

APRIL 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

FUTURE FOOD INNOVATION: FFI POP OG FFI GROWTH

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

APRIL 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

FUTURE FOOD INNOVATION: FFI POP OG FFI GROWTH

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 102.S og 104.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 01.04.2020
UDARBEJDET VISM
KONTROLLERET MW
GODKENDT LCPE

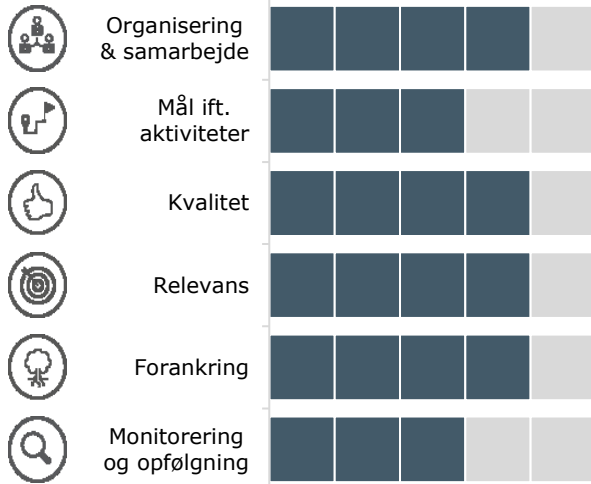
INDHOLD

1	Resumé: FFI POP og FFI GROWTH	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	13
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	13
5.2	Målopnåelse i forhold til output	16
6	Effektvurdering FFI POP	18
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	18
6.2	Forventninger til effekter i POP	19
6.3	Indsatsens effektmål	20
7	Effektvurdering FFI GROWTH	21
7.1	Forudsætninger for effektskabelse	21
7.2	Forventninger til effekter	22
7.3	Indsatsens effektmål	23
8	Anbefalinger og læring	25
8.1	Generelle læringspunkter for FFI GROWTH og POP og for sammenhængen mellem dem.	25
8.2	Læringspunkter fra FFI POP	28
8.3	Læringspunkter fra FFI GROWTH	29

1 Resumé: FFI POP og FFI GROWTH

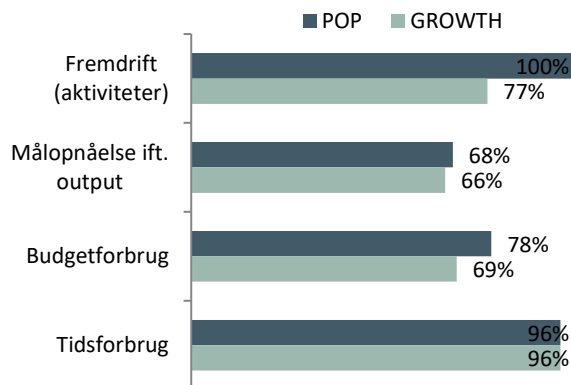
Projektets implementering

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



Organiseringen omkring FFI-projekterne har sikret partnerne reel indflydelse og bragt deres forskellige kompetencer i spil; fra de branchespecifikke, teknisk/faglige til de innovations- og erhvervsrettede. Resultatet er nye forretningsmuligheder, ofte i krydsfeltet til andre forretningsområder, fx. sundhed eller cirkulær økonomi. En del af formålet med de tre FFI-puljer er, at de skal understøtte deltageres progression fra idé-fase til prototype til marked, men dertil har målgrupperne været for forskellige. Selvom POP og GROWTH i mindre grad understøtter hinanden i forhold til den enkelte virksomhed, understøtter de tilsammen en samlet fødevarerindsats til virksomheder på forskellige udviklingstrin. Etablerede virksomheder får hjælp til en radikal omstilling. Opstartsvirksomheder får en øvebane til samarbejde om innovation.

Målopnåelse



Fremdriften på POP er god på de fleste output-mål, men skal ses i forhold til, at projektperioden er blevet forlænget, uden at måltal er skaleret op, og hvor enkelte måltal tværtimod er nedjusteret.

Fremdriften på GROWTH er lavere end forventet. Kun 3 virksomheder, ud af et måltal på 16 forventes at kunne leve op til definitionen for en vækstvirksomhed. Det skyldes, at projektet ikke er afsluttet på evalueringstidspunktet, og at forløbene først er ved at blive afsluttet, hvilket også forklarer det lavere forbrug. Efterhånden som forløb afsluttes, vil outputmålet blive indhentet.

Effektvurdering



Effektmål	Målsætning...		Status
	i projekt-perioden	efter projekt-perioden	
POP: Nye innovative virksomheder	7	13	4
GROWTH: Nye vækstvirksomheder	0	15	-

På evalueringstidspunktet, kan 4 ud af 7 deltagere i POP karakteriseres som 'en ny innovativ virksomhed', dvs. en virksomhed, som har markedsintroduceret et nyt produkt. Vi vurderer, at POP vil bidrage til at skabe 16 nye, innovative virksomheder, svarende til de nye outputmål, men ikke 20, som er det oprindelige og uændrede effektmål, fra før aktivitetsmål blev nedjusteret. I GROWTH er mange forløb først ved at blive afsluttet, men vores survey viser, at virksomhederne har store vækstforventninger. Da tre virksomheder er trådt ud af projektet, vil GROWTH ikke bidrage til at skabe 15, men formentligt op til 13 nye vækstvirksomheder på et fem-års-sigte.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

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

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

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

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

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

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

Denne slutevaluering vedrører FFI POP og FFI GROWTH, da FFI DEV løber et år længere

Future Food Innovation (FFI) er hovedoperatør på projektet. Bag konsortiet står Agro Business Park (sekretariat), Institut for Fødevarer og MAPP Centret ved Aarhus Universitet, Videncenter for Fødevarerudvikling (VIFU), Teknologisk Institut, Danish Food Cluster og Erhvervshus Midtjylland. Aarhus Universitet og Teknologisk Institut indgår ikke som partnere i FFI GROWTH.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS		
>	Tilskudsmodtager:	Agro Business Park A/S
>	Vækstforum:	Region Midtjylland
>	Sagsbehandler:	Malene Slotø Schacke (FFI PoP)
>	Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde:	Innovationssamarbejder (ERDF-1)
>	Samlet budget:	DKK 17,2 mio.
>	Bevillingsperiode:	15.09.2015 – 31.12.2019
>	Sagsbehandler:	Malene Slotø Schacke (FFI Growth)
>	Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
>	Samlet budget:	DKK 34,9 mio.
>	Bevillingsperiode:	15.09.2015-31.12.2019

2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
> Screening og rekruttering af deltagervirksomheder (PoP, Growth)		> Nye innovative kommercielle koncepter, processer og løsninger er udviklet hos den kontraktansvarlige virksomhed i innovationssamarbejderne (PoP)		> Øget antal innovative virksomheder (PoP)
> Innovationssamarbejder mellem SMV'er og videninstitutioner (PoP)		> Øget innovationshøjde i deltagervirksomheder (PoP)		> Øget omsætning hos deltagervirksomheder (PoP, Growth)
> Modning og udvikling af innovationspotentiale (PoP)		> Vækstplaner er udarbejdet (Growth)		> Øget jobskabelse hos deltagervirksomheder (PoP, Growth)
> Individuel sparring med facilitator fra projektkonsortium og ekstern konsulent (Growth)		> Deltagervirksomheder har styrket deres netværk (Growth)		> Øget eksportandel i deltagervirksomheder (Growth)
> Matchmaking (Growth)		> 'Time-to-scale' er forkortet for virksomheden (Growth)		> Øget antal vækstvirksomheder (Growth)
> Vækstplanforløb (Growth)		> Øget konkurrenceevne hos deltagervirksomheder (PoP, Growth)		
> Tværgående arrangement for flere deltagervirksomheder (Growth)				

3 Overordnet status

Projekterne har været præget af opstartsvanskeligheder, og har været lidt bagud på aktivitetsmål over det meste af perioden. Den oprindelige projektperiode på bevillingstidspunktet var fra september 2015 til udgangen af 2018. Ifølge projektholder, startede projektet reelt først op et år senere, som følge af en lang proces med at gøre projektansøgningerne klare til tilsagn, dvs. programkonforme. Ifølge projektholder, er den vigtigste årsag til, at projektholder har søgt om og fået bevilliget et års forlængelse. En anden årsag er flere udskiftninger i projektledelsen, der har forsinket projektet.

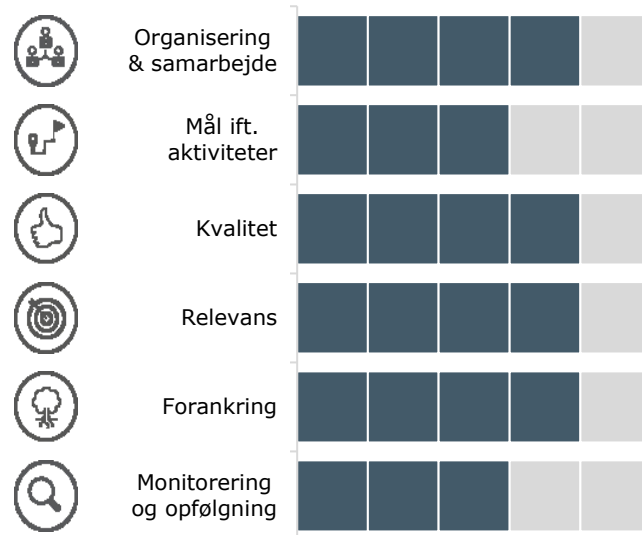
Der er ikke bevilliget flere midler med forlængelsen, men der er sket en re-allokering af ressourcer, så POP-forløb i sidste del af projektperioden har et budgetmax på 1 mio. kr. mod de tidligere 500.000 kr. Dette er gjort for at imødekomme et større projektbudget for de deltagende virksomheder i FFI POP. Det samlede projektmax for vækstplansforløbene i FFI GROWTH er i samme ombæring sat op til 2 mio. kr. Det er med andre ord større vækstplansforløb end dem vi plejer at se, finansieret på denne prioritetsakse.

På trods af tidsforlængelsen, er aktivitets- og outputmål ikke justeret op, flere er faktisk justeret ned iht. til ændringerne i projekternes budgetter, hvilket målopnåelsen skal ses i lyset af. Effektmålene er derimod uændrede gennem projektperioden.

På evalueringstidspunktet har operatør ansøgt om forlængelse af FFI Growth, for at imødegå, at der nu er flere deltagere fra POP og DEV-puljerne, der ønsker og er klar til at få lagt en vækstplan i GROWTH.

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



Ved at give partnerne mulighed for reel indflydelse og vidensopbygning i styregruppen, er projektledelsen lykkedes med at skabe engagement og samarbejde mellem parter, der ellers tidligere var konkurrenter. Bag Future Food Innovation står et konsortium bestående af seks partnere: Agro Business Park (sekretariat), Institut for Fødevarer ved Aarhus Universitet, MAPP Centret ved Aarhus Universitet, Vifu (Videncenter for fødeareudvikling), Teknologisk Institut, Danish Food Cluster og Erhvervshus Midtjylland. Konsortiet dækker dermed et kompetencespektrum fra forbrugeradfærd indenfor fødevarer, brobygning mellem fødevarerforskning og fødevarerhverv, fødevarerforskning- og teknologi, branchekendskab, innovation og forretningsudvikling, herunder eksport.

Mere konkret besidder især TI og AAU fødevarerinstitution den naturvidenskabelige, faglige viden. Vifu har også en teknisk og biokemisk viden, men med link over til erhvervsfremmesystemer, trends og tendenser. Både AU og Vifu har viden om andre relevante videnspartnere, som de bringer ind, når det er relevant for det enkelte innovationssamarbejde. MAPP besidder viden om markedstilgangen og nye trends i detailhandlen, Agro Food Park om forretning og Erhvervshuset har viden om eksportmuligheder, finansiering og en generel markedsforståelse. Ofte er Erhvervshusets syn på hvilke virksomheder, der skaber vækst, anderledes end de øvrige partnere, bl.a. baseret på deres database over virksomheder, der viser, hvilke virksomheder, der har været i problemer eller omvendt, haft succes. Konkret betyder det, at Erhvervshusets erfaringer kan supplere med viden om virksomhedens kapacitet til at gennemføre et forløb og stå bedre på markedet.

Samlet set repræsenterer partnerne derfor et bredt udsnit af aktørlandskabet inden for fødevarer og deres medlemsvirksomheder, men besidder også bredt netværk og kendskab til resten af innovations- og erhvervsfremmesystemet, der sikrer, at relevante videnaktører, samarbejdspartnere og støtteordninger er blevet bragt i spil i forhold til virksomhedernes specifikke behov og forskellige udviklingsstadier.

Agro Business Park er erfarne i at facilitere innovations- og videnssamarbejder og står for projektledelsen, hvilket de ifølge alle partnere gør på meget tilfredsstillende og professionel vis. Før FFI GROWTH har Agro Business Park i mindre grad beskæftiget sig med midler fra Regionalfondens midler til vækstvirksomheder, og har derfor kunnet trække på Erhvervshus Midtjyllands erfaring med at arbejde med programmer finansieret af prioritetsakse 2.

Alle parter har deltaget i styregruppen for POP. Udover den overordnede styring af projektet, har styregruppen bl.a. fungeret som bevillingsnævn og har i den forbindelse vurderet og sparret i forhold til de enkelte projekter. Da de enkelte partnere i styregruppen har haft tydelige ansvarsområder og har været ene med netop deres kompetencer, enten på det fagligt/tekniske eller på de forretningsmæssige områder, har alle oplevet, at deres bidrag har været vigtige og at de har gjort en forskel. Samtidig tilkendegiver de partnere, vi har interviewet i forbindelse med evalueringen, at de har modtaget værdifuld viden og indsigt i nye områder, som ligeledes har været med til at øge interessen for at engagere sig i projektet.

Inddragelsen af store fødevarer virksomheder kunne formentligt have beriget styregruppens arbejde og projektet. De store virksomheder, har betydning for hele økosystemet omkring virksomheder, og ville, foruden profilering af projektet, kunne bidrage med markedskendskab og ville selv få gavn af at få et kig ind i den teknologiske og innovative udvikling, som de små virksomheder bringer med sig.

Geografisk er konsortiet forankret i det midtjyske, selvom indsatsen formelt er national. Og projektet bærer da også præg af at tiltrække midtjyske virksomheder i POP, mens GROWTH også har formået at engagere virksomheder uden for regionen. En større national forankring ville formentligt kræve, at projektholdet blev sammensat mere geografisk bredt, så det ikke kun er midtjyske videninstitutioner og netværk, der udgør konsortiet, ligesom Erhvervshuset formentligt skulle have mere bindende måltal for at koordinere en bredere rekruttering med landets øvrige Erhvervshuse.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Den ønskede sammenhæng mellem POP og GROWTH, der i teorien kan understøtte progression i virksomhedernes udvikling, besværliggøres af forskellige målgrupper, men hver for sig, understøtter de to puljer de ønskede effekter for de forskellige målgrupper godt. Styregruppens mange-facetterede kompetencer har muliggjort, at alle ansøgninger til POP har fået en 360 graders vurdering, hvor de både fagligt/teknisk og businessmæssigt, er vurderet på "teamet," "nyhedsværdi," "realiserbarhed," "konkurrenceforhold," "netværk" og "vækstpotentiale". Det er værd at fremhæve parameteren "nyhedsværdi", idet den overvejende del af de bevilligede projekter

vil skabe nye og innovative fødevarerprodukter, ofte i grænsefladen over til andre forretningsområder. Nogle projekter vil udvikle smagsvarianter, hvor innovationshøjden kan synes begrænset, men ofte med et sundhedsfremmende sigte eller direkte som behandling til bestemte patientgrupper, f.eks. funktionel føde til kræftpatienter. Andre projekter arbejder inden for grøn omstilling, f.eks. ved at undersøge alternative anvendelser af restproduktion, udvikle klimavenlig-mad eller bionedbrydeligt emballage.

Fra bevillingsgivers side, har det netop været et eksplicit formål med FFI-POP at understøtte innovation i krydsfeltet mellem fødevarer og andre forretningsområder, og det lever de støttede projekter i høj grad op til.

De bevilligede POP-projekter vidner om, at projektets styregruppe har haft stor risikovillighed og investeret i små opstartsvirksomheder, der har en innovativ idé og et forretningspotentiale, men hvor der i flere tilfælde kan være længere vej til produktion og afsætning. På evalueringstidspunktet er det fire ud af en målsætning om syv virksomheder, som har markedsintroduceret deres produkt, og det er usikkert om målet om de syv kan opnås. Det bør her bemærkes, at formålet med POP er at afprøve en kritisk faktor, som både kan ske ved at udvikle et koncept, men også ved udvikling af en prototype. Set i det lys, er målsætningen om syv nye innovative virksomheder ambitiøs. Styregruppens vurderingskriterium "vækstpotentiale" vedrører derfor et længere sigte for flere af projekterne – en observation, der understøttes af, at kun én virksomhed, ud af en målsætning på fem, indtil videre er blevet vurderet egnet til efterfølgende at deltage i GROWTH. Der er imidlertid høje ambitioner hos deltagerne, og på evalueringstidspunktet, har flere tilkendegivet, at de ønsker at søge ind i DEVELOPMENT eller GROWTH.

Til gengæld har en tredjedel af de bevilligede projekter ikke tidligere haft erfaring med at samarbejde med andre omkring innovation, og FFI POP har derfor løftet disse virksomheders fremtidige innovationskapacitet til gavn for den fremtidige effektopnåelse. Netop projektholdets evne til at sætte det helt rigtige hold omkring virksomheden, uanset om den har tidligere erfaring i at samarbejde med videninstitutioner eller ej, har været en vigtig kritisk succesfaktor for projektets mulighed for at opnå de ønskede effekter. Som vi kommer ind på i *Relevans*-afsnittet, har FFI arbejdet seriøst med at etablere kontakt og facilitere samarbejde mellem relevante samarbejdspartnere, konsulenter og videninstitutioner for virksomhederne. I de fleste tilfælde oplever virksomhederne, at de aldrig selv ville kunne have sammensat de rette kompetencer og at partnerkredsen har gjort produktudviklingen mere markedsorienteret til gavn for den langsigtede effektskabelse.

I GROWTH har FFI ligeledes faciliteret, at der er sat det rette hold omkring virksomheden. Foruden selve konsulentforløbene, har en af de vigtigste aktiviteter i GROWTH været at nedsætte et *advisory board* for deltagervirksomheden bestående af forskellige relevante kapaciteter, herunder FFI. *Boardet* har bidraget til at udfordre virksomheden og skubbe i retning af mest mulig vækst.

Som en del af GROWTH's *match making*-aktiviteter, var det intentionen, at operatør skulle facilitere møder mellem store og små virksomheder med henblik på

at afsøge muligheder for samarbejde eller sparring. For små virksomheder er det særligt værdifuldt at samarbejde med store virksomheder, fordi de store har kendskab til markedet og salgskanaler, som kan bidrage til at øge effektopnåelsen, mens store virksomheder omvendt kan få gavn af de små virksomheders ideer og nye teknologier. Så vidt vi er orienteret, er FFI ikke lykkedes med at inddrage store virksomheder i indsatsen.

GROWTH adskiller sig som sagt fra lignende projekter ved at tilbyde virksomhederne meget store vækstplansforløb. I GROWTH har virksomheden mulighed for at få hjælp til en mere radikal plan for omstilling, der kræver ekspertrådgivning på en bred front fra digitalisering, automatisering, *flagshipstores*, emballage, afgifter, marketing, kommunikation, logistik, fødevarerikkerhed og revisor- og advokatbistand. Især hjælp til at komme på udenlandske markeder har været et gennemgående tema for de igangsatte forløb.

Den gennemgribende vækstplan og konsulenttydelser på flere fronter, understøtter i sig selv, at virksomhederne kan opnå ny eller fornyet vækst i større skala, og bidrager i høj grad til effektopnåelsen. Implementeringen af vækstplanerne, som skal ske efter projekternes afslutning. Den potentielle effektopnåelse, understøttes bl.a. af, at FFI laver en handleplan sammen med virksomheden, som en del af indsatsen og at virksomheden selv skal investere meget i disse forløb.

Men indsatsen henvender sig ikke til helt små virksomheder, fordi de ikke ville have kapacitet til foretage de nødvendige investeringer i så omfattende forløb.

Det har i praksis vist sig, at *linket* mellem FFI POP og de to øvrige del-indsatser er svag. Springet fra det indledende og eksperimenterende udviklingsforløb til udarbejdelse af vækstplaner er for stort for deltagerne. Årsagen er, at målgrupperne er forskellige. Mens deltagerne i POP er ganske små virksomheder og ofte opstartsvirksomheder, er målgruppen for GROWTH etablerede virksomheder, med minimum 5 ansatte. Større SMV'er har flere ressourcer, som de kan investere i vækstplaner, mens de meget små virksomheder i POP har fokus på deres produktudvikling, mens deres fokus på vækst kommer senere. Det er formentlig en af årsagerne til at POP-forløb strækker sig over lang tid, og som betyder, at de ikke er klar til at træde ind i et FFI GROWTH-forløb inden for projektets tidshorisont.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



FFI's facilitering af aktiviteterne er professionel, men kvaliteten i POP-samarbejdet afhænger også af *lead-partners* projektlederevner. Som det fremgår under flere af de andre evalueringsparametre, oplever en stor del af virksomhederne, at FFI skaber gode rammer for deltagelse i POP og GROWTH.

Det gælder f.eks. for FFI's evne til at forventningsafstemme i forhold til innovationssamarbejderne, ligesom flertallet oplever, at FFI's facilitering er af høj kvalitet. Enkelte virksomheder og aktører problematiserer imidlertid, at *lead-virksomheden*, der skal varetage den egentlige projektleder-rolle, ikke altid besidder kompetencer hertil. Vi har set i andre lignende projekter, at tilførsel af projektlederkompetencer indgår som en del af projektets indledende aktiviteter og kan konstatere, at nogle deltagere kunne ønske noget lignende i POP-projekterne –

men dog uden, at det tager tid fra projektet. Ud fra den betragtning, at nogle deltagere i POP mener, at projektet kunne have været nået længere eller ville have forløbet nemmere, hvis *lead-partner* var bedre til at varetage projektlederrollen eller alternativt, at det ikke nødvendigvis er ansøger, der skal varetage projektlederrollen, vurderer vi, at FFI i højere grad kan sikre sig, at disse kompetencer var tilstede omkring POP-forløbene. (se læringspunkter)

Ifølge flere POP-deltagere ligger et af de største udbytter ved at deltage i FFI's evne til at samle partnerne som gruppe, hvor deltagelse bliver relevant for alle parter, både for virksomheder, som måske tidligere har været konkurrenter, universiteter og f.eks. hospital. Foruden at samle et team om virksomheden, oplever virksomhederne, at FFI har ydet en god og ambitiøs projektstøtte, der har udfordret virksomhedens egen forståelse af behov og udfordringer og er kommet med gode råd og input. Samme udfordrende sparring har virksomhederne oplevet, når de har fået mulighed for at øve sig i at pitche deres ideer.

I både POP og GROWTH har der været afholdt forskellige arrangementer - som ofte har været sammenfaldende for de to indsatser, f.eks. et arrangement om finansiering af internationale udviklingsaktiviteter og vækst med deltagelse af virksomheder fra både FFI POP og FFI GROWTH. Eller mulighed for at præsentere projekt på Food Festival.

Vi har ikke talt med virksomheder, som har deltaget i arrangementerne, og har vanskeligt ved at vurdere kvaliteten heraf, men vi kan konstatere, at hovedparten af virksomhederne mener, at de ville få et stort udbytte af, at FFI understøtter flere netværksaktiviteter. Blandt POP-deltagere har der konkret været nævnt ønsker om vidensdeling/sparring mellem innovationsprojekter. f.eks. ved at lave speed-networking eller hvor virksomhederne bliver en del af et samlet FFI-netværk, med aktiviteter på tværs af projekterne. Deltagerne vurderer, at det kunne give god læring, hvis alle projekter samledes en gang halvårligt.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



For begge puljer gælder, at FFI udfordrer og sparrer med virksomheden og evner at sammensætte det rette team omkring virksomheden. I starten af projektperioden var det relativt vanskeligt for projekt-konsortiet at rekruttere deltagere til FFI POP, og konsortiet har skullet screene 4,5 pct. flere virksomheder end forventet, for at kunne starte 16 innovations-samarbejder op. Det kunne derfor umiddelbart virke som om, at tilbuddet ikke har adresseret de behov, som virksomhederne har, men vi tilskriver det i højere grad to mere administrative faktorer.

For det første, var projektet i de indledende faser præget af opstartsvanskeligheder og skiftende projektledere, der gjorde at projektet kom sent fra start. For det andet har flere af de virksomheder og aktører, vi har talt med i forbindelse med evalueringen, anført, at det tager tid, førend et nyt tilbud vinder indpas. Derudover har virksomhederne peget på den mere grundlæggende problematik, at målgruppen for POP er helt små, ofte opstartsvirksomheder, for hvem det er en stor investering at indgå i et sådant forløb og hvor det er uvant at dele sine idéer. Sidstnævnte faktor burde, efter vores vurdering, ikke komme bag på projektholdet og give anledning til rekrutteringsvanskeligheder og anvendelse af

flere ressourcer til *screening* end først antaget. En tredje faktor for den sene opstart af projekter var, at projektholder havde satset på lavere puljer. Det viste sig at være for få penge for virksomhederne at indgå et samarbejde for, da udgifterne til den administrative byrde tilsvarende var relativt større.

For de virksomheder som faktisk har deltaget, har POP i høj grad vist sig at netop at adressere deres, ofte ikke-erkendte, behov.

Først og fremmest er POP en øvebane for uprøvede små virksomheder i at arbejde sammen med en videninstitution. Til os har virksomhederne tilkendegivet, at forløbet i POP har vist dem, at videninstitutionerne besidder viden og faciliteter, som de nu kan se, at de ikke ville have kunnet få andre steder og som uden tvivl bliver en vigtig konkurrenceparameter og sætter turbo på processen.

Med samarbejdet har de også fået mulighed for at få lavet test og dokumentation for produktet, som er nødvendigt for at kunne komme på markedet senere hen, og flere nævner at videninstitutionen har givet adgang til god eksponering i faglige kredse.

Foruden videninstitutionen, er det også nyt for flere deltagere at samarbejde med andre virksomheder. Samarbejdet med andre firmaer og med videninstitutionen ville have været svært at starte uden POP. I det hele taget peger virksomhederne på, at FFI har været gode til at finde de relevante partnere til et innovationssamarbejde og inddrage forskellige ekspertiser, så udviklingsarbejdet dækkes bredt med eksperter på alle nødvendige områder.

Som nævnt i *kvalitet*-afsnittet, ligger et af POPs største værdiskabelser netop i FFI's evne til at samle partnerne om en innovationsproces, der er relevant for alle parter, ligesom FFI har udfordret virksomhedens på dens egen forståelse af dens behov.

POP fungerer som en indledende afklaringsfase i arbejdet med produktudvikling med en vidensinstitution og andre samarbejdspartnere. POP-projekter er på et tidligt udviklingsstadium, derfor vil det videre arbejde med prototyper i DEVELOPMENT eller arbejdet med vækstplaner i GROWTH komme senere i deres forretningsudvikling. Både virksomheder og aktører mener, at indsatsen som POP er vigtig, fordi de genererer ideer og giver mulighed for at lave et grundigt stykke arbejde, selvom det er på et tidligt stadium i udviklingen, ligesom små virksomheder har gavn af farten i små, speedy puljer.

GROWTH henvender sig til etablerede virksomheder med minimum 5 ansatte, der har behov for større, strategiske og gennemgribende ændringer, og det har der vist sig et behov for i fødevarerbranchen. Det kan f.eks. være virksomheder, der ønsker at revitalisere eller gentænke deres forretning, åbne kæder eller gå på nye markeder. Virksomhederne ønsker vækstplaner til især to emner: digitalisering eller automatisering og planer for at vækste nationalt, og især internationalt. Mere specifikt dækker vækstplanerne afdækning af mulige vækstområder og mulighed for at bevæge sig i en ny retning med nye produkter, udarbejde et solidt grundlag for at kunne åbne yderligere butikker, styrke *brand* og organisation, interne processer og optimere produktionen.

Opsummerende, så oplever virksomhederne, at GROWTH har givet dem mulighed for at stå stille et øjeblik og tænke over, hvor de skal vækste hen og sammen med partnerne omkring sig, bliver der kigget hele vejen rundt om virksomheden. Måske skal der helt ny logistik eller nye systemer til, måske et helt nyt *mindset*, f.eks. fra en selvforståelse som en råvare-virksomhed til en forædlingsvirksomhed. Med systematiserede tiltag i en målrettet og strategisk indsats, kan virksomheden forandres mere grundlæggende, frem for mindre tiltag opstået som små knopskydninger og lappeløsninger.

Foruden de eksterne konsulenter har virksomhederne fået meget ud af *advisory boardet*. En deltager fortæller, at de med relanceringen af deres virksomhed, oprindeligt havde tænkt, at de ville have en bestyrelse, men at de efter GROWTH forløbet, har besluttet at denne skal erstattes af *advisory board*, som ikke er økonomisk forpligtet, men som kan koncentrere sig om at udfordre virksomheden, ligesom det *advisory board*, der blev nedsat i GROWTH-forløbet havde gjort det.

Forankring af
output



Forankringen er høj i de to puljer. I POP har virksomhederne fået løftet deres innovationskapacitet og styrket deres markedsfokus.

I GROWTH har deltagerne fået mulighed for at blive *matchet* med investorer. Forløbene i POP har bidraget til, at helt små, ofte opstartsvirksomheder, har fået styrket deres evner til at arbejde innovativt, men på en markedsorienteret måde. Virksomhederne har fået et markant løft i deres kompetencer i at samarbejde med videninstitutioner og andre partnere i leverandørkæden. POP har derfor bidraget til at skabe vedvarende ændringer i de deltagende virksomheders innovationskapacitet, som de kan tage med sig videre fra POP.

De vedvarende effekter, som de enkelte virksomheder vil opleve af at deltage i GROWTH, er også høj. Alene det, at virksomhederne har investeret mange ressourcer i arbejdet med vækstplanerne, bidrager til at sikre forankring. FFI har ligeledes understøttet, at der sker en kobling til investor-muligheder, f.eks. eventet European Food Venture Forum eller ved direkte *match making* til investorer. Nogle virksomheder har allerede allieret sig med investorer.

Også videninstitutionerne har opnået viden gennem deres deltagelse i projektet eller forventer, at opnå et udbytte efter deltagelse i et FFI-projekt. Først og fremmest opnår videninstitutionerne empiri og mere erfaring i anvendt forskning. De får større kontaktflade til virksomhederne, hvor de kan få nye idéer og der kan komme afledte projekter af det. Kontakten kan også bringes i spil både i forhold til deres netværk, fx innovationsnetværket, og i forhold til studerende. I det hele taget gavner deltagelse de studerende, der både får gavn af denne viden i undervisningsmaterialer og får specialer ud af samarbejdet. Det gør deres studerende bedre.

Monitorering og
opfølgning



Samlet har der ikke været flere forløb end, at projektledelsen og evt. styregruppe har kunnet følge med, men ingen systematisk opsamling af deltagernes tilfredshed.

Oprindeligt var det intentionen, at projektholder ville udarbejdede nul-punktsmåling af deltagende virksomheder og få foretaget følgeforskning i regi af Region Midtjyllands deltagelse. Da Region Midtjylland efter forenklingdagsordene ikke medvirkede i sidste del af projektet, blev følgeforskningen ikke gennemført, da der ikke var afsat midler til dette. FFI har ved slutningen af POP og Growth udgivet publikationer hvor hvert projekt er beskrevet, slutresultatet og med udtalelse om tilfredsheden fra virksomhederne. FFI har monitoreret fremdrift i projekterne, og for POP er der så få projekter, at projektteamet har fulgt dem individuelt. I GROWTH har det været de enkelte projekters advisory boards rolle hele tiden at sikre fremdrift og indholdsmæssige justeringer, nødvendige for at bringe projektet nærmere målsætningerne.

Styregruppen har fået en kvartalsmæssig status på projekterne. Har der indholdsmæssigt været større ændringer eller behov, er det taget op i styregruppen. I det hele taget har styregruppen været meget inde over projekterne, men uden at monitorere.

Havde FFI systematisk og anonymt evalueret deltagernes tilfredshed, ønsker og behov, havde det formentligt været muligt at opfange, at nogle projekter ville have gavn af bedre projektlederkompetencer og at der er store ønsker til netværksskabende aktiviteter.

5 Fremdrift og målopnåelse

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



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

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

Figur 5a Regionalfondsbevilling: prioritet 1 innovationssamarbejder. Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål FFI POP	Mål i projekt-perioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Screening af virksomheder	270	282	+100 %
A2: Innovationssamarbejder	16	16	100 %
A3: Facilitering af innovationssamarbejderne, herunder arrangementer og møder vedr. potentialeafklaring og viden.	8	8	100 %

Opgjort d. 31.08.19

FFI POP har gennemført de aktiviteter, som blev aftalt i forbindelse med, at projektperioden blev forlænget og aktivitetsmålene nedsat. Vigtigst, så har FFI POP nu igangsat 16 innovationssamarbejder, som imidlertid hele tiden har været forsinkede i forhold til milepælsplanen. Som vi tidligere har omtalt, har det været en udfordring i starten af projektperioden at rekruttere virksomheder til POP.

Indtil nu har projektet gennemført 8 arrangementer, senest omkring finansiering af internationale aktiviteter, samt et oplæg om resultaterne fra et af innovationssamarbejderne. Foruden de 8 arrangementer, vil FFI POP-projekter, deltage med et oplæg på Future Food Festival.

For GROWTH er status på evalueringstidspunktet, at 77,2 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3b *Regionalfondsbevilling prioritet 2: Flere vækstvirksomheder. Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet*

Aktivitetsmål FFI Growth	Mål i projekt-perioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Screening	75	71	95 %
A2: Individuel Sparring	40	45	+ 100 %
A3: Matchmaking	15	11	73 %
A4: Arrangementer	8	7	88 %
A5: Antal vækstplaner	15	3	30 %

Opgjort oktober 2019

Som omtalt i status-afsnittet, blev alle aktivitetsmål, undtagen antallet af screenings, sat ned i forbindelse med omstruktureringen og forlængelsen af projektet. Matchmaking-aktiviteterne blev nedsat, fra oprindeligt 40 til nu 15, ligesom der skulle afholdes lidt færre arrangementer og gennemføres 20 færre individuelle sparringsforløb.

Omstruktureringen af projektet har formentlig været med til at øge virksomhedernes interesse i at indgå i et vækstplansforløb, idet rekrutteringen først for alvor kom i gang herefter. På evalueringstidspunktet har flere end måltallet således fået vurderet og aftestet elementerne i deres vækstplan og fået hjælp til at identificere strategiske partnere, enten af indkøbte konsulenter eller fra det advisoryboard, der nedsættes omkring det enkelte forløb (A2). Når det er sagt, så har opfyldelsen af dette måltal og screeningen haltet bagefter milepælsplanen gennem stort set hele projektperioden

Der har været lidt færre *match making*-aktiviteter (A3) end forventet, hvor facilitator opsætter møder om værdikædealliancer eller internationale muligheder, f.eks. mellem store og små virksomheder, med henblik på at sparre, samarbejde eller på sigt, samhandel på sigt. Også på dette aktivitetsmål har projektet været bagefter milepælsplanen gennem hele projektperioden, men har en målopnåelse på 73% som følge af de nedjusterede måltal.

På evalueringstidspunktet er kun 3 virksomheder fået færdigudarbejdet en vækstplan sammen med en ekstern konsulent, men 10 mere er i gang med at afslutte et forløb (A5). Tre virksomheder, der havde fået bevilliget et forløb, er enten begæret konkurs eller har valgt at ikke at fortsætte forløbet. Dvs. FFI GROWTH kommer ikke helt i mål med at få udarbejdet en vækstplan for i alt 15 virksomheder.

Styregruppen har taget initiativ til at afholde syv arrangementer, der bidrager til erfaringsudveksling, metodeinspiration eller om value proportion, fx. om hvordan man tester delelementer af sin vækstplan under dens udvikling (A4). Senest er der afholdt et arrangement om finansiering af internationale udviklingsaktiviteter og vækst. Nogle af arrangementerne har henvendt sig både til deltagere i GROWTH og de to andre puljer, og tæller derfor med i målopgørelsen begge steder.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres POP og GROWTHs budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4a Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

FFI POP	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	17,2	13,36	77,67 %
Tidsforbrug (måneder)	51	49	96 %

Opgjort d. 31.08.19

Selvom alle aktiviteter er gennemført i POP, halter projektet efter forbrugsmæssigt. Det har vist sig sværere at få virksomhederne til at medfinansiere innovationssamarbejderne end forventet. Ifølge virksomhederne skyldes det, at det tager lang tid før der kan udbetales støttemidler. Dertil kommer, at flere projekter har den største del af deres afrapportering til sidst i projektet, hvilket ligger efter dette evalueringstidspunkt.

Figur 5a Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

FFI Growth	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	34,9	24,01 mio.	68,79 %
Tidsforbrug (måneder)	51	49	96 %

Opgjort d. 31.08.19

FFI GROWTH har et underforbrug af midler, som kan tilskrives, at der er igangsat to færre forløb med en ekstern konsulent end budgetteret, og at kun 3 ud af 15 vækstplaner, er afsluttede på evalueringstidspunktet.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

Output-mål POP

På evalueringstidspunktet er 68 % af de opstillede outputmål for POP opnået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 6a Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

Outputmål. FFI POP	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som går direkte videre til FFI Development	3	0	0 %
B2: Antal deltagervirksomheder som går direkte videre til FFI Growth	5	1	20 %
B3: Antal virksomheder som modtager støtte	48	53	+100 %
B4: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	48	53	+ 100 %
B5: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U-projekter (kr.)	4,85 mio.	3,04 mio.	63 %
B6: Antal virksomheder der har modtaget støtte mhp at introducere produkter, der er nye på markedet	12	12	100 %
B7: Antal virksomheder der har modtaget støtte mhp at introducere produkter, der er nye for virksomheden	16	15	94 %
B8: Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	14	9	64 %

Opgjort d. 31.08.19

Projektet har fat i det antal virksomheder, som var målsætningen, efter at måltallene for antallet af virksomheder, som modtager støtte (B3) og antallet af virksomheder, der samarbejder med en forskningsinstitution (B4) blev sat i forbindelse med omstruktureringen af projektet, fra det oprindelige 66 til nuværende 48 virksomheder.

Færre virksomheder har, på evalueringstidspunktet, udviklet et koncept til et nyt produkt (B8). Projektleder forventer, at måltallet bliver nået i takt med, at de sidste forløb afsluttes og at målsætningen for virksomhedernes egne investeringer i udviklingsarbejdet ligeledes bliver indhentet (B5).

Opsummerende er fremdriften for POP god på de målsætninger, der vedrører kerneydelsen i puljen (B3-B7). At den samlede status med 68 %, er mindre tilfredsstillende, skyldes at måltallene, der beskriver sammenhængen mellem POP og de to andre puljer (B1 og B2) trækker præstationen ned. Til den oprindelige bevilling hørte et projektspecifikt outputmål om, at 14 pct. af innovationssamarbejderne i FFI POP ville blive ledt videre til FFI DEV og 24 pct. til FFI GROWTH.

Som det fremgår, har tankegangen om, at POP skulle modne virksomheder til de andre puljer, ikke vist sig gangbar i praksis. Da projekterne har kørt sideløbende har det i mindre grad været muligt for POP projekter at søge videre.

Output-mål
GROWTH

På evalueringstidspunktet er 66 % af de opstillede outputmål for GROWTH nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 7b Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

Outputmål. FFI Growth	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	15	14	93 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder (kr.)	13,6 mio.	9,91 mio.	73 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	15	3	19 %
B4: Anslået jobskabelse (fuldtidspersoner)	110	47	43 %
B5: Anslået skabt omsætning (kr.)	261,7 mio.	261,7	100 %

Opgjort d. 31.08.19

Ligesom for POP, er outputmålene i GROWTH sat ned i forbindelse med forlængelse af projektperioden. F.eks. er målet om antallet af virksomheder, der ifølge deres vækstplaner, vil udvikle sig til en vækstvirksomhed, sat ned fra oprindeligt 20 til 15 virksomheder (B3). Vi noterer os, at måltallet blev justeret ned, da projektholder erfarede af vækstplaner kun laves individuelt pr virksomhed og ikke i samarbejde mellem flere virksomheder, som først tiltænkt.

Da mange projekter først er ved at afslutte, forventer vi, at måltallet om 16 anslåede vækstvirksomheder stort set vil blive opnået, dog mangler projektet at engagere en virksomhed (B1). Enkelte virksomheder har tilkendegivet, at det er godt med store budgetter til gennemgribende vækstplaner, men at et budget på 2 mio. kr. er for meget. Ifølge de interviews vi har gennemført, kan det derfor godt tyde på, at virksomhederne ikke kommer til at investere op til hele det forventede beløb (B2).

Som vi ofte ser i denne type projekter, har virksomhederne overordentlig positive forventninger til deres fremtidige vækst som følge af deltagelse, mens forventningerne til vækst i medarbejderstaben er mere afdæmpet.

6 Effektivurdering FFI POP

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

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Undersøgelsen er sendt ud til 59 deltagere- både private virksomheder og vidensinstitutioner, hvoraf 23 respondenter besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 39 %. 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 at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagerne *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

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

Figur 8 POP's 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? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
vi har fået tilført ny viden, der har hjulpet os med produktudviklingen.	70 %
deltagelse i FFI POP har styrket vores innovationsniveau.	70 %
Vi forventer at arbejde sammen med en vidensinstitution fremadrettet	90 %
før projektet har vi ikke prøvet at arbejde sammen med en vidensinstitution, men forventer at gøre det fremadrettet	100 %

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

Som det fremgår af figuren, har hovedparten af respondenterne fået øget deres innovationsniveau og fået tilført ny viden, der har hjulpet med produktudviklingen. Især respondenterne angivelse af, at deres innovationsniveau er styrket, er interessant, idet det underbygger vores formodning om, at deltagerne generelt får løftet deres innovationskapacitet ved at deltage, til gavn for deres fremtidige forretningsmodeller og ikke kun i forhold til det produkt, der arbejdes med i FFI POP.

Det understøttes af, at næsten alle deltagere ønsker at arbejde sammen med vidensinstitutioner igen. Blandt virksomheder, der før deres deltagelse i FFI POP aldrig havde arbejdet sammen med en vidensinstitution, har projektet bidraget til at de nu har fået øjnene op for værdien af sådan et samarbejde og fremover forventer at gøre det igen.

6.2 Forventninger til effekter i POP

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 67 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 8 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Færre virksomheder har ønsket at svare på spørgsmål om de mere konkrete forventninger til vækst i omsætning, eksport og medarbejderstab. Ud af de 7 private virksomheder, som har svaret, forventer 6 virksomheder (86 %) vækst i omsætning, jf. figur 9.

Figur 9 POP: 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	86%
Årlig eksport	43%
Antal nyansatte	57 %
Undgåede fyringer	14 %

(n=7)

I et forsøg på at kvantificere forventningerne, har vi bedt virksomhederne sætte kr. og øre på den forventede udvikling. Som det fremgår af figur 10, forventer respondenterne i gennemsnit at øge omsætningen med 400.000 kr. årligt, som følge af indsatsen.

Figur 10 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,4
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0,2
Antal nyansatte	0,9
Undgåede fyringer	0,3

(n=7)

Hvis vi antager, at respondenternes vækstforventning er repræsentativ for de øvrige deltagere, vil POP bidrage til en samlet meromsætning på ca. 8 mio. kr.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 11a Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

FFI- POP	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projekt- perioden	efter projekt- perioden		
C1: Antal nye innovative virksomheder	7	13	4	57 %

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

Ambitionen med POP er, at der bliver skabt i alt 20 nye innovative virksomheder, dvs. virksomheder, der har markedsintroduceret nye produkter. På evalueringstidspunktet er status, at 4 virksomheder har markedsintroduceret nye produkter.

Med de igangværende forløb, er det sandsynligt, at flere virksomheder vil gå på markedet på deres nyudviklede produkt, men det vil ikke ske inden for projektperioden, og måltallet om 20 virksomheder på sigt, er urealistisk for projektet at nå set i lyset af, at aktivitetsmålet om 21 innovationssamarbejder er nedjusteret fra 21 til 15, mens det oprindelige effektmål er bibeholdt.

7 Effektvurdering FFI GROWTH

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at FFI POP 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 20 deltagere, hvoraf 7 repræsentanter fra private virksomheder har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 35 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

7.1 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 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.

Figur 11 *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? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
arbejdet med vækstplanen har forøget virksomhedens kompetencer	57 %
Arbejdet med vækstplanen har givet større indsigt i og forståelse af virksomhedens markedsposition (f.eks. virksomhedens muligheder og konkurrenter)	57 %
Arbejdet med vækstplanen har givet større indsigt i virksomhedens evner (styrker/svagheder)	43 %
Arbejdet med vækstplanen har givet større indsigt om eksportmuligheder for virksomme produkter	29 %
de har udviklet deres forretningsområde som følge af vækstplanen: fundet nye salgs- og distributionskanaler som følge af vækstplanen	71 %
De har udviklet deres forretningsområde som følge af vækstplanen: udviklet nye produkter/koncepter/services som følge af vækstplanen	43 %
De har udviklet deres forretningsområde som følge af vækstplanen: fået/får nye kunder som følge af vækstplanen	43 %
De har udviklet deres forretningsområde som følge af vækstplanen: fået afdækket eksportmuligheder som følge af vækstplanen	29 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=7)

Ud af de syv respondenter, oplever mere end halvdelen, at deres virksomhed, har fået tilført nye kompetencer, som følge af arbejdet med vækstplanen; først og fremmest i forhold til egen markedsposition, men også i forhold til virksomhedens styrker og svagheder og eksportmuligheder. Endnu flere angiver, at de har fået udviklet deres forretningsområde under arbejdet med vækstplanen, især i forhold til at have fundet nye salgskanaler.

Nogle angiver også, at de har udviklet nye produkter som følge af vækstplanen, har fået afdækket eksportmuligheder, eller ligefrem at have fået nye kunder.

At virksomheder svarer, at de har fået forbedrede kompetencer og udviklet deres forretningsområde, betyder, at de har gode forudsætninger for faktisk at realisere deres forløb i FFI GROWTH til fremtidig vækst.

7.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 57 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 29 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Kun få virksomheder har ønsket at sætte mere præcise tal på deres forventninger til vækst:

Figur 12 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	15,4
Heraf stigning i årlig eksport (mio. kr.)	10,3
Antal nyansatte	6

(n=7)

Som det fremgår af tabellen, er forventning blandt virksomheder, som har besvaret surveyet, at de gennemsnitligt opnår en årlig stigning i omsætningen på 15,4 mio. kr., hvoraf 67 % af omsætningen hentes på udenlandske markeder. Hvis vi antager, at forventningen er repræsentativ for de op til 15 virksomheder, der deltager i indsatsen, betyder det en fremtidig samlet årlig stigning i omsætningen på 231 mio. kr. som følge af FFI GROWTH.

Vores erfaring er imidlertid, at virksomheder ofte har meget svært ved at angive forventninger til væksten, og vi vurderer derfor, at denne meromsætning er urealistisk set i forhold til investeringen på 35 mio. kr. i FFI GROWTH.

Med en forventning om gennemsnitligt 6 nye medarbejdere som følge af de nye forretningsmuligheder, vil FFI GROWTH ifølge respondenterne, kunne bidrage til at skabe op mod 90 nye arbejdspladser.

Størsteparten af virksomheder forventer, at udbyttet vil indtræde inden for fem år efter forløbet i FFI GROWTH er afsluttet.

7.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 11b Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

FFI- GROWTH	Målsætning...		Status
	i projekt-perioden	efter projekt-perioden	
C1: Antal nye vækstvirksomheder	0	15	-

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

Effektmålet om antal nye vækstvirksomheder, kan ikke opgøres på evalueringstidspunktet, da måltallet først vedrører perioden efter projektafslutning.

Imidlertid giver foregående afsnit om virksomhedernes egne forventninger til vækst og deres forbedrede forretningsmæssige kompetencer som følge af projektdeltagelse en indikation på, at det er realistisk, at indsatsen vil bidrage til at skabe nye vækstvirksomheder.

På evalueringstidspunktet er status, at 3 ud af målsætningen om 15 virksomheder har fået sandsynliggjort i deres vækstplan, at de vil realisere en vækst, svarende til definitionen for vækstvirksomheder. Hovedparten af deltagerne i FFI GROWTH mangler således at færdiggøre deres forløb med den eksterne konsulent og få opgjort, hvad deres potentielle vækst bliver, hvis de implementerer vækstplanen.

Foruden de 3 virksomheder, der har afsluttet et forløb, er 10 i gang. Som nævnt i afsnittet om fremdrift på output-mål, er 3 virksomheder, der havde fået bevilliget et forløb, enten begæret konkurs eller har valgt at ikke at fortsætte forløbet. Det betyder, at FFI GROWTH ikke kommer helt i mål med at få udarbejdet en vækstplan for 15 virksomheder, og dermed potentielt skabe 15 nye vækstvirksomheder, men at der er gode forudsætninger for at FFI GROWTH vil have bidraget til at skabe 13 nye vækstvirksomheder på et fem-års-sigte.

8 anbefalinger og læring

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

8.1 Generelle læringspunkter for FFI GROWTH og POP og for sammenhængen mellem dem.

Læringspunkt 1

Forskellige målgrupper kan betyde, at det i praksis er vanskeligt at lede den enkelte virksomhed gennem flere delindsatser inden for en afgrænset tidsramme. Formålet med de tre puljer i FFI har fra starten været at kunne tilbyde fødevarevirksomheder målrettet innovations- og vækstsparring, der passer til netop det udviklingstrin virksomheden er på. FFI POP er til små eksperimenterende innovationsforløb frem til proof of principle-stadiet. FFI DEVELOPMENT er for større innovationsforløb frem mod prototype-stadiet. FFI GROWTH er til at få udfoldet vækstpotentialerne.

En del af målsætningen med de tre puljer, har været at kunne tilbyde et sammenhængende progressionsforløb for en vis andel af virksomhederne. For innovations-umodne virksomheder, er POP en øvebane til at samarbejde med videninstitutioner om innovation i POP, til udvikling i DEV og endelig fra prototype til marked og fra marked til forretning i GROWTH. Konkret er der opstillet målsætninger, for at 3 virksomheder skulle gå videre til DEV og 5 til FFI Growth.

Det har i praksis vist sig, at *linket* mellem FFI POP og de to øvrige delindsatser er svag. Springet fra det indledende og eksperimenterende innovationsforløb til vækstplaner er simpelthen for stort for deltagerne. Årsagen er, at målgrupperne er vidt forskellige. Mens deltagerne i POP er ganske små virksomheder og ofte opstartsvirksomheder, er målgruppen for de to øvrige del-indsatser større, etablerede virksomheder. Større virksomheder har flere ressourcer, som de kan investere i sådanne forløb, mens de meget små virksomheder i POP, har vanskeligt ved at afse tid og ressourcer til innovationssamarbejdet. Det er formentlig en af årsagerne til at POP-forløb strækker sig over lang tid, og som betyder, at de ikke er klar til at træde ind i et FFI DEV-forløb inden for projektets tidshorizont.

Foruden de færre ressourcer blandt POP-deltagere, har det også betydning, at størstedelen af POP-målgruppen er på et produktudviklingsstadium og derfor ikke er klar til at træde ind i et vækstplansforløb.

Vi har set i et lignende projekt (Underleverandører i vindmølleindustrien), at springet fra en delindsats til den næste kan være for stort for deltagerne, og at den ideelle sammenhæng og progression ikke har eksisteret. I det omtalte projekt, skal årsagen både findes i en manglende tidsforskydning, men i høj grad også i, at organiseringen omkring delindsatserne ikke har understøttet sammenhængen. Her har de enkelte delindsatser været delt op mellem aktører, men det er ikke lykkedes at koordinere imellem dem, og der har manglet incitament til

at henvise deltagere til hinanden. Dette er ikke tilfældet i FFI-projekterne, som det fremgår af læringspunkt 2.

Vi har endnu ikke evalueret FFI DEV, men vores opfattelse er, at virksomheder, der deltager i det mere ambitiøse DEVELOPMENT-program, generelt er større virksomheder, med større ambitioner og muskler til at gå videre i FFI GROWTH. Mellem disse to indsatser eksisterer overgangen derfor i højere grad.

Fra FFI-indsatserne er læringen derfor, at det for det første er vigtigt at huske en tidsforskydelse mellem del-indsatserne, som giver bedre plads til at der kan finde en progression sted. For det andet er organiseringen selvsagt virkelig afgørende.

Læringspunkt 2

Organiseringen omkring FFI-projekterne er et eksempel på, at erhvervs- hus og sektorspecifikke aktører kan opnå stor værdi af samspillet. Vi ser nogle gange, at det kan være svært for branchespecifikke organisationer, klyn- ger og netværk at samarbejde med erhvervshuse. Det kan både skyldes mang- lende økonomiske incitamentstrukturer, men kan, ifølge de sektor-specifikke ak- tører, også relatere sig til, at Erhvervshusene ikke har en tilstrækkelig dyb ind- sigt i teknologier og branchen. Desuden arbejder de sektorspecifikke aktører selv med at skabe relationer til deres (medlems)virksomheder, og der kan derfor opstå konkurrence om virksomhederne.

I tilblivelsen af FFI-projekterne var det et krav fra bevillingsgivers side at Er- hvervshuset medvirkede. Det har vist sig at være en meningsfyldt konstellation pga. to ting:

Erhvervshusets deltagelse i styregruppearbejdet og dermed bevillingsarbejdet har betydet, at Erhvervshuset har opnået større sektorspecifik viden og har fået flere tilbud til deres kunder. For de øvrige aktører har det betydet, at styregrup- pens fagligt- og teknologitunge kompetencer er blevet suppleret med Erhvervs- husets brede kompetencer inden for eksportmuligheder, finansiering, andre pro- grammer og indsatser. For deltagerne har det betydet en bedre sparring. For ef- fektskabelsen har det betydet mindre ensidighed i de investerede projekter, og trods en relativ høj risikoprofil, en bredere vurdering.

Specifikt for dette projekt, hvor projektholder ikke tidligere har arbejdet med vækstplaner, har det også været en fordel, at Erhvervshuset kunne bidrage med værdifuld viden om at arbejde med vækstplaner og indsatser under prioritets- akse 2.

Vi tilskriver succesen med at inddrage Erhvervshuset, at de har haft en reel rolle i alle tre del-indsatser, ikke kun i forhold til at rekruttere deltagere til de tre del- indsatser, men også i forhold til at indgå i styregruppen og dermed deltage i ud- vælgelsen af, hvilke projekter, der evt. skal godkendes til at deltage i et af de tre del-indsatser. Den centrale rolle har bidraget til at skabe ejerskab og har gi- vet Erhvervshuset gode muligheder for at få indflydelse.

Som nævnt i læringspunkt 1, har vi set eksempler hvor organiseringen omkring delindsatserne ikke har understøttet sammenhængen. Her har de enkelte delindsatser været delt op mellem aktører og det er ikke lykkedes at skabe et samarbejde mellem operatørerne. Dette er ikke tilfældet i FFI-projekterne.

Læringspunkt 3

Projekterne er godt forankret i det midtjyske, men skal indsatsen være mere nationale, vil det kræve, at partnerkredsen reflekterer en national geografi- med respekt for regionale forsknings-styrkepositioner.

Geografisk er konsortiet forankret i det midtjyske, selvom indsatsen er national. Og projektet bærer da også præg af at tiltrække midtjyske virksomheder i POP, mens GROWTH har formået at engagere virksomheder uden for regionen.

En bredere reel national forankring vil først og fremmest kræve, at alle landets erhvervshuse blev inddraget i projektet. Det kan f.eks. ske ved at Erhvervshus Midtjylland koordinerer rekruttering med de øvrige Erhvervshuse.

Men derudover er vi af den opfattelse, at projektholdet ikke nødvendigvis behøver at blive sammensat mere geografisk bredt, for at kunne dække hele landet. FFI har netop fundet et partnerskab med Vifu og Aarhus Universitet, der fungerer godt, og som ikke behøves at blive erstattet af lokale partnere som f.eks. Københavns Universitet for en indsats i Hovedstadsområdet eller Syddansk Universitet på Fyn. Det skal være de forskningsmæssige styrkepositioner relevante for fødevarer-virksomhederne, der er styrende for indsatsen.

I stedet handler det om, at lægge flere rejseudgifter ind i budgettet. Danmark er ikke større end, at hvis fødevarerindsatsen er velfungerende med det midtjyske partnerskab, så bør partnerskabet "eksportere" til de andre landsdele. F.eks. ved at lave et 'rejsehold', og evt. udstationere en medarbejder nogle dage om ugen i andre regioner/ved andre erhvervshuse – frem for at inddrage nye, lokale partnere.

Læringspunkt 4

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

At projektholder har ønsket at holde de to innovationspuljer adskilt, skyldes de indbyggede incitamentsstrukturer i strukturfondene, der betyder, at det er økonomisk mest fordelagtigt for operatør for adskille projekter for at opnå *overhead* på begge. Ifølge projektholder ville de ikke have råd til at drive projekterne uden, og virksomhederne heller ikke ville kunne få udbetalt overhead.

Som nævnt er ulemper ved at fravælge de administrative lettelser, at projektholder anvender mange ressourcer til administration, som i stedet kunne have været anvendt på aktiviteter og indhold, og som potentielt kan være en mulig årsag til de vanskeligheder, der projektholder har haft med fremdriften.

8.2 Læringspunkter fra FFI POP

Læringspunkt 5

Projektet har haft et tydeligt mandat til at investere i hybridområder, fordi det har været et eksplicit ønske fra bevillingsgiver- og det har formentligt højnet innovationsniveauet. Det har været bevillinggivers ambition, at der med FFI blev investeret i hybridområder, dvs. i krydsfeltet mellem fødevarer og miljø, sundhed og klima. Og det er i høj grad lykkedes.

Inden for grøn omstilling har FFI bidraget til, at der er udviklet bæredygtige produkter, fx. biobaseret emballage, veganske produkter, genanvendelse af kaffegrums til dyrkningen af grøntsager.

Inden for de sundhedsfremmende produkter, drejer det sig f.eks. om drikkevarer, der indeholdende svampe og andre sundhedsfremmende ingredienser, der mindsker risiko for diabetes og hjerte-kar-sygdomme.

Måske er den brede sammensætning i projektets styregruppe, en af årsagerne til, at projektet har kunnet arbejde i krydsfeltet mellem fødevarer og andre forretningsområder. Under alle omstændigheder, har det været et opmærksomhedspunkt i bevillingsudvalget og risikovilligheden har været forholdsvis stor, hvilket formentligt har bidraget til at hæve innovationsniveauet. At kobling mellem forskellige brancher kan styrke innovationsniveauet, er noget vi har set i andre projekter tidligere.

Læringspunkt 6

Det kan være vanskeligt at rekruttere opstartsvirksomheder til innovationssamarbejder, fordi der er en administrativ barriere blandt denne målgruppe, og en barriere ift. samarbejde med partnere og videninstitutioner. Som vi var inde på i læringspunkt 1, har det været vanskeligt for projektet at rekruttere virksomheder til at deltage i FFI POP. Da vi ikke har mulighed for at tale med virksomheder blandt målgruppen, som ikke har ønsket at deltage, hæfter vi os i stedet ved en observation, der kan give en indikation på, hvori problemet kan ligge:

POP egner sig mest til virksomheder, der ønsker at få kigget på en idé. Det er typisk meget små virksomheder, der ofte ikke har kapacitet til at gå i gang med den administrativt forholdsvis tunge ansøgningsprocedure. FFI-POP har derfor det indbyggede modsætningsforhold, at den på den ene side henvender sig til små virksomheder, som på den anden side ikke har ressourcer til at løfte de administrative omkostninger. Hvis denne observation er korrekt, taler det for en indsats, der i endnu højere grad letter de administrative omkostninger for virksomhederne.

Læringspunkt 7

Det kan være svært for små virksomheder at varetage projektleder-rolle, så projektholdet bør sikre sig, at lead-virksomheden enten tilføres projektleder-kompetencer eller tilbydes assistance. Enkelte virksomheder og aktører har i projektet peget på, at lead-virksomheden, der skal varetage den egentlig projektleder-rolle, ikke altid besidder kompetencer hertil. Nogle delta-

gere mener, at projektet kunne have været nået længere eller innovationssamarbejdet ville have forløbet nemmere, hvis *lead-partner* var bedre til at varetage projektlederrollen eller alternativt, at det ikke nødvendigvis er ansøger, der skal varetage projektlederrollen. Vi har set i projektet Syddansk OPI-pulje, at tilførsel af projektlederkompetencer indgår som en del af projektets indledende aktiviteter, Vi kan konstatere, at nogle deltagere kunne ønske noget lignende i POP-projekterne, og at innovationsindsatser nok bør huske at sikre sig, at disse kompetencer var tilsted.

8.3 Læringspunkter fra FFI GROWTH

Læringspunkt 8

Store vækstplaner understøtter radikal omstilling og vækst på især udenlandske markeder. FFI GROWTH er til dato den indsats, finansieret med midler fra prioritetsakse 2.1.A, der har tilbudt deltagere det mest omfattende konsulentforløb med tilskud på op til 1 mio. kr. til en ekstern konsulent. Det er ud fra den betragtning dels, at det er særligt omkostningstungt at bringe fødevarer-innovationer på markedet, fordi der er høje krav til sikkerhed, kvalitet og godkendelser, der i mindre grad gælder mange andre sektorer.

Ofte ser vi, at små vækstplansforløb begrænser sig til f.eks. mindre SoMe-projekter med begrænsede vækstpotentialer. GROWTH henvender sig derimod til virksomheder, der har behov for større, strategiske og gennemgribende ændringer. Her har virksomheden mulighed for at få hjælp til en mere radikal omstilling, der kræver ekspertrådgivning på en bred front. Det kan f.eks. være virksomheder, der ønsker at revitalisere eller gentænke deres forretning, åbne kæder eller gå på nye markeder, især internationalt.

De store vækstplansforløb giver virksomheden mulighed for at stoppe op og tænke mere grundlæggende over, hvor forretningen skal bevæge sig hen, og sammen med partnerne, bliver der kigget hele vejen rundt om virksomheden. Måske skal der helt ny logistik eller nye systemer til, måske et helt nyt *mindset*, f.eks. fra en selvforståelse som en råvare-virksomhed til en forædlingsvirksomhed. Med systematiserede tiltag i en målrettet og strategisk indsats, kan virksomheden forandres mere grundlæggende, frem for mindre tiltag opstået som små knopskydninger og lappeløsninger.

Foruden de eksterne konsulenter, har virksomhederne fået meget ud af de obligatoriske *advisory board*. En deltager fortæller, at de med relanceringen af deres virksomhed, oprindeligt havde tænkt, at de ville have en bestyrelse, men at de efter GROWTH forløbet, har besluttet at denne skal erstattes af *advisory board*, som ikke er økonomisk forpligtet, men som virkelig at udfordre virksomheden, ligesom det *advisory board*, der blev nedsat i GROWTH-forløbet havde gjort det.

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.

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

1. Implementering (afsnit 4)

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
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	Midtvejsevaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

3. Effektvurdering (afsnit 6)

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

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.