

DECEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

FUTURE FOOD AND BIORESSOURCE INNOVATION

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Pluss

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

DECEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

FUTURE FOOD AND BIORESOURCE INNOVATION

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	433.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	22.12.2022
UDARBEJDET	FMP
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	LCPE

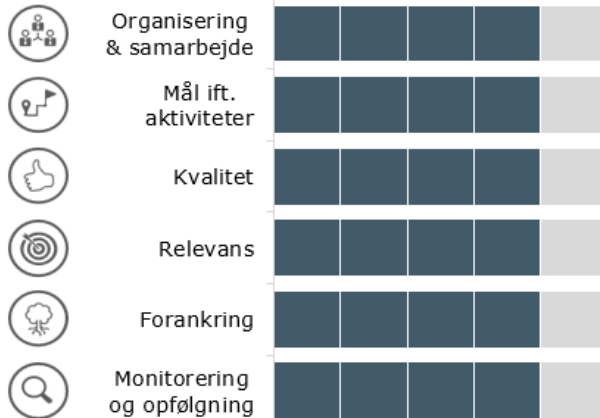
INDHOLD

1	Resumé: Future Food and Bioresource Innovation	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	10
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	10
5.2	Målopnåelse i forhold til output	11
6	Effektvurdering	13
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	13
6.2	Forventninger til effekter	15
6.3	Indsatsens effektmål	16
7	Anbefalinger og læring	18
	Bilag A Sådan scorer vi	20

1 Resumé: Future Food and Bioresource Innovation

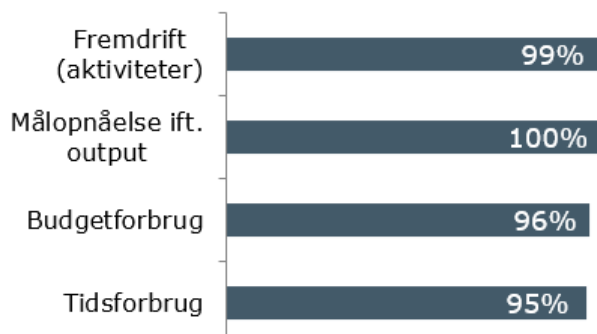
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) 4



Der har været et godt samarbejde i projektet, og den langvarige relation til vidensinstitutionerne og inklusionen af dem i styregruppen har bidraget til at aktivere dem i innovationssamarbejderne. Projektet giver virksomhederne mulighed for at rammesætte og prioritere deres udviklingsarbejde, og sammenhængen mellem aktiviteter og mål er styrket af projektholders løbende facilitering og systematiske fokus på virksomhedernes næste skridt. De interviewede virksomheder oplever da også generelt, at deltagelsen i projektet har været værdiskabende, selvom der for særligt bioresourcevirksomhederne kan være lang vej til effekt, og nogle har været udfordrede i samarbejdet med vidensinstitutionerne. Generelt har det heller ikke været en udfordring for projektet at rekruttere relevante virksomheder, om end processen med bevilling af ansøgninger har været tung, og de fleste virksomheder er relativt erfarne brugere af innovations- og erhvervsfremmesystemet.

Målopnåelse



Per 31/10/22 har projektet nået (og overindfriet) næsten alle opstillede aktivitets- og outputmål. Således har projektet igangsat flere innovationssamarbejder med flere deltagende virksomheder end forventet, og flere end forventet har modtaget støtte mhp. at introducere produkter, som er nye for hhv. markedet og virksomheden. Når de sidste 3 innovationssamarbejder er afsluttet, vil projektet også nå det sidste aktivitetsmål, og dermed have realiseret alle opstillede mål. Fremdriften på de opstillede aktivitetsmål harmonerer med budget- og tidsforbruget, og projektholder forventer at have brugt hele budgettet ved projektafslutning.

Effektvurdering



Spørgeskemaundersøgelsen og de gennemførte interviews indikerer, at projektet har styrket de deltagende virksomheders (og særligt hovedansøgernes) forudsætninger for innovation og vækst. Hovedparten af hovedansøgerne forventer også vækst i omsætning og antal ansatte inden for de kommende 3 år som følge af deltagelsen i indsatsen, hvilket indikerer en forventning om at markedsintroducere det udviklede produkt. Selvom virksomheder sjældent realiserer deres fulde vækstforventninger, vurderer vi pba. det tilgængelige datamateriale, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet har bidraget positivt til deltagernes vækst, og at projektet vil nå (i hvert fald tæt på) målsætningen om 14 innovative virksomheder 5 år efter projektafslutning.

Hovedansøgere: n = 19; partnervirksomheder: n = 13.

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

Future Food and Bioresource Innovation (FFBI) bygger ovenpå på de erfaringer og resultater, som er opnået gennem Future Food Innovation (midtjysk satsning fra 2011-2015 og nationalt program siden 2016) og det regionale bioøkonomiprogram i Region Midtjylland.

Projektets mål er at udvikle og udrulle et innovationsprogram for fødevarer og bioressourcer, som skal skabe nye innovative produkter/services i danske SMV'er gennem innovationssamarbejder med vidensinstitutioner og dermed øge antallet af innovative virksomheder.

Projektets primære målgruppe er danske SMV'er, der er aktive indenfor fødevarer og bioressourcer.

Baseret på de ovenstående erfaringer vil projektet udbyde to programdele i en samlet pulje til at understøtte innovationssamarbejder:

- Future Food Innovation (FFI)
- Future Bioresource Innovation (FBI)

Projektet vil igangsætte min. 27 innovationssamarbejder med henblik på at udvikle virksomhedernes innovationskapacitet og differentierede processer/produkter. Hvert enkelt innovationssamarbejde skal faciliteres individuelt og understøttes med netop de services, viden og kompetencer, der følger af deltagervirksomhedernes innovationsbehov.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Food & Bio Cluster Denmark A/S (FBCD)
Sagsbehandler:	Morten Suusgaard
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Innovations-samarbejder (ERDF-1)
Samlet budget:	DKK 40,3 mio.
Bevillingsperiode:	12.11.2019 – 31.12.2022

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"> • Identificering og screening af virksomheder • Innovations samarbejder mellem virksomheder og vidensinstitutioner (Future food innovation og Future bioresource innovation) • Systematisk facilitering af innovations samarbejderne (RIKO-model), herunder design/tilpasning af udviklingsprocessen, markedsdrevet innovationsforløb, testpaneler og facilitering af strategiske alliancer med større virksomheder 	<ul style="list-style-type: none"> • Øgede innovationskompetencer i deltagervirksomheder • Udvikling af nye koncepter, produkter eller løsninger inden for forretningsområderne fødevarer og bioressourcer 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere innovative SMV'er inden for fødevarer og bioressourcer • Øget omsætning i SMV'er • Øget konkurrenceevne i SMV'er

3 Overordnet status

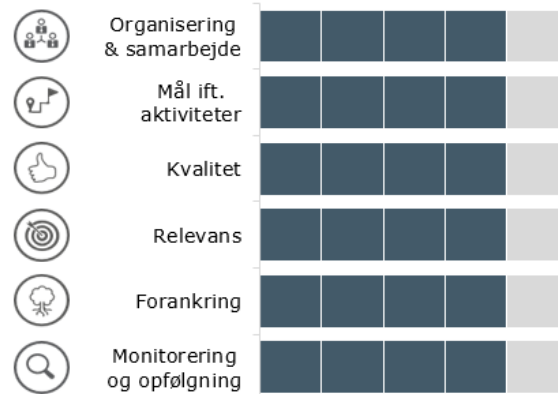
Future Food and Bioresource Innovation (FFBI) bygger ovenpå på de erfaringer og resultater, som er opnået gennem Future Food Innovation (midtjysk satsning fra 2011-2015 og nationalt program siden 2016) og det regionale bioøkonomiprogram i Region Midtjylland. I praksis er FFBI dermed en videreførelse af en langvarig innovationsindsats, hvilket har givet flere fordele i projektgennemførelsen. F.eks. har projektholder kunne videreføre det administrative setup fra de tidligere projekter, ligesom projektholder har kunnet udnytte momentum fra de tidligere projekter i rekrutteringen af fødevarevirksomheder. Samtidig er det værd at fremhæve, at Food & Bio Cluster Denmark (projektholder) i projektperioden er konsolideret som en national klyngeorganisation.

FFBIs opstartsfasen var præget af Covid-19. Ifølge projektholder havde dette ikke nævneværdig indflydelse på rekrutteringsindsatsen, da FFBI fra projektstart fik ansøgninger fra særligt fødevarevirksomheder. Covid-19 var dog en udfordring for gennemførelsen af de enkelte innovationssamarbejder, da vidensinstitutionerne blev lukket, og da det derfor var vanskeligt at gennemføre eksperimenter, analyser m.v. i deres laboratorier. I de fleste tilfælde var det muligt at justere i projektplanerne, men i et enkelt tilfælde måtte et innovationssamarbejde stoppes.

FFBI har modtaget to tillægsbevillinger (så budgettet er hævet fra 20,3 til 40,3 mio. kr.), som sammen med forlængelsen har gjort det muligt at gennemføre 29 innovationssamarbejder i stedet for 12. Generelt har FFBI nået (og overindfriet) de opstillede aktivitets- og outputmål.

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



Der har været et godt samarbejde i projektet, men processen med bevilling af ansøgninger har været tung.

Projektets styregruppe er en hybrid mellem en klassisk styregruppe, hvor ledelsen hos de involverede partnere følger fremdriften og understøtter prioriteringen af projektet i deres organisation, og et bevillingsudvalg som tager stilling til, hvilke projekter som skal støttes. Generelt fremhæver både projektholder og -partnere, at styregruppen har fungeret godt, og at den har været præget af komplementerende kompetencer og god faglig dialog om ansøgningerne. Samtidig virker inklusionen af vidensinstitutionerne i styregruppen sammen med den efterhånden langvarige relation mellem projektholder og flere af vidensinstitutionerne til at være de primære forklaringer på, at det i højere grad end andre lignende projekter er lykkedes at engagere universiteterne i innovations-samarbejderne, selvom de ikke opfatter disse som værende økonomisk attraktive. Projektpartnerne og de interviewede vidensinstitutioner fremhæver også, at projektledelsen har været gode til at håndtere udfordringer undervejs og har serveret styregruppen med velforberedt materiale, ligesom projektledelsen oplever, at de har fået god sparring fra styregruppen.

Projektet har også indeholdt et ekspertpanel/arbejdsgruppe, som har læst alle ansøgninger og givet deres indstilling til styregruppen. Intentionen er god, da styregruppemedlemmerne ikke været eksperter på alle områder. Dog har det medvirket til at gøre godkendelsesprocessen relativt tung og ressourcekrævende, og derfor kan det i fremtidige projekter give mening at overveje andre måder at sikre eksterne input på. Vi vurderer, at det ikke vil være hensigtsmæssigt at udvide styregruppen med flere eksperter, da styregruppen – selvom den agerer sidste godkendelsesinstans – også skal have en størrelse og karakter, som sikrer forankringen hos projektets partnere. Det vil fra vores synspunkt være en bedre idé med en løsere tilknyttet ekspertgruppe, hvor de enkelte medlemmer på skift kan aktiveres til enkelte ansøgninger. F.eks. som der har været gode erfaringer med i en række robotprojekter hos Erhvervs- og Udviklingscenteret på Fyn/Odense Robotics.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet giver virksomhederne mulighed for at rammesætte og prioritere deres udviklingsarbejde, men særligt for bioressourcevirksomheder kan der være lang vej til effekt. Projektet skaber værdi for virksomhederne ved at tilføre dem midler til udvikling af nye innovative produkter og løsninger. Midler som giver dem mulighed for at rammesætte og prioritere deres udviklingsarbejde i samarbejde med en vidensinstitution og andre SMV'er (som kan være vanskeligt at initiere på egen hånd). Leadvirksomhederne har kunnet søge projekter på op mod 1,2 mio. kr. med 50 % tilskud. De typiske projekter har haft en størrelse på 800-900.000 kr., hvoraf 100-300.000 kr. er gået til vidensinstitutioner. Generelt vurderer projektholder, at disse projektrammer har fungeret godt. Samtidig har det fungeret godt at stille krav til, at alle involverede partnere skal have minimum 10 % af projektbudgettet for at sikre meningsfulde roller. Det har dog været en udfordring for flere virksomheder, at vidensinstitutionerne har krævet fuld finansiering, og at de som virksomheder derfor har fået stor timemedfinansiering, som har været vanskeligt at nå med standardsatsen på 250 kr.

Fødevarerprojekterne vil typisk resultere i en prototype og måske endda det første testbatch, og herfra vil leadvirksomheden ofte skulle beslutte, om de skal producere selv eller købe sig til produktionsfaciliteterne. Hvor førstnævnte vil kræve store investeringer, vil sidstnævnte betyde, at virksomhederne relativt hurtigt kommer på markedet med deres produkt. Bioressourceprojekterne vil ofte kræve store investeringer, før de er klar til at komme på markedet, og derfor kan vejen til markedsintroduktion (og dermed projektets effektskabelse) være relativ lang og usikker for disse projekter, selvom potentialet er stort. Altså er der en vis usikkerhed forbundet med projektets effektskabelse, selvom alle igangsatte projekter bl.a. er screenet ift. skaleringspotentiale.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



De interviewede virksomheder oplever generelt, at deltagelsen i projektet har været værdiskabende, men nogle har også oplevet udfordringer. De interviewede virksomheder er alle enige om, at projektholders facilitering af innovationssamarbejderne har været god. Konkret vurderer de, at kickoff- og next-step-møderne har været velfungerende (om end next-step-mødet for en virksomhed kom lidt for sent til, at de kunne bruge det). Det er dog tankevækkende, at virksomhederne i højere grad end projektholders facilitering af innovationssamarbejdet særligt fremhæver vejledningen til udarbejdelse af ansøgning og afrapportering som værdiskabende. Dette kan enten indikere, at leadvirksomhederne ikke har hæftet sig så meget ved projektholders løbende facilitering og dialog, eller at behovet for vejledning til udarbejdelse af ansøgning og afrapportering har været særligt stort. Dertil er flere af projektdeltagerne også medlem af Food & Bio Cluster og ser måske den løbende facilitering som en del af deres medlemskab. Det er også værd at fremhæve, at de interviewede virksomheder ikke oplever, at Podio har tilført værdi, da det har været vanskeligt at finde de rigtige materialer derinde. Podio har dog været værdiskabende for projektholder til at skabe systematik og håndtere rapportering.

De interviewede virksomheder fremhæver, at deres samarbejde med vidensinstitutioner har været velfungerende og værdiskabende. Vidensinstitutionerne er primært blevet anvendt til eksperimenter, analyser, miljøvurderinger m.v. Dog har flere virksomheder også oplevet, at vidensinstitutionernes processer i

mindre grad er gearret til samarbejde med virksomheder, og at der kan være meget ventetid. Dette betyder også, at nogle virksomheder ville ønske, at de kunne være nået længere i innovationssamarbejderne, end hvad der var muligt. Én virksomhed har også oplevet, at de ikke havde så stort behov for vidensinstitutionen til produktudviklingen som først forventet, og at det derfor var en udfordring, at en relativt stor del af projektmidlerne var bundet til vidensinstitutionen. Denne virksomhed efterspørger en mere fleksibel tilgang til projekterne, hvor budgettet kan tilpasses løbende. Dette vil formentlig være vanskeligt i praksis, men en model kunne være, at hovedansøgerne først deltager i små forprojekter med fokus på behovsafklaring for dermed at mindske risikoen for fejl disponerede projekter efterfølgende. I spørgeskemaet er enkelte virksomheder mere kritiske om værdien af samarbejdet med vidensinstitutionerne, og de fremhæver f.eks. at vidensinstitutionen ikke havde forståelse for virksomheden, og at styringen og planlægningen af samarbejdet skulle have været skarpere, så de havde fået et bedre output.

Generelt har samarbejdet med de øvrige SMV'er også været godt, og flere kommer til at fortsætte samarbejdet i et partnerforhold eller kunde-leverandørforhold. Hovedansøgerne fremhæver dog, at det kan være svært at finde relevante samarbejdspartnere, og at det vil være en styrke, hvis projektholder i højere grad kunne understøtte dette, ligesom de hjælper med at facilitere kontakt til vidensinstitutionerne.

Selvom flere virksomheder i spørgeskema og interview giver udtryk for, at administrationen og registreringen ikke har været tung, er der også en gruppe virksomheder (og særligt vidensinstitutioner), som fremhæver udfordringer med omfattende registrering og lang behandlingstid på udbetalingen af midler. Sidstnævnte er en stor udfordring for virksomhedernes likviditet.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projektholder er lykkedes med at rekruttere relevante virksomheder, men de fleste virksomheder er relativt erfarne brugere af innovations- og erhvervsfremmesystemet. Projektet har modtaget 88 ansøgninger, hvoraf der er igangsat 31 innovationssamarbejder. Det forholdsvist store antal ansøgninger indikerer, at projektet har haft en relevans for målgruppen, og at rekruttering ikke har været en udfordring. Særligt ift. fødevarevirksomhederne, har momentum fra de tidligere projekter (særligt FFI) bidraget til hurtigt at skabe en pipeline for projektet. På bioressourceområdet er det gået langsomt, og særligt i starten var det vanskeligt for projektet at rekruttere bioressourcevirksomheder. Gennem en målrettet indsats er projektet dog lykkedes med at igangsætte 10 bioressourceinnovationssamarbejder (svarende til 32 % af de igangsatte innovationssamarbejder).

Projektet har også en ambition om at være landsdækkende, hvilket i projektdesignet skulle sikres gennem Erhvervshus Midtjylland (medlem af styregruppen) som brohoved til de øvrige erhvervshuse. Undervejs i projektperioden er projektholder dog blevet etableret som en national klyngeorganisation, hvorfor behovet for aktivering af de øvrige erhvervshuse i rekrutteringsindsatsen har været mindre. Dermed er det også begrænset, hvad der er kommet af leads fra de øvrige erhvervshuse. Generelt er det også lykkedes at få deltagende virksomheder fra alle regioner, om end Region Midtjylland og Region Hovedstaden fylder mest.

Cirka 25 af de 66 deltagende virksomheder var allerede medlemmer af FBCD inden projektdeltagelsen, og i spørgeskemaet svarer 76 % af hovedansøgerne og 58 % af partnervirksomhederne, at de tidligere har modtaget støtte eller deltaget i projekter i erhvervsfremmesystemet. Dette indikerer, at hovedparten af de deltagende virksomheder er relativt erfarne brugere af erhvervsfremmesystemet, men også at der er en væsentlig gruppe virksomheder, som ikke tidligere har gjort brug af innovations- og erhvervsfremmesystemet.

Forankring af
output



Projektholder har systematisk fokus på virksomhedernes næste skridt, men sammenhængen til erhvervshusenes tilbud kunne

være tydeligere. Alle innovationssamarbejder afsluttes med et next-step-møde med et todelt formål. Dels at afslutte projektet administrativt, dels at tale om hvor langt innovationssamarbejderne er nået, hvilke barrierer (f.eks. netværk eller kapital) der eksisterer, og om projektholder kan hjælpe dem videre. De interviewede virksomheder har da også et klart billede af deres næste skridt. Én virksomhed har en patentansøgning afsted og har fået etableret et godt samarbejde med en anden startup om produktionen, så de er klar til at komme på markedet; en anden har fået bekræftet, at de har et produkt med stort potentiale og skal finde finansieringen til at realisere det; en tredje har fået deres produkt på markedet og skal skalere produktionen. En vidensinstitution fremhæver også, at cirka 33 % af de virksomheder, de har samarbejdet med, ender med at blive en samarbejdspartner i forsknings- og studieprojekter, og at innovationssamarbejderne dermed er en god anledning til at se hinanden an. Det systematiske fokus på virksomhedernes næste skridt er positive, men vi vurderer også, at der er potentiale for at styrke sammenhængen til erhvervshusenes tilbud ved at invitere en forretningsudvikler fra den relevante erhvervshusgeografi med på next-step-møderne.

Projektet videreføres ikke på den korte bane, da der aktuelt ikke er tilgængelige projektmidler til at videreføre indsatsen. Projektholder kan gøre noget gennem deres innovationskraftbevilling, men ikke på samme måde og i samme volumen. Dette betyder også, at det kan blive vanskeligt at bygge videre på projektets momentum i fremadrettede projekter, da interessen fra virksomhederne er vanskelig at bevare, når der ikke er et tilbud, og da projektmedarbejdere sandsynligvis vil finde anden ansættelse.

Monitorering og
opfølgning



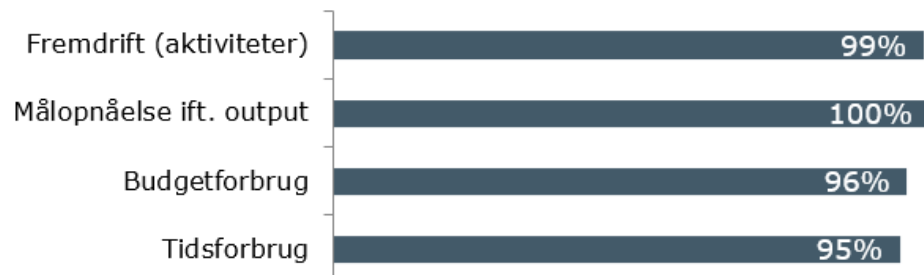
Projektholder har fulgt systematisk op på de enkelte innovationssamarbejder.

I FFBI har projektholder styrket sammenhængen mellem aktiviteter og mål gennem en større prioritering af deres facilitering af de enkelte innovationssamarbejder. Konkret har hvert innovationssamarbejde fået en facilitator hos projektholder, som har fulgt op med samarbejderne i en fast proces. Således er alle innovationssamarbejder indledt med et kickoff-møde, hvor projektplanen er blevet gennemgået, og hvor processerne med registrering og administration er gennemgået. I selve screeningen af innovationssamarbejderne har projektholder og styregruppen også haft særligt fokus på potentielle støtteberettigelsesudfordringer og virksomhedernes kapacitet til at håndtere projektet for at forebygge udfordringer undervejs i projektperioden. Derudover har projektholder løbende deltaget i statusmøder i de enkelte innovationssamarbejder og taget initiativ til statusmøder, hvis hovedansøgeren ikke selv har gjort det, ligesom hvert innovationssamarbejde har afleveret halvårlige afrapporteringer til

projektholder. I denne løbende dialog er projektholder blevet opmærksomme på tværgående udfordringer og har på den baggrund gjort både fødevare- og bioressourcevirksomheder opmærksomme på relevante arrangementer, ligesom der er i projektet, er gennemført onlinewebinarer om produktudvikling og afsætning i detailhandlen til fødevarevirksomhederne.

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 per 31/10/22 er, at 99 % 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 per 31/10/2022

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Identificere og screene til puljen	190	246	+100 %
A2: Innovationssamarbejder	27	31	+100 %
A3: Systematisk facilitering af innovationssamarbejderne	27	26	96 %

Projektet har været i kontakt med 246 virksomheder om deltagelse, hvilket svarer til en målopnåelse på +100 %. Af disse har 88 virksomheder indsendt ansøgninger, hvoraf 31 innovationssamarbejder er igangsat (21 med fokus på fødevarer og 10 med fokus på bioressourcer). Dermed har projektet nået (og overindfriet) målet om 27 igangsatte innovationssamarbejder. Per 31/10/22 var 26 af de igangsatte innovationssamarbejder gennemført (svarende til en målopnåelse på 96 %) og tre projekter var fortsat i gang. Dermed ender projektet med at gennemføre 29 innovationssamarbejder (svarende til en målopnåelse på +100 %). Dette betyder også, at to af de igangsatte innovationssamarbejder ikke er gennemført, da de er afsluttet før tid.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug per 31/10/22.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug per 31/10/22

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	40,3	38,5	96 %
Tidsforbrug (måneder)	37	35	95 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, havde projektet per 31/10/22 brugt 96 % af budgettet og 95 % af projektperioden, hvilket harmonerer med fremdriften på aktivitetsmålene. Ved projektafslutning forventer projektet at have brugt hele budgettet.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

Per 31/10/22 er 100 % 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 per 31/10/22

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	52	66	+100 %
B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	52	66	+100 %
B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F-og-U-projekter (kr.)	11.488.128	15.314.822	+100 %
B4: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet	12	18	+100 %
B5: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden	15	20	+100 %
B6: Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	10	13	+100 %

Projektet har nået (og overindfriet) alle opstillede outputmål. Konkret har 66 virksomheder deltaget i projektet og samarbejdet med forskningsinstitutioner (mod forventede 52), hvilket også er medvirkende til, at de private investeringer overstiger måltallet på 11,5 mio. kr. Det fremgår også af tabellen, at 18 og 20 virksomheder i deres ansøgning har angivet, at de søger støtte mhp. at introducere produkter der er nye for hhv. markedet og virksomheden. I begge tilfælde overstiger dette de opstillede måltal. Til sidst har 13 virksomheder udviklet

koncepter til nye produkter eller løsninger ved afslutningen af deres innovations-samarbejder (svarende til +100 %).

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 203 deltagere, hvoraf 72 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 35 %. Samlet set har vi besvarelser fra 27 innovationssamarbejder (svarende til 93 % af de forventet gennemførte innovationssamarbejder). I 22 af innovationssamarbejderne har vi minimum én besvarelse fra hovedansøger, i 15 fra en partnervirksomhed og i 19 fra en vidensinstitution. I enkelte virksomheder har vi besvarelser fra forskellige medarbejdere, og i alt har 38 unikke deltagende virksomheder besvaret spørgeskemaet (svarende til 58 % af de deltagende virksomheder).

Data fra spørgeskemaundersøgelsen udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti- ale for effekter

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 til at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

93 % af hovedansøgerne, 47 % af partnervirksomhederne, og 76 % af vidensinstitutionerne svarer, at de i høj grad har fået et udbytte af deres deltagelse i indsatsen. Modsat har kun 1 vidensinstitution svaret, at de slet ikke har fået et udbytte af deres deltagelse i indsatsen, hvilket respondenteren tilskriver omfanget af administration og registrering forbundet med deltagelsen.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang de deltagende virksomheder har fået styrket deres forudsætninger for fremadrettet innovation og vækst.

Figur 6 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger (virksomheder)*

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af respondenterne, der angiver at...</i>	Hovedansøgere	Partnervirksomheder
Fået øget indsigt i eget innovationspotentiale	80 %	58 %
Samarbejdet med vidensinstitutioner, som fremadrettet kan være relevante samarbejdspartnere	76 %	74 %
Samarbejdet med andre virksomheder, som fremadrettet kan være relevante samarbejdspartnere	76 %	68 %
Styrket evnen til udvikle/innovere sammen med andre	76 %	63 %
Styrket evnen til at hjemtage og omsætte ny viden til innovation	80 %	53 %
Udviklet et produkt/koncept med skaleringspotentiale	84 %	63 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. Fra 3 hovedansøgere har vi besvarelser fra to medarbejdere, og fra en partnervirksomhed tre medarbejdere (Hovedansøgere: n=25; Partnervirksomheder: n=19).

Det fremgår af tabellen, at 84 % af hovedansøgerne vurderer, at de gennem deltagelsen har udviklet et produkt med skaleringspotentiale, og som der er efterspørgsel efter. Det samme er tilfældet for 63 % af partnervirksomhederne. Da projektets primære formål er at understøtte virksomhedernes udvikling af nye produkter, som på sigt kan styrke virksomhedernes vækst, er disse andele positive. Samtidig er det positivt, at deltagelsen i projektet ikke alene bidrager til udviklingen af et konkret produkt, men også styrker cirka 80 % af hovedansøgernes innovationsevne. Konkret har 80 % fået øget indsigt i eget innovationspotentiale, og 80 % styrket deres evne til at hjemtage og omsætte ny viden til innovation. Samtidig har 76 % styrket deres evne til at udvikle/innovere sammen med andre, og 76 % samarbejdet med vidensinstitutioner og andre virksomheder, som fremadrettet kan være relevante samarbejdspartnere. Hos partnervirksomhederne er disse andele lavere, hvilket formentlig hænger sammen med deres forskellige roller i innovationssamarbejderne.

På den baggrund vurderer vi, at projektet generelt har styrket de deltagende virksomheders (og særligt hovedansøgernes) forudsætninger for innovation og vækst. Det er også værd at fremhæve, at kun én deltagende virksomhed vurderer, at de ville kunne have opnået samme udbytte uden negative konsekvenser ift. omkostninger, tidsforbrug eller kvalitet, hvis ikke de havde deltaget i projektet. Dette indikerer, at indsatsen er forbundet med en vis additionalitet for de deltagende virksomheder.

Figur 7 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger (vidensinstitutioner)*

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af respondenterne, der angiver at...</i>	Hovedansøgere
Samarbejdet med virksomheder, som fremadrettet kan være relevante samarbejdspartnere	72 %
Styrket evne til at udvikle/innovere sammen med virksomheder	76 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. Fra projekter har vi besvarelser fra to medarbejdere fra samme vidensinstitution (n=25).

Ovenstående tabel viser, i hvilket omfang vidensinstitutionerne har fået styrket deres forudsætninger for deltagelse i fremadrettede innovationssamarbejder. Det fremgår af tabellen, at 72 % af vidensinstitutionerne har samarbejdet med virksomheder, som fremadrettet kan være relevante samarbejdspartnere, og 76 % har fået styrket deres evne til at udvikle/innovere sammen med virksomheder. Selvom et sådant udbytte for vidensinstitutionerne ikke er projektets hovedfokus er det alligevel en positiv sidevirkning af innovationssamarbejderne. Især da vidensinstitutionernes primære motivation for at deltage i innovationssamarbejderne er at styrke deres netværk til relevante SMV'er og skabe bedre grundlag for anvendelsen af deres forskning.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 56 % af hovedansøgerne og 47 % af partnervirksomhederne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens hhv. 36 % og 32 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Nedenstående tabel viser andelen af virksomheder, som forventer en positiv effekt på årlig omsætning, årlig eksport og antal fuldtidsansatte de næste 3 år som følge af deltagelsen. Tabellen viser, at 89 % af hovedansøgerne forventer vækst i årlig omsætning og antal fuldtidsansatte som følge af deltagelsen, og 74 % en vækst i årlig eksport. Dette er positivt og indikerer, at hovedansøgerne forventer, at deres udviklede produkt/løsning vil blive introduceret på markedet inden for de kommende 3 år. En forholdsvis høj andel af partnervirksomhederne vurderer også, at deres vækst vil øges som følge af deltagelsen i projektet, hvilket indikerer at de i et eller andet omfang vil være underleverandør e.l. til hovedansøgeren, når produktet introduceres på markedet.

Figur 8 Virksomheder med positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden de næste 3 år som følge af deres deltagelse	Hovedansøgere	Partnervirksomheder
Årlig omsætning	89 %	77 %
Årlig eksport	74 %	62 %
Antal fuldtidsansatte	89 %	54 %

Analyseenheden er unikke virksomheder. I tilfælde med to besvarelser fra samme virksomhed har vi gjort følgende. Hvis begge respondenter har angivet en vækstforventning, har vi medtaget den laveste af vækstforventningerne. Hvis kun én af respondenterne har angivet en vækstforventning til virksomheden, har vi medtaget denne besvarelse (Hovedansøger: n=19; partnervirksomhed: n=13)

Nedenstående tabel giver et mere detaljeret overblik over de deltagende virksomheders vækstforventninger de kommende tre år (både hovedansøgere og partnervirksomheder).

Figur 9 Virksomheders effektforventninger

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Ingen vækst	Årlig vækst: 0-9 %	Årlig vækst: 10-19 %	Årlig vækst: +20 %
Omsætning (andel)	16 %	31 %	34 %	19 %
Eksport (andel)	31 %	25 %	22 %	22 %
Antal fuldtidsansatte (andel)	25 %	41 %	19 %	16 %

Analyseenheden er unikke virksomheder (n=32).

Det fremgår af tabellen, at der er relativt stor spredning på virksomhedernes vækstforventninger, men at cirka 20 % af virksomhederne gennemgående forventer en årlig vækst på over 20 % i omsætning, eksport og antal fuldtidsansatte. Vækstforventningerne er størst blandt hovedansøjerne.

Samlede effekter

Ovenstående andele er baseret på de 32 unikke virksomheder, som har besvaret spørgsmålene om vækstforventninger i spørgeskemaet. Projektet har, jf. kapitel 5, nået 66 deltagende virksomheder. For at estimere projektets samlede effektskabelse er vi altså nødt til at gøre os nogle antagelser om udbyttet for de 34 virksomheder, som ikke har besvaret disse spørgsmål. Nedenstående figur viser estimater for de deltagende virksomheders samlede vækstforventninger de kommende tre år. Estimaterne er beregnet ud fra den antagelse, at de 32 unikke virksomheders besvarelser er repræsentative for de 34 virksomheder, som ikke har besvaret spørgeskemaet.

Figur 10 Ekstrapoleret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

	Intet udbytte	Årlig vækst på under 10 %	Årlig vækst på 10-19 %	Årlig vækst på over 20 %
Omsætning (antal)	10	21	23	12
Eksport (antal)	21	17	14	14
Antal fuldtidsansatte (antal)	17	27	12	10

Note: Data fra 32 unikke virksomheder ekstrapoleret til de projektets 66 deltagende virksomheder.

Det fremgår af tabellen, at projektet forventeligt har bidraget til omsætningsvækst de kommende tre år i 56 virksomheder, hvoraf 12 virksomheder forventer en årlig vækst på over 20 %. Tilsvarende har projektet forventeligt bidraget til eksportvækst i 45 virksomheder, hvoraf 14 forventer årlig vækst på over 20 %, og medarbejdervækst i 49 virksomheder, hvoraf 10 forventer årlig vækst på over 20 %.

I fortolkningen af disse estimater er det vigtigt at være opmærksom på, at virksomheder sjældent realiserer deres fulde vækstforventninger, og at ovenstående billede derfor er et optimistisk scenarie for projektets effektskabelse. Ikke desto mindre vurderer vi pba. virksomhedernes spørgeskemabesvarelser og gennemførte interviews, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet har bidraget positivt til deltagernes vækst.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod indsatsens effektmål

Figur 11 Status ift. de opstillede effektmål per 31/10/22

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopåelse
C1: Antal nye innovative virksomheder	0	14	6	43 %

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

Det er stadig tidligt at vurdere, om projektet vil nå målsætningen om 14 nye innovative virksomheder 5 år efter projektafslutning. Aktuelt har 6 virksomheder markedsintroduceret deres produkter, hvilket svarer til en fremdrift på 43 %. Samtidig indikerer virksomhedernes spørgeskemabesvarelser, gennemgået i afsnit 6.1-6.2, at hovedparten af hovedansøgerne (89 %) har en forventning om at introducere deres produkt på markedet inden for 3 år, og at de som følge heraf vil få en vækst i deres omsætning. Hvis 89 % af hovedansøgerne i de 29 gennemførte innovationssamarbejder får markedsintroduceret deres produkt vil projektet nå 26 innovative virksomheder. Dette vil formentlig ikke være tilfældet, men vi vurderer, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil nå (i hvert fald tæt på) målsætningen om 14 innovative virksomheder.

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 mange fordele ved længerevarende indsatser. Som tidligere nævnt, er FFBI sidste led i en kontinueret innovationsindsats siden starten af FFI i 2011. Dette har på flere måder været en styrke for projektets gennemførelse. For det første har projektholder haft et administrativt setup med klare processer, som de har kunnet fortsætte, ligesom der gradvist er opbygget kompetence og erfaring hos de involverede projektmedarbejdere. For det andet har projektet opbygget en langvarig og tæt relation til de involverede partnere – herunder også universiteterne – hvilket har været medvirkende til, at det i FFBI i relativt høj grad er lykkedes at aktivere universiteterne i innovationssamarbejderne, selvom disse ikke finder innovationssamarbejderne økonomisk attraktive. For det tredje har momentum fra FFI bidraget med en pipeline af fødevarer virksomheder, så projektet er kommet godt fra start med rekrutteringen af disse. Betydningen af denne pipeline er tydelig, når man sammenligner rekrutteringen af fødevarer virksomheder med rekrutteringen af bioressourcevirksomhed, hvor der ikke var momentum og relationer fra tidligere projekter, og hvor der derfor gik noget tid, før rekrutteringen af disse virksomheder for alvor kom i gang. På den baggrund er det en læring fra FFBI, at der er mange fordele ved at tænke i længerevarende indsatser og projekter – i hvert fald når der er tale om velafprøvede virkemidler med dokumenteret virkning.

Læringspunkt 2

Inkluder vidensinstitutioner i styregruppe. Foruden den langvarige relation til universiteterne, er det også en læring fra FFBI, at universiteternes involvering og engagement i innovationssamarbejderne kan styrkes ved at inkludere disse i en styregruppe med indflydelse på, hvilke innovationssamarbejder som igangsættes. Det er ikke nyt, at inklusionen af partnere i en styregruppe bidrager til at understøtte prioriteringen af projektet i partnernes organisationer, men det er alligevel ikke fast praksis i de innovationssamarbejdsprojekter, som vi har evalueret at tænke i denne struktur.

Samtidig er projektets erfaring med at gøre styregruppen til sidste godkendelse-sindstans ift. de indkomne erfaringer spændende, da det er med til at ansoppe faglige drøftelser og derigennem bevare universiteternes interesse i projektet. Det vil dog også være vanskeligt at bevare en størrelse og karakter i styregruppen som er dynamisk og understøtter forankringen, og samtidig indeholder eksperter på alle relevante fagområder. Derfor er det også positivt, at projektholder har eksperimenteret med en ekspertgruppe, som forud for styregruppemøderne har kunnet vurdere ansøgninger og give deres indstilling til styregruppen. Det er dog også klart fra projektet, at den anvendte model har været tung og ressourcekrævende, hvorfor det i fremadrettede projekter vil være relevant at eksperimentere med mere fleksible løsninger – f.eks. hvor man fortsat opererer med en tilknyttet ekspertgruppe eller vurderingspanel, men hvor kun enkelte medlemmer af panelet aktiveret ift. konkrete ansøgninger.

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

Læringspunkt 3

Facilitering af innovationssamarbejderne i fast proces. Projektholder har pba. læringer fra tidligere projekter intensiveret deres rolle som facilitator af de igangsatte innovationssamarbejder uden at gå på kompromis med, at hovedansøgeren skal være drivende for innovationen. De interviewede virksomheder vurderer generelt, at samspelet med projektholder har været godt, og at det har været med til at understøtte innovationssamarbejderne. Samtidig har den løbende opfølgning med virksomhederne gjort det nemmere for projektholder at pege virksomhederne i retning af øvrige relevante arrangementer, programmer e.l. og selv at igangsætte arrangementer. På den baggrund er det en læring fra FFBI, at projektholder med fordel kan indtage en faciliterende rolle, som går videre fra administration og registreringer. Særligt er det fornuftigt med faste og individuelle kickoff-møder og next-step-møder, som en systematisk ramme der kan suppleres med løbende dialog. Særligt ift. next-step-møderne er det dog vigtigt, at projektholder ikke kommer på bagkant med drøftelserne af virksomhedernes næste skridt, som virksomhederne ofte vil begynde at overveje et stykke tid før projektet skal afsluttes administrativt.

Læringspunkt 4

Sammenhæng mellem klyngeorganisation og erhvervshuse. Der har i FFBI været et godt samarbejde mellem projektholder og Erhvervshus Midtjylland som repræsentant for erhvervshusene, hvilket bl.a. har været understøttet af Erhvervshus Midtjyllands deltagelse i styregruppen. Således har Erhvervshus Midtjylland bidraget til rekrutteringen af relevante virksomheder og til screeningen af ansøgernes forretningspotentiale i styregruppen. Det er dog i mindre grad lykkedes at aktivere de øvrige erhvervshuse i projektet, ligesom det kunne styrke forankringen hos virksomhederne, hvis forretningsudviklere fra de relevante erhvervshusgeografier blev inviteret ind på next-step-møderne. På den baggrund vurderer vi, at der trods et godt samarbejde mellem projektholder og Erhvervshus Midtjylland er potentiale for, at fremadrettede innovationsprojekter i endnu højere grad udnytter erhvervshusenes knudepunktsfunktion i erhvervsfremmesystemet.

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 implementerings-score	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.