventer at introducere – nye produkter eller services på markedet. Tallet viser, at virksomhederne i høj grad har fået udviklet nye koncepter, men samtidig, at produkterne har opnået en relativ modenhed. Dette kan blandt andet forklares ved, at virksomhederne sideløbende har arbejdet med at fintune produktet i samarbejde med brugere. Samtidig viser vores survey, at 73 % af virksomhederne fremadrettet vil indgå i samarbejde med forskningsinstitutioner. 36 pct. af virksomhederne finder, at de på baggrund af deres deltagelse har fået større målrettet fokus på innovation end tidligere. Tallet er lavere end forventet, men kan primært skyldes, at der i projektets screeningsmodel, har været fokus på at rekruttere virksomheder, som allerede er relativt veletablerede, og som allerede havde en klar forretningsmodel. Derfor er det naturligt, at denne type af virksomheder allerede har arbejdet med innovation tidligere, og at deres deltagelse i højere grad har været, at kvalificere deres produkt gennem samarbejde med universiteterne. Samlet er det vores vurdering, at indsatsen har forudsætninger for at indfri de forventede effekter, men det er svært at drage en endelig konklusion, da ikke alle de deltagende virksomheder har besvaret den udsendte survey.

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

Indsatsen har til formål at skabe vækst, løfte andelen af innovative virksomheder og udvikle fødevarerektoren i Region Sjælland og Region Hovedstaden. Dette vil opnås ved at bistå virksomhederne med at udvikle nye produkter og koncepter med kommercielt sigte, gennem innovationssamarbejde med viden institutioner. Indsatsen dækker over seks aktiviteter:

- 1 Identifikation af egnede virksomheder til innovationssamarbejder**
- 2 Matchmaking:** Hver enkelt SMV gennemgår et afklaringsforløb, hvor virksomhedernes udfordringer og ambitioner identificeres. Virksomheden matches med forskere eller studerende og eventuelt i forhold til minikonsortiet med andre virksomheder i indsatsen
- 3 Produktudvikling og konceptudvikling med studerende:** Virksomhederne udvikler produktion og processer i samarbejde med studerende. Virksomhederne får hjælp til ide-, produkt-, koncept og procesudvikling af studerende. Dette kan danne basis for videre innovationsarbejde i virksomheden og etc. udbygges i aktivitet 4-6.
- 4 Produktudvikling og konceptudvikling med forskere:** Virksomhederne får tilbudt et forløb med en forsker på enten DTU eller KU. Virksomhederne og forskerne samarbejder om en konkret problemstilling. Gennem samarbejdet forventes det at nedbryde barrierer til en videninstitution, som virksomheden også kan anvende fremadrettet til udviklingsaktiviteter.
- 5 Produkt- og konceptudvikling i minikonsortier:** Konsortierne sammensættes på baggrund af virksomhedernes behov, hvor virksomhederne sammen med andre vil dele erfaringer og give hinanden feedback på problemstillinger/udfordringer. To eller flere virksomheder samarbejder omkring et produktudviklingsforløb.
- 6 Projektmodning og brugertest:** Screeningsforløb for de enkelte virksomheder, for at opnå grundlæggende viden om, hvad de konkrete behov dækker over i forhold til at få produktet på markedet. Herudover faciliteres en række workshops for virksomhederne, som kan formidle viden om specifikke emner.

Indsatsen gennemføres med DTU som projektholder, mens KU Fødevarerenskab, Spring Nordic og Food & Bio Cluster Denmark indgår som partnere i projektet.

Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS | | CPH-FOOD | CPH-FOOD 2 |
|------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| > | Tilskudsmodtager: | DTU FOOD | DTU FOOD |
| > | Sagsbehandler: | Line Kjær Nikolajsen | Line Kjær Nikolajsen |
| > | Finansieringskilde: | Regionalfonden (ERDF) | Regionalfonden (ERDF) |
| > | Indsatsområde: | Innovationssamarbejder (ERDF-1) | Innovationssamarbejder (ERDF-1) |
| > | Samlet budget: | DKK 30 mio. | DKK 7,5 mio. |
| > | Bevillingsperiode: | 02.05.2016 - 31.08.2021 | 01.03.2019 - 31.08.2021 |

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"> • Identifikation af egnede virksomheder til innovationssamarbejder • Matchmaking, inkl. afklaringsforløb og udvikling/vurdering af business case • Produkt- og konceptudvikling med studerende • Produkt- og konceptudvikling med forsker/forskerteams • Produkt- og konceptudvikling i minikon-sortier • Projektmodning, inkl. markedsintervention og temabaserede workshops | | <ul style="list-style-type: none"> • Virksomhederne har opnået samarbejde med vidensinstitutioner • Virksomhederne har udviklet koncepter og prototyper til nye produkter, som er nye på markedet/for virksomheden • Nogle produkter/løsninger er testet på potentielle brugere/kunder | | <ul style="list-style-type: none"> • Flere nye innovative SMV'er på fødevarerområdet • Øget jobskabelse i Region Hovedstaden og Region Sjælland blandt fødevarer virksomheder • Øget vækst |

3 Overordnet status

I CPH FOOD 1 var målgruppen primært virksomheder, som er geografisk placeret i Region Sjælland. I opstartsperioden var det vanskeligt at rekruttere fra regionen, hvilket primært skyldes, at der som udgangspunkt ikke eksisterer lige så mange start-ups og innovative virksomheder inden for fødevarerbranchen i forhold til f.eks. Region Hovedstaden. Projektholdet har håndteret denne udfordring bl.a. via direkte kontakt og håndholdt hjælp, hvilket har gjort, at indsatsen har en tilfredsstillende fremdrift på antallet af rekrutterede virksomheder. Herudover har CPH FOOD 2 primært haft fokus på virksomheder i Region Hovedstaden, fordi det har vist sig, at der er flere potentielle vækstvirksomheder i denne region inden for fødevarerbranchen.

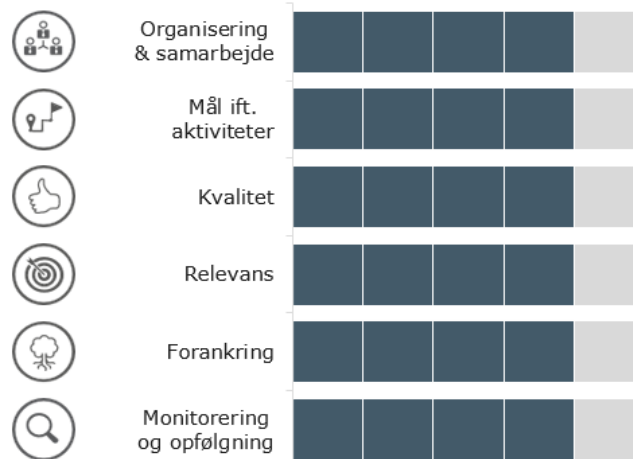
Generelt har det i projektperioden vist sig, at modningsprocessen for virksomhederne er længere en først antaget. Det drejer sig primært om, at det har taget

længere tid at screene den enkelte virksomhed, i forhold til at finde det korrekte match mellem virksomhed og forsker, og samtidig, at der går en vis tid, inden virksomheden er klar til at indgå i et innovationssamarbejde, da det for mange af virksomhederne tager lang tid at modne ideerne.

Efter aftale med Erhvervsstyrelsen evalueres de to bevillinger til *CPH-FOOD* og *CPH-FOOD 2* samlet, da de to projekter er designet som et sammenhængende initiativ. I vores opgørelse og vurdering af de programfastsatte mål skelner vi dog mellem de to bevillinger og redegør separat for fremdriften og målopnåelsen i de to bevillinger.

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



Indsatsen ledes med en klar ansvarsfordeling mellem partnerne, men kunne med fordel have arbejdet med at udvikle materiale, som ekspliciterer værdien af innovationssamarbejde.

DTU Food er projektholder, mens KU, Spring Nordic og Food & Bio Cluster har været udførende partnere i projektet. Projektholdet har arbejdet med en tydelig ansvarsfordeling mellem projektets partnere med en klar rollefordeling mellem indsatsens hovedaktiviteter, og samtidig udnyttet partnernes kompetencer. Blandt andet ved at lade Food & Bio Cluster arrangere virksomheds workshops, som de traditionelt har stor erfaring med. Det er vores vurdering, at partnerskabet repræsenterer en høj faglig viden om forretningsudvikling inden for fødevarer- og innovationsområdet samt et bredt indblik i netværket inden for fødevarersektoren. Projektholdet har samlet haft indsigt i de tiltag og projekter, som på regionalt og nationalt niveau arbejder med fødevarerbranchen. Det har gjort, at der er blevet udnyttet en række synergier med andre projekter i Region Hovedstaden, bl.a. Growing Food CPH. Bl.a. ved at løfte nogle af de iværksættere, som var en del af Growing Food CPH, som har haft brug for mere teknisk fokuseret innovationsløft i kraft af, at de har udviklet sig til SMV'er, og derfor har haft behov for eksempelvis at have tilgang til laborietests. Samtidig har projektholdet arbejdet med at henvise virksomhederne til andre indsatser, hvis virksomheden ikke imødekom kravene i nærværende projekt (Se læringspunkt 2).

Der har i projektperioden i mindre grad været arbejdet med at ekspliciterer den værdi, som virksomhederne har opnået gennem deres deltagelse i de respektive innovationssamarbejder. Dog har projektholdet i slutningen af projektperioden udviklet en række casebaserede film, som viser den værdi, som udvalgte virksomheder har fået. Det er dog vores vurdering, at dette materiale er blevet udviklet for sent i projektet, særligt fordi det i starten af projektperioden har været svært at rekruttere virksomheder til projektet, og fordi

modningsprocessen for virksomhederne har været længere end først antaget. Gennem vores tidligere evalueringer af projekter inden for samme indsatsområde er det tydeligt, at udviklingen af casebaseret materiale med fordel kan udvikles efter de første virksomheder har gennemført et forløb, fordi det kan reducere eventuelle rekrutteringsudfordringer fremadrettet, og samtidig påvirke forventningerne til virksomhedernes modningsproces, fordi det bliver tydeliggjort for virksomhederne, hvad deres reelle udbytte kan bestå af.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektholdet har arbejdet med en tydelig screeningslogik, men en klarere exit-strategi ville give virksomhederne bedre forudsætninger for fremtidig vækst. De interviewede virksomheder bekræfter enstemmigt, at partnerskabets sammensætning understøtter, at projektet har kompetencerne til at imødekomme deres behov. Det er vores vurdering, at virksomhedernes oplevelse både bygger på en velovervejet tilgang screening, samt et højt faglige niveau fra forskningsmiljøerne på de to respektive universiteter (uddybes yderligere i "kvalitet – målgruppens oplevelse"). Virksomhederne er blevet screenet pba. deres forretningsmodel, innovationspotentiale og den udfordring, som innovationssamarbejdet potentielt kunne bidrage til at løse. I screeningen har styregruppen – som repræsenterer alle projektets partnere – taget stilling til virksomhedernes ansøgning. Det er vores vurdering, at denne screeningsproces har sikret et optimalt match – både i forhold til at sikre de korrekte virksomheder til indsatsen, men samtidig parre virksomhederne op med de forskningsmiljøer på KU eller DTU, som kunne løfte virksomheden på bedste måde. Selvom en klar screeningsproces er central for projektets effektskabelse, er det ligeledes centralt, at der lykkedes projektholder at aktivere og sikre forskernes involvering i samarbejdet med virksomhederne, da der er her, det primære innovationsløft skal opnås. Det har generelt vist sig svært at aktivere forskerne i denne typer af innovationssamarbejder, særligt fordi den kritiske masse af viden, som skabes sjældent, udmunder i faktiske publikationer, hvilket er det, som forskerne måles på, og fordi de administrative betingelser muliggør en udfordring for forskernes incitament til at involvere sig. Denne udfordring fandt vi også i projektets midtvejsevaluering. Ifølge de interviewede forskere er denne udfordring blevet løst, fordi projektholdet har valgt at ansætte videnskabelige assistenter, som har kunne håndtere de administrative krav, og som har kunne bistå de virksomheder, som i mindre grad har haft behov for tung forskningsmæssig viden for at innovere deres produkt eller service (se læringspunkt 1). De videnskabelige assistenter har været tilknyttet de respektive forskere. På den måde er der frigjort tid til forskeren, som har fungeret som tovholder på projektet. Vi vurderer, at denne løsning har skabt grundlag for et velfungerende innovationssamarbejde. Ifølge de interviewede virksomheder har det særligt været værdifuldt at have adgang til universiteternes laboratorier, fordi det har muliggjort, at virksomhederne kunne udføre kemiske forsøg, som har været centrale for udviklingen af deres produkt eller service. Det er ifølge virksomhederne en af indsatsens største styrker, at der gennem indsatsen har været adgang til laboratorie-tests (se anbefaling 3).

Som vi beskrev i forrige afsnit, har projektholdet henvist virksomheder til andre indsats, hvis de ikke passede ind i nærværende indsats, og samtidig afsøgt mulige synergier med andre indsats, som har arbejdet med iværksætterier inden for fødevarerbranchen. Det er vores vurdering, at projektholdet på den måde

har været med til at stimulere økosystemet inden for fødevarerbranchen på flere niveauer. Dog peger de interviewede virksomheder på, at der med fordel kunne have været arbejdet med en klarere exit-strategi efter endt forløb – både i forhold til mulige finansieringsmuligheder fremadrettet, og for at støtte virksomhedernes rejse til en kommercialisering af deres produkt (se anbefaling 4).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Innovationssamarbejdet giver virksomhederne dyb faglig sparring, som munder ud i nye produkter og services, men virksomhederne finder, at temaerne i de arrangerede workshops i mindre grad stemmer overens med deres behov. Ifølge de interviewede virksomheder har de gennem samarbejdet med universiteterne fået adgang til ny viden, som har bidraget til udviklingen af nye produkter og services. I vores udsendte survey til virksomhederne ser vi, at 82 % af virksomhederne har udviklet koncepter til nye produkter og løsninger gennem deres deltagelse. Ifølge virksomhederne har der både været tale om inkrementel innovation og mere radikal innovation, afhængigt af, hvor langt virksomheden selv har været med produktudviklingen inden de blev en del af projektet. Hos flere har det været særligt værdifuldt at sidde fysisk sammen med forskerne, hvilket har gjort det nemmere at rykke hurtigt på udfordringer og sikre en fælles retning i projektet. En enkelt surveyrespondent peger dog på, at samarbejdet med vidensinstitutioner ikke har skabt værdi for virksomheden. Dette skyldes ifølge virksomheden, at den tilknyttede forsker ikke havde kompetencer inden for det givne område og endnu ikke har bidraget til projektet. Samlet set vurderer vi dog, at projektet i størstedelen af tilfældene har sikret, matches, med gensidigt udbytte for både virksomhed og forsker. Samtidig har projektholder løbende haft dialog med virksomhederne, og bistået dem i forhold til at udfylde timesedler osv. Det har ifølge virksomhederne gjort, at de i høj grad har kunne holde øjnene på bolden, og ikke har skulle bekymre sig om de administrative krav, som er nødvendige for at være med i indsatsen.

Flere virksomheder fremhæver, hvordan anvendelsen af brugertest har sikret produkter og services, som i højere grad indtænker slutbrugeren, og på den måde styrker forudsætningerne for en succesfuld markedsintroduktion. Flere af virksomhederne finder, at deres produkt eller service er blevet ændret markant fra, hvad de oprindeligt havde forestillet sig i dialogen med potentielle brugere. Oprindeligt var brugertest planlagt til at ligge i slutningen af innovationssamarbejdet, men i løbet af projektperioden er det blevet tydeligt for projektholder, at brugerinddragelsen har størst værdi, hvis den finder sted, imens virksomheden er i kontakt med forskeren, for på den måde at sikre, at udviklingen af produktet stemmer overens med brugernes behov (en pointe, som senere i "monitorering og opfølgning").

Ifølge flere virksomheder har de arrangerede workshops været gennemført med høj kvalitet, og med relevante eksterne aktører, som har haft dyb indsigt i de forskellige emner. Dog udtrykker virksomhederne, at temaerne for de forskellige workshops i mindre grad, har stemt overens med de behov, som de har. Virksomhederne foreslår i denne sammenhæng, at projektholder havde vendt processen på hovedet, og spurgt virksomhederne, hvilke problemstillinger, som de

står over for, for på den måde at sikre et bedre match mellem temaerne og virksomhederne.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har fået adgang til de akademiske miljøer, men har manglet sparring omkring regulatoriske forhold. Ifølge de interviewede virksomheder, er de blevet kontaktet af en række erhvervsfremmeprojekter, som har ønsket at rekruttere dem. Virksomhederne peger i denne sammenhæng på, at det udelukkende er i dialog med nærværende projekt, at de har kunne skille de forskellige programmer og projekter fra hinanden. Det er virksomhedernes oplevelse, at projektets værditilbud har været klarere, særligt fordi projektholdet har været i stand til at differentiere sig fra de andre tilbud. Det handler i mindre grad om, at projektets værditilbud rent indholdsmæssigt er bedre end de andre, men i højere grad, at overblikket over de forskellige programmer har givet virksomhederne en mulighed for at blive en del af det projekt, som stemmer mest overens med deres behov og aktuelle udviklingsniveau.

De interviewede virksomheder finder, at projektet har givet dem en adgang til akademiske miljøer, som de ikke tidligere har været i stand til at selv at etablere. Herudover finder virksomhederne, at den forskning og viden, der er på universiteterne, i høj grad understøtter deres produktudvikling – bla. har samarbejdet bidraget til vidensudveksling om produkt- og konceptudvikling og specialistviden inden for komplekse problemstillinger ift. produktion og value-proposition. Samtidig viser data i vores udsendte survey, at 92 % af virksomhederne finder, at de ikke ville have opnået samme udbytte, hvis de ikke havde været en del af projektet. Når vi samler disse observationer, er det vores vurdering, at indsatsen har været relevant for virksomhederne.

Enkelte virksomheder forklarer, at der med fordel, kunne have været adgang til regulatorisk sparring, eksempelvis gennem en ekstern konsulent, som har viden om regulatoriske forhold inden for fødevarer. Ifølge virksomhederne er det svært at gennemskue de regulatoriske forhold, og enkelte virksomheder har i perioder stået stille med deres produktudvikling, fordi de har været i tvivl om, hvorvidt det lever op til reguleringen på området (se læringspunkt 3). Det er særligt virksomheder, som er "sidesteppere", dvs. virksomheder, som traditionelt har haft andre brancher som fokusområde, og derfor ikke har indsigt i de regulatoriske forhold.

Forankring af
output



Projektet arbejder med en bæredygtigt organisatorisk forankring, men en klarere exit-strategi kunne styrke forudsætningerne for forankringen i de deltagende virksomheder. Projektholdet har bidraget til en konkret partnerskabsmodel mellem de deltagende partnere, hvor det i høj grad er lykkedes at imødekomme virksomhedernes behov. Det er vores vurdering, at denne model kan fungere uafhængigt af projektmidlerne og skaber et stærkt fundament for et fremadrettet samarbejde mellem partnerne. Dette ses tydeligt i det partnerne allerede er indgået i en række fælles projekter siden, og at de fremadrettet forventer at bringe deres respektive kompetencer i spil. Det er vores vurdering, at et stærkt partnerskab er centralt for at løfte og understøtte økosystemet inden for fødevarerbranchen, og her spiller forskning og innovation – som er repræsenteret gennem universiteterne – en stærk rolle i samspil med klyngens adgang til virksomhederne.

Det er virksomhedernes vurdering, at projektet har givet dem en ny indgang til forskningsinstitutionerne, og en stor del af virksomhederne forventer, at de fremadrettet vil aktivere relationen i deres fremtidige produktudvikling. Det er herigennem vores vurdering, at der er blevet etableret vedvarende relationer, som sandsynliggør et fremtidigt innovationsløft af de virksomheder, som har været med i indsatsen. Som tidligere beskrevet, har projektholdet ikke arbejdet med en klar exit-strategi, og enkelte virksomheder finder, at det med fordel kunne have været arbejdet med en exit-samtale efter endt forløb – både i forhold til mulige finansieringsmuligheder efterfølgende, men også hvor de kan søge støtte i forhold til kommerialisering af deres produkt eller service (se læringspunkt 4). Det er vores vurdering, at en klar exit-plan kunne have understøttet forankringen i virksomhederne yderligere og sikre et bedre udgangspunkt for fremtidig vækst i de enkelte virksomheder. Dog er en række af virksomhederne efterfølgende blevet medlemmer i Food & Bio Cluster, hvilket vi giver adgang til en række services fra klyngerne, og styrker muligheden for, at virksomhederne fremadrettet kan opretholde deres innovationsniveau.

Monitorering og
opfølgning



Projektet har foretaget relevante justeringer i løbet af projektperioden, men kunne med fordel have arbejdet med en systematisk indsamling af virksomhedernes oplevelse og udbytte af deltagelse. Projektholdet har haft en tæt dialog med virksomhederne og forskerne, og derfor har de løbende fået feedback i forhold til aktiviteterne kvalitet og relevans. Det har medført en række ændringer – både rent organisatorisk, ved at ansætte videnskabelige assistenter for at smidiggøre forskernes involvering – og på aktivitetsniveau, blandt andet ved at udføre brugertests parallelt med innovationssamarbejdet (se læringspunkt 5). Vi ser det som en klar styrke, at projektholdet har foretaget disse justeringer for at sikre de bedste betingelser for innovationssamarbejdet, men også fordi det i sidste ende udmunder i produkter eller services, som i højere grad har potentialet for at kunne skaleres på markedet efterfølgende. Selvom projektholdet løbende har været i dialog med virksomhederne, er det vores vurdering, at der i højere grad kunne være sket en mere systematisk opfølgning med de deltagende virksomheder – eksempelvis gennem udsendelse af survey til virksomhederne. Det virker særligt relevant i nærværende projekt, fordi hovedaktiviteterne er forskellige af natur, og fordi de udføres af forskellige partnere, og en mere systematisk monitorering vil potentielt give læring, der i højere grad, kunne ekspliciterer værdiskabelsen for de forskellige hovedaktiviteter, og hvor der muligvis er potentiale for yderligere justeringer.

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).

Figur 3 Fremdrift (CPH-FOOD 1)



Figur 4 Fremdrift (CPH-FOOD 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 for CPH-FOOD 1 og 100% af målene er nået for CPH-FOOD 2, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellerne nedenfor.

Figur 3 CPH-FOOD 1: Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

| Aktivitetsmål | Mål i projektperioden | Status | Målopnåelse i procent |
|--|-----------------------|--------|-----------------------|
| A1: Identifikation af virksomheder | 80 | 109 | +100% |
| A2: Matchmakingmøder | 52 | 61 | +100% |
| A3: Produktudviklingsprocesser med studerende | 7 | 7 | 100 % |
| A4: Produktudviklingsprocesser med forsker | 34 | 35 | +100% |
| A5: Projektudviklingsprocesser i minikon-sortier | 5 | 7 | +100% |
| A6: Projektmodningsforløb med SMV'er | 32 | 44 | +100% |

Fremdriften på de opstillede aktivitetsmål for CPH-FOOD er tilfredsstillende på evalueringstidspunktet. Det er lykkedes projektholdet at indfri alle de opstillede mål for projektperioden. Over halvdelen af de virksomheder, som er blevet identificeret, har efterfølgende deltager i et matchmakingmøde. Det vidner om, at indsatsen har været relevant for en stor del af virksomhederne, og at indsatsen har haft fat i den rigtige målgruppe.

Figur 6 CPH-FOOD 2: Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

| Aktivitetsmål | Mål i projektperioden | Status | Målopnåelse i procent |
|--|-----------------------|--------|-----------------------|
| A1: Identifikation af virksomheder | 20 | 35 | +100% |
| A2: Matchmakingmøder | 13 | 30 | +100% |
| A3: Produktudviklingsprocesser med studerende | 0* | 0 | - |
| A4: Produktudviklingsprocesser med forsker | 10 | 14 | +100% |
| A5: Projektudviklingsprocesser i minikon-sortier | 1 | 1 | +100% |
| A6: Projektmodningsforløb med SMV'er | 8 | 12 | +100% |

Note*: Årsagen til, at målet i projektperioden er 0 for A3 er, at disse forløb er blevet konverteret til hovedaktivitet 4 i løbet af projektperioden.

På lignende vis ser vi også en tilfredsstillende fremdrift for CPH-FOOD 2 på de opstillede aktivitetsmål. Det er tydeligt, at der i projektperioden er blevet et endnu klarere og eksplicit værditilbud til virksomhederne, da næsten alle de identificerede virksomheder har deltaget i et matchmakingmøde. Dette tilskrives vi særligt det forhold, at det gennem de tidlige erfaring fra CPH-FOOD, har været muligt at ekspliciterne værdien til virksomhederne i CPH-FOOD 2.

Budget- og
tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 7 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

| Budget- og tidsforbrug | CPH-FOOD 1 | | | CPH-FOOD 2 | | |
|--------------------------|---------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|---------------------|
| | Totalt budget | Forbrug d.d. | Procentvist forbrug | Totalt budget | Forbrug d.d. | Procentvist forbrug |
| Budgetforbrug (mio. DKK) | 30 | 30 | 100 % | 7,5 | 7,5 | 100 % |
| Tidsforbrug (måneder) | 63 | 63 | 100 % | 29 | 29 | 100 % |

Som det fremgår af ovenstående tabel, registrerer vi en fin overensstemmelse mellem budget- og tidsforbrug på tværs af de to bevillinger. For begge bevillinger er midlerne blevet anvendt i projektperioden.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede outputmål nået for CPH FOOD 1 og 100 % af målene for CPH FOOD 2, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellerne nedenfor.

Figur 8 CPH-FOOD 1: Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning | Status på evalueringstidspunktet | Procentvis målopnåelse |
|---|------------|----------------------------------|------------------------|
| B1: Antal virksomheder som modtager støtte | 52 | 54 | +100% |
| B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner | 52 | 55 | +100% |
| B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&Uprojekter (kr.) | 4,5 mio. | - | - |
| B4: Antal virksomheder, der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet | 10 | 51 | +100% |
| B5: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden | 20 | 46 | +100% |
| B6: Antal virksomheder, der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger | 22 | 40 | +100% |
| B7: Antal SMV'er i Region Sjælland der modtager støtte | 42 | 42 | 100% |
| B8: Antal SMV'er i Region H der modtager støtte | 10 | 14 | +100% |
| B9: Antal SMV'er i yderområder der modtager støtte | 3 | 10 | +100% |

CPH-FOOD 1 har opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer, hvilket stemmer overens med målopnåelsen på aktivitetsniveau. Det er lykkedes for projektet at rekruttere virksomheder for både Region Sjælland og Region Hovedstaden. Det har for projektholdet vist sig svært at rekruttere virksomheder fra Region Sjælland. Det er projektholdets oplevelse, at der i mindre grad, er stærke SMV'er inden for fødevarerbranchen i denne region, sammenlignet med Region Hovedstaden.

Figur 9 CPH-FOOD 2: Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning | Status på evaluerings- tidspunktet | Procentvis målopnåelse |
|---|------------|--|---------------------------|
| B1: Antal virksomheder som modtager støtte | 13 | 16 | +100% |
| B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner | 13 | 16 | +100% |
| B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U projekter (kr.) | - | - | - |
| B4: Antal virksomheder, der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet | 3 | 12 | +100% |
| B5: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden | 5 | 11 | +100% |
| B6: Antal virksomheder, der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger | 6 | 12 | +100% |
| B7: Antal SMV'er i Region Sjælland der modtager støtte | 11 | 11 | +100% |
| B8: Antal SMV'er i Region H der modtager støtte | 2 | 5 | +100% |
| B9: Antal SMV'er i yderområder der modtager støtte | 2 | 4 | +100% |

Det er lykkedes for projektet at indfri de opstillede mål. Samtidig indikerer surveybesvarelsene blandt andet, at en stor del af virksomhederne har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger, hvilket understøtter de tal, som projektholder angiver (82 % af de virksomheder, som har besvaret survey).

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. 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). Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 68 deltagere, hvoraf 12 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 18 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

Indsatsens potenti- ale for effekter

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltageres *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. I afsnittet har vi ikke sonderet mellem virksomheder, som har deltaget i CPH-FOOD 1 og CPH-FOOD 2, primært fordi blot en enkelt virksomhed fra CPH-FOOD 2 har besvaret spørgeskemaet. Dog har vi i forbindelse med evalueringen interviewet virksomheder fra begge projekter, for at sikre at begge bevillinger afdækkes.

Figur 10 Indsatsens 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... | Andel virksomheder |
|--|--------------------|
| virksomheden har fået større målrettet fokus på innovation end tidligere | 36 % |
| virksomheden fremadrettet vil indgå i samarbejde med forskningsinstitutioner | 73 % |
| virksomheden har udviklet koncepter til nye produkter eller services | 82 % |
| virksomheden har introduceret – eller forventer af introducere – nye produkter eller services på markedet | 82 % |

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=12)

Som ovenstående tabel viser har 82 % af virksomhederne udviklet koncepter til nye produkter eller services gennem innovationssamarbejdet. Ligeledes finder 82 %, at de har introduceret – eller forventer at introducere – nye produkter eller services på markedet. De to tal viser, at virksomhederne i høj grad har fået udviklet nye koncepter, men samtidig, at produkterne har opnået en relativ modenhed. Dette kan blandt andet forklares ved, at virksomhederne sideløbende har arbejdet med at finetune produktet i samarbejde med brugere, og dermed kunne designe løsninger, som havde en kortere vej til markedet end vi normalt observerer i andre projekter, som arbejder med innovationssamarbejdet mellem forskere og virksomheder. Samtidig viser vores survey, at 73 % af virksomhederne fremadrettet vil indgå i samarbejde med forskningsinstitutioner. Disse tal stemmer i høj grad overens med de observationer, som vi gjorde gennem vores interview med de respektive virksomheder, og som vi har udfoldet i vores vurdering af projektets implementering af indsatsen.

36 pct. af virksomhederne finder, at de på baggrund af deres deltagelse har fået større målrettet fokus på innovation end tidligere. Tallet er lavere end forventet, men kan primært skyldes, at der i projektets screeningsmodel, har været fokus på at rekruttere virksomheder, som allerede er relativt veletablerede, og som allerede havde en klar forretningsmodel. Derfor er det naturligt, at denne type af virksomheder allerede har arbejdet med innovation tidligere, og at deres deltagelse i højere grad har været, at kvalificere deres produkt gennem samarbejde med universiteterne.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 33 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 50 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

I nedenstående tabel gennemgår vi først virksomhedernes overordnede positive forventninger til effekter.

Figur 11 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

| Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse | Virksomheder med positiv forventning |
|--|--------------------------------------|
| Årlig omsætning | 88 % |
| Årlig eksport | 50 % |
| Antal ansatte | 75 % |

(n=12)

Ifølge projektets effektkæde er det primært vækst og jobskabelse, som man har ønsket at skabe med projektets aktiviteter. På baggrund af besvarelserne tegner der sig et billede af, at det i højt omfang er lykkedes. I nedenstående undersøger vi yderligere, hvad den gennemsnitlige effektvurdering er for de respektive virksomheder.

Figur 12 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

| Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen | Gennemsnitlig forventning |
|--|---------------------------|
| Stigning i årlig omsætning (mio. kr.) | 0,8 |
| Stigning i årlig eksport (mio. kr.) | 0,2 |
| Antal nyansatte | 1,8 |

(n=12)

Virksomhederne forventer i gennemsnit en stigning i den årlige omsætning på 800.000 kr., og en stigning i antal nyansatte på 1,8. På tværs af de to bevillinger er der opstillet et mål om at skabe i alt 25 jobs. Ganger vi den gennemsnitlige forventning med antallet af virksomheder, som har deltaget i indsatsen, ser vi, at dette overstiger det opstillede mål med over 200 %. Besvarelserne i survey kan fungere som en indikation for, at det lykkedes projektet at indfri antallet af skabe job i virksomheden. Dog er det vigtigt at notere sig, at datagrundlaget er relativt beskedent, og at det dermed kan være svært at drage endelige konklusioner på baggrund heraf.

Samlede 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 delta-gelse.

Figur 13 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

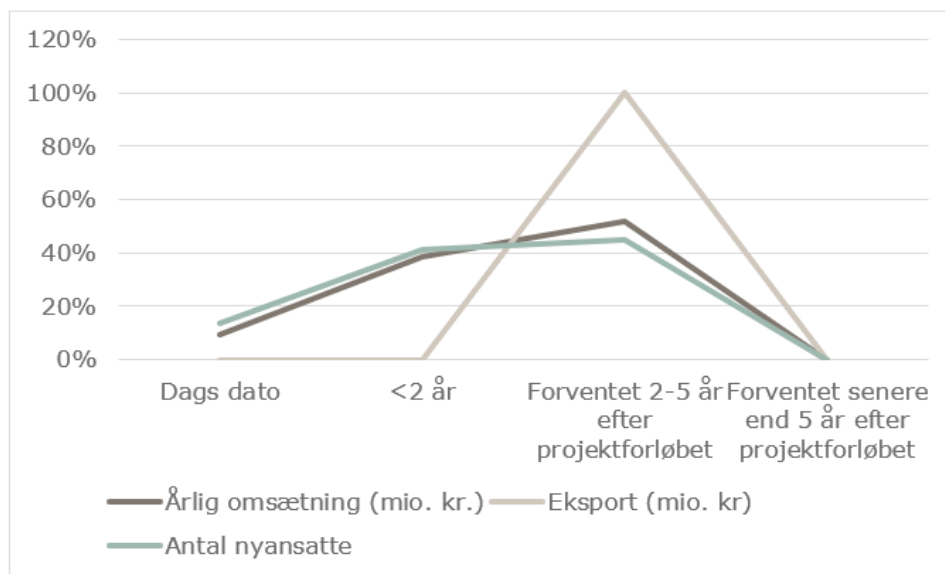
| Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere | Nuværende deltagere | + forventede deltagere | I ALT |
|---|---------------------|------------------------|-------|
| Årlig omsætningsstigning (Maksimum ¹) | 4,8 | 46,8 | 51,6 |
| Årlig omsætningsstigning (Minimum ²) | 2,7 | 26,3 | 29 |
| Antal nyansatte (Maksimum ¹) | 16 | 100 | 116 |
| Antal nyansatte (Minimum ²) | 9 | 56,3 | 65,3 |
| Årlig eksportstigning (Maksimum ¹) | 0 | 9,9 | 9,9 |
| Årlig eksportstigning (Minimum ²) | 0 | 5,6 | 5,6 |

Note: Estimaterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-respondenterne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-respondenterne har samme gennemsnitlige forventninger som respondenterne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-respondenternes forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.(n=12)

Tidshorisont for effekter

I nedenstående figur giver vi et overblik over deltageres forventninger til timing af effektskabelsen: Med andre ord viser figuren, hvornår deltagerne forventer, at effekten vil indtræde i deres virksomhed.

Figur 14 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



Note: Estimaterne i ovenstående figur er baseret på deltagernes forventninger angivet via survey.

Ovenstående figur viser, at deltagerne forventer, at størstedelen af effekterne vil indtræde inden for de næste 2-5 år og ingen forventning efter 5 år. Derfor ligger der forsat potentielt en stor effektskabelse i virksomhederne fremadrettet, som nærværende evaluering ikke kan indfange.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellerne nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 15 CPH FOOD 1: Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning i projektperioden | Målsætning efter projektperioden | Status | Procentvis målopnåelse |
|--|------------------------------|----------------------------------|--------|------------------------|
| C1: Antal nye innovative virksomheder | 5 | 20 | 14 | +100% |
| C2: Antal nye jobs i deltagende virksomheder | 20 | 245 | 65 | +100% |

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Figur 46 CPH FOOD 2: Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning i projektperioden | Målsætning efter projektperioden | Status | Procentvis målopnåelse |
|--|------------------------------|----------------------------------|--------|------------------------|
| C1: Antal nye innovative virksomheder | 1 | 6 | 3 | +100% |
| C2: Antal nye jobs i deltagende virksomheder | 5 | 5 | 5 | +100% |

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Som ovenstående figurer viser, har CPH FOOD 1 og CPH FOOD 2 en tilfredsstillende målopnåelse på de to effektmål, i det begge er indfriet. Således har indsatsen medvirket til at skabe det ønskede antal jobs og nye innovative virksomheder. Herudover viser vores survey besvarelse, at en stor andel af virksomhederne forventer en stigning i jobskabelsen fremadrettet, og både forskere og virksomhederne har positive forventninger til de fremtidige effekter. På baggrund heraf er det vores vurdering, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at indsatsen vil kunne realisere målsætningen for de fremtidige effekter efter endt projektperiode, selvom det bør tages hensyn til, at det ikke er alle de deltagende virksomheder, som har besvaret det udsendte survey.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Der er behov for at udvikle en organisatorisk model, som motiverer forskerne til at deltage i innovationssamarbejder. De deltagende virksomheder vurderer, at samarbejdet med forskningsmiljøerne har bidraget til teknisk sparring, hvilket muliggør, at deres service eller produkt modnes til en introduktion på markedet. Det indikerer, at indsatsen har gjort en god indsats i forhold til at rekruttere virksomheder og matche dem med relevante forskere. Herudover peger forskningsmiljøerne på, at samarbejdet med virksomhederne gør det muligt at sikre et vigtigt link mellem forskning på universiteterne og industrien, og at se forskning få praktisk anvendelse.

Dog har det vist sig at være en udfordring at motivere forskerne til at indgå i denne type af innovationssamarbejde, fordi forskerne ikke måles på, hvor gode de er til at forbinde forskning og praktisk anvendelse, men på antallet af publikationer. Dette er en udfordring, som vi har registreret i størstedelen af de innovationssamarbejder, som vi tidligere har evalueret. Udfordringen har i nærværende projekt krævet en gentænkning af det organisatoriske setup, fordi forskernes vilje og engagement til deltagelse, har stor indflydelse på den effektskabelse, som bliver skabt i virksomhederne. Ifølge de interviewede forskere er denne udfordring blevet løst, fordi projektholdet har valgt at ansætte videnskabelige assistenter, som har kunne håndtere de administrative krav, og som har kunne bistå de virksomheder, som i mindre grad har haft behov for tung forskningsmæssig viden for at innovere deres produkt eller service.

Derfor er det vores anbefaling, at projekter, som arbejder med innovationssamarbejder udvikler et organisatorisk setup, som udnytter krydsfeltet mellem eksempelvis videnskabelige assistenter og forskere. Det er en mulighed for at motivere forskerne, og samtidig lade de videnskabelige assistenter udføre de dele af innovationssamarbejdet, som ikke kræver dyb forskning, og som forskerne umiddelbart finder mindre interessant.

I nærværende projekt har forskeren fungeret som tovholder i de respektive innovationssamarbejder, men ikke som en passiv part. I stedet har den videnskabelige assistent udført meget af bearbejdet, og løbende aktiveret forskeren, som efterfølgende har videreudviklet ideerne i samarbejde med virksomhederne.

Læringspunkt 2

En samlet rekrutteringsstrategi på tværs af indsatser, kan potentielt nedjustere isolerede projekters rekrutteringsudfordringer. Projektholdet har samlet haft dybdegående indsigt i de projekter og indsatser i Region Hovedstaden og Region Sjælland, som har arbejdet med iværksætter og innovationssamarbejder inden for fødevarerbranchen. På den måde har projektholdet kunne fungere som en mediator for virksomhederne, og har kunne henvise virksomheder til de programmer, som på stemmer overens med virksomhedens aktuelle

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

niveau og behov. Vi har tidligere evalueret en række af de indsatser, som har haft fokus på innovation og iværksættere inden for fødevarerbranchen i de to regioner, og vores erfaringer peger i denne sammenhæng på, at det har været svært for projekterne at rekruttere nok virksomheder til indsatsen.

Som virksomhederne peger på i nærværende evaluering, er det deres oplevelse, at de er blevet kontaktet af en række projekter, som alle har ønsket at rekruttere dem. Det har været svært for disse virksomheder og iværksættere at skille de forskellige projekter fra hinanden og forstå forskelligheden af den værdi, som hvert af projekterne skulle tilføre dem – men det har lykkedes projektholdet at skabe klarhed over disse tilbud for virksomhederne. Det kan ikke forventes, at alle projekter har dette overblik, hvilket kan udmunde i en u hensigtsmæssig kontakt af den samme virksomhed, fra mange forskellige projekter.

På baggrund af virksomhedernes oplevelse og evaluators erfaringer fra evaluering af de andre indsatser, er det vores anbefaling, at der fremadrettet kan overvejes at udføre en samlet rekrutteringsstrategi på tværs af projekter, som minder om hinanden – både i forhold til målgruppe, branche og geografisk afgrænsning. Det er vores vurdering, at en samlet rekrutteringsstrategi ville smidiggøre rekrutteringen for hvert projekt, særligt da det ville blive eksplicit for potentielle deltagere, hvordan de forskellige projekter varierer fra hinanden og hvilke af aktiviteterne, som ville være mest relevante for den enkelte. Herudover vil det nedjustere den udfordring, at der kan opstå konkurrence mellem de forskellige projekter i forhold til rekruttering.

Læringspunkt 3

Et vellykket innovationssamarbejde inden for fødevarerbranchen, kræver adgang til labs og viden om regulatoriske forhold. Ifølge de interviewede virksomheder er en af styrkerne ved indsatsen, at det har været muligt, at forskeren og virksomheden har kunne udføre tests i forskellige laboratorier. Laboratoriet har været stillet til rådighed for virksomhederne gennem hele forløbet, og det har derfor været muligt at teste eksempelvis forskellige indholdsstoffer og deres reaktionsmønstre, som har været nødvendig viden for at virksomhederne har kunne udvikle deres produkt eller service.

Adgangen til laboratorier har tidligere været en udfordring i lignende indsatser, fordi projektholdet ikke har allokeret midler til det, hvilket har gjort, at en stor del af det mulige innovationspotentiale er gået tabt, fordi en lang række af hypoteser udelukkende kan testes i en lab-setting. På baggrund af disse observationer, er det vores anbefaling, at projekter, som arbejder med innovationssamarbejder inden for fødevarerbranchen, allokerer midler som kan anvendes til at udføre laboratorietest, da en stor del af innovationsløftet for virksomheden, kræver adgang til disse faciliteter – og dette risikerer at gå tabt, hvis der ikke er afsat midler til dette.

Enkelte virksomheder finder, at der i projektet har manglet adgang til regulatorisk viden, hvilket har været en barriere for produktudviklingen. Virksomhederne peger på, at deres produktudvikling er gået i stå, fordi de ikke har haft vished om, hvorvidt det levede op til reguleringen på området. Dette kan være en stor barriere for et vellykket innovationssamarbejde, og derfor kan der med fordel

arbejdes med at etablere samarbejde med en ekstern konsulent, som har indsigt i regulering inden for fødevarer. På baggrund af virksomhedernes oplevelse, kan denne eksterne konsulent aktiveres, hvis det i forløbet opstår regulatoriske forhold, som skal adresseres, og kan dermed give virksomhederne en langt smidigere produktudvikling.

Læringspunkt 4

Et vellykket innovationssamarbejde kan med fordel suppleres med en klar exit-strategi. Det er vores vurdering, at projektholder har faciliteret og gennemført en række af succesfulde innovationssamarbejder, hvor det både er lykkedes med at skabe et innovationsløft i virksomheden, og motivere den enkelte forsker i samarbejdet.

Dog har der i indsatsen ikke været fokus på en exit-strategi efter virksomheden har fuldført sit forløb. Ifølge de interviewede virksomheder har der manglet en klarere plan for overgangen mellem produktudvikling og den efterfølgende skalering og markedsindtrædelse. Det er klart, at det ikke er projektets formål at sikre, at virksomhederne faktisk indtræder med en løsning på markedet og dermed vækster, men det er vores vurdering, at projektholder med fordel kunne have bistået virksomhederne med at skabe de bedste *forudsætninger* for en sådan.

Vi ser to mulige måder, hvorpå projekter kan arbejde med at skabe disse forudsætninger i forlængelse af et innovationssamarbejde. Det ene er på aktivitetsniveau, mens det andet kræver en anden type af organisering – og de to kan med fordel kombineres. I forhold til aktivitetsniveau, er det vores anbefaling, at derefter endt innovationssamarbejde, udføres en såkaldt exit-samtale med virksomheden. Her kan diskuteres, hvilke udfordringer virksomhederne står over for fremadrettet, og det er en mulighed for, at projektholder kan lede virksomheden i den rigtige retning i forhold til at indfri det potentiale, som er blevet sået i innovationssamarbejdet. Det er klart, at en sådan vejledning vil kræve en overblik over, hvilke typer af offentlige og private støtteordninger, som virksomhederne kan få adgang til. Det kan i nogle projekter kræve, at der i partnerkredsen er repræsenteret et organ, som har denne indsigt. I andre projekter, som ligner det nærværende, har vi tidligere observeret, hvordan Erhvervshusenes konsulenter kan spille en central rolle i forhold til at skabe exitplaner for virksomhederne. Konsulenterne har overblikket over regionale og nationale tilbud, og de vil dermed kunne give virksomhederne konkret vejledning til, hvordan de kan komme videre på den bedste måde, og på baggrund af et oplyst grundlag.

Læringspunkt 5

Brugertest bør udføres løbende med produktudviklingen. I løbet af projektperioden er det blevet tydeligt, at anvendelsen af brugertest har en stor værdi for de deltagende virksomheder. Flere virksomheder forklarer, hvordan de forskellige brugertest har gjort, at deres produkt er klart tættere på en indtrædelse på markedet, fordi det er blevet justeret i samarbejde med potentielle slutbrugere. Samtidig viser projektets erfaringer, at brugertest har den største værdi, hvis de udføres i takt med at virksomheden og forskerne udfører produktudviklingen, for på den måde at kunne indarbejde indsigterne i udviklingen.

Oprindeligt var der lagt op til, at brugertest skulle udføres i slutningen af forløbet, men det var projektholdets oplevelse, at det var svært at indarbejde brugernes inputs, hvis prototypen allerede var færdigudviklet. Projektholdet skal have ros for at have justeret aktiviteten, fordi det har øget forudsætningerne for, at virksomhedens produkt eller service, udvikles med udgangspunkt i en mere brugerdrevet innovationsform, hvilket vi vurderer øget produktets chance for en succesfuld markedsindtrædelse og skalering.

Som en virksomhed i indsatsen forklarer: "Det giver ikke mening at bruge 5 år på at udvikle en grøn bold, hvis ens slutbrugere reelt set har brug for en rød bold". På baggrund af projektets erfaringer ser vi, at der med fordel kan arbejdes med at anvende brugertest i innovationssamarbejderne, og at disse test udføres iterativt i takt med produktudviklingen.

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 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. |