

DECEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

SMV:FOOD OG SMV:FOOD 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

SMV:FOOD OG SMV:FOOD INNOVATION

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	357/358.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	07.12.2022
UDARBEJDET	FMP
KONTROLLERET	MW
GODKENDT	LCPE

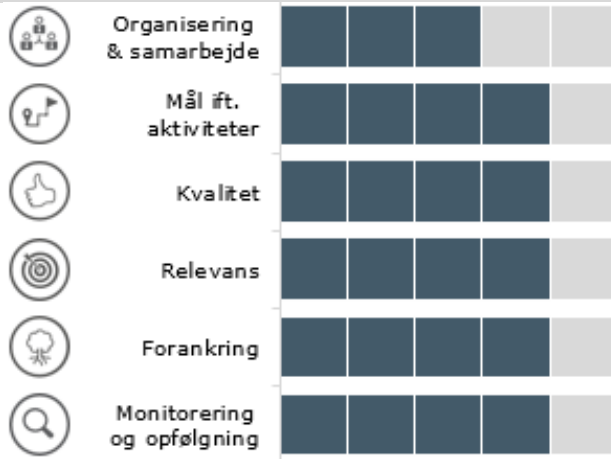
INDHOLD

1	Resumé: SMV:FOOD og SMV:FOOD Innovation	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projekternes implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	10
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	10
5.2	Målopnåelse i forhold til output	12
6	Effektvurdering	13
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	14
6.2	Forventninger til effekter	16
6.3	Indsatsens effektmål	18
7	Anbefalinger og læring	20
	Bilag A Sådan scorer vi	23

1 Resumé: SMV:FOOD og SMV:FOOD Innovation

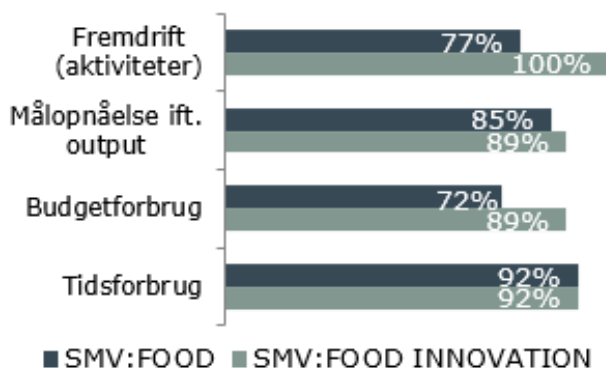
Projektets implementering

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



Projektledelsen har i begge projekter været præget af klar kommunikation, styring og opfølgning, og alle partnere har bidraget til rekrutteringen. Samtidig har synergien mellem de to projekter og en systematisk vejledning af virksomhedernes næste skridt været med til at understøtte projekternes langsigtede effektskabelse. De interviewede virksomheder har da også generelt fået et udbytte af deres deltagelse, selvom dette udbytte ikke er systematisk indfanget af projektholder. I **SMV:FOOD Innovation** har det dog været en udfordring at aktivere vidensinstitutioner og få dem til at prioritere innovationssamarbejderne, mens de interviewede virksomheder i **SMV:FOOD** i mindre grad har fundet vækstplanskabelonen anvendelig. Desuden bliver projektet ikke videreført på den korte bane, hvorfor det kan blive svært at bygge videre på projekternes momentum i fremadrettede indsatser.

Målopnåelse

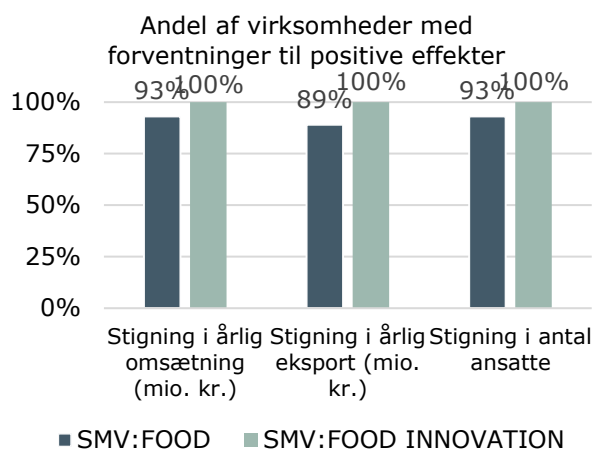


Ved seneste afrapportering havde særligt SMV:Food Innovation en flot fremdrift på de opstillede aktivitetsmål, og siden denne afrapportering er projektets fremdrift på outputmålene også steget til 100 %. Fremdriften ved seneste afrapportering var lidt mere begrænset med SMV:Food, men dette projekt ender med at nå 75 af de forventede 80 deltagende virksomheder (94 %), ligesom de deltagende virksomheders vækstplaner indikerer vækstforventninger, som langt overstiger de opstillede måltal. Derfor er det heller ikke et problem, at projektet ikke har screenet det forventede antal deltagere. Samlet set vurderer vi altså, at begge projekter har en fornuftig fremdrift med projektafslutning, som matcher tids- og budgetforbruget.

Effektvurdering

Projektets implementering

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



Virksomhedernes effektforventninger i deres vækstplaner (**SMV:FOOD**) og afslutningsrapporter (**SMV:FOOD Innovation**) overstiger markant de opstillede måltal – og de optimistiske surveybaserede estimater foretaget i denne evaluering. Vi vurderer, at det er urealistisk, at virksomhederne vil indfri disse meget høje vækstforventninger. Baseret på virksomhedernes tilbagemeldinger i både interviews og spørgeskema vurderer vi dog samlet set, at det er sandsynligt, at de deltagende virksomheder vil have en vækst, som overstiger de opstillede måltal. Og selvom vi ikke har grundlag for at vurdere, hvor stor en del af denne vækst, som kan tilskrives projekterne, vurderer vi alligevel, at det er sandsynligt, at projektet har givet et nævneværdigt bidrag.

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

De to regionalfondsføfinansierede projekter SMV:FOOD og SMV:FOOD Innovation har overordnet set til formål at skabe øget vækst i syddanske fødevarer virksomheder og leverandører til fødevarerbranchen. De to projekter er igangsat på samme tid og gennemføres parallelt hos Erhvervshus Sydjylland.

Formålet med SMV:FOOD er at hjælpe SMV'er med at udarbejde en forretningsmodel eller en vækstplan med udgangspunkt i et af de fokusområder, som Danish Food Innovation har opstillet, herunder f.eks. innovative produkter til den globale forbruger, fødevarer sikkerhed 2.0 eller fødevarer til et sundere liv. Gennem forløbene er det ønsket, at virksomhederne opnår tydeligere strategisk sigte og bliver i stand til at opnå vækst og blive vækstvirksomheder. Projektet trækker på erfaringer fra det tidligere projekt Spirende Fødevareroplevelser, som omfattede flere af de samme aktiviteter.

Formålet med SMV:FOOD Innovation er at bringe SMV'er og vidensinstitutioner tættere sammen i et innovationssamarbejde om at udvikle et nyt produkt, koncept eller service. Gennem samarbejderne ønsker projektet at styrke innovationen i virksomhederne samtidig med, at de udviklede innovative koncepter eller produkter bringes frem til prototypeniveau mhp. efterfølgende salg og vækst i virksomhederne.

Begge projekter drives af Erhvervshus Sydjylland i samarbejde med Erhvervshus Fyn. I SMV:FOOD indgår derudover Business Esbjerg og UdviklingVejen som partnere. I SMV:FOOD Innovation indgår Food & Bio Cluster og Food Innovation House.

Figur 1 Kort info om SMV:FOOD

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Syddjylland
Sagsbehandler:	Daniel Ravn Paaske Jakobsen
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Flere Vækstvirksomheder (ERDF-3)
Samlet budget:	DKK 14 mio.
Bevillingsperiode:	30.11.2018 – 31.12.2022

Figur 2 Kort info om SMV:FOOD Innovation

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Syddjylland
Sagsbehandler:	Gunvor Pedersen Mejlholm
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Innovations samarbejder (ERDF-1)
Samlet budget:	DKK 14 mio.
Bevillingsperiode:	30.11.2018 – 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 3 Rationalet bag SMV:FOOD illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	Output	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> Screening af mulige deltager-virksomheder og deres behov via løbende dialog med virksomheder i målgruppen Vurdering af indstillinger til finansiering af board bestående af forretningskyndige og føde-varekyndige Udvikling af nye forretningsmodeller for deltagervirksomhederne via rådgivningsforløb (eks. digitalisering, internationalisering, bæredygtighed) Rekruttering af virksomheder og afklaring af hjælpeværktøjer ud fra virksomhedernes behov Sparring på indstilling af business case til projektet 	<ul style="list-style-type: none"> Virksomheder er afklaret om mulighederne for at udvikle deres forretningsmodel via deltagelse i projektet Målgruppen har fået tilført viden, der gør dem i stand til at have et strategisk sigte på deres vækstmuligheder Virksomhederne har opbygget kompetencer til at efterspørge privat rådgivning, når det er relevant Virksomhederne har øget viden om deres egne kompetencer til at eksekvere Virksomheder har udarbejdet realiserbar forretningsmodel/vækstplan 	<ul style="list-style-type: none"> Flere virksomheder i hele fødevarerbranchens forsyningskæde udvikler sig til vækstvirksomheder Øget omsætning og eksport i deltagervirksomhederne

Figur 4 Rationalet bag SMV:FOOD Innovation illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	Output	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalificering og etablering af innovationssamarbejder mellem virksomheder og vidensinstitution • Produkt og konceptudvikling med henblik på udvikling af prototype • Test og demonstration af udviklede produkter og løsninger med brugerinddragelse og feedback af SMV'er • Test af produkter og løsninger med brugerinddragelse og feedback af potentielle kunder 	<ul style="list-style-type: none"> • Test- og udviklingsfaser har skabt større sikkerhed for produkter og løsningers anvendelighed og sikkerhed • Virksomhederne har opnået kompetencer til at samarbejde med vidensinstitutioner og andre virksomheder • Virksomhederne oplever øget motivation for at igangsætte udviklingsprojekter i og efter projektet • Der er udviklet nye produkter og løsninger med valideret markedspotentiale dokumenteret i en fremdriftsrapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere nye innovative SMV'er på fødevarerområdet med klart markedspotentiale • Øget omsætning i deltagervirksomheder • Øget eksport i deltagervirksomhederne • Øget jobskabelse i deltagervirksomhederne

3 Overordnet status

Begge projekter fik først det endelige tilsagn i november 2020, og kom derfor senere i gang end oprindeligt planlagt (november 2018). Derfor blev begge projekter også forlænget et år fra 31.12.2021 til 31.12.2022.

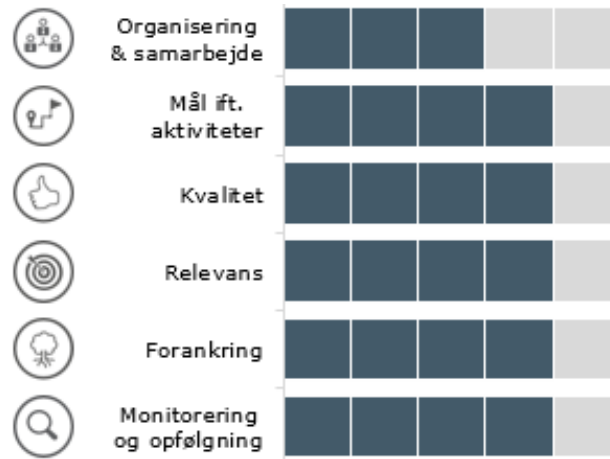
Ved seneste afrapportering havde særligt **SMV:FOOD Innovation** en flot fremdrift på de opstillede aktivitetsmål, og siden denne afrapportering er projektets fremdrift på outputmålene også steget til 100 %. Fremdriften ved seneste afrapportering var lidt mere begrænset med **SMV:FOOD**, men dette projekt ender med at nå 75 af de forventede 80 deltagende virksomheder (94 %), ligesom de deltagende virksomheders vækstplaner indikerer vækstforventninger, som langt overstiger de opstillede måltal. Derfor er det heller ikke umiddelbart et problem i forhold til effektskabelsen, at projektet ikke har screenet det forventede antal deltagere.

Covid-19 har ikke i nævneværdigt omfang udfordret projektaktiviteterne, da rekrutteringen til **SMV:FOOD Innovation** allerede var langt inden Covid-19, og da tilskuddet inden for **SMV:FOOD** bl.a. har kunnet bruges til at adressere virksomhedernes udfordringer med Covid-19. F.eks. via digital markedsføring, digitalisering af produktionen m.v.

Generelt har implementeringen af **SMV:FOOD** ikke været præget af udfordringer, da projektholder og -partnere først fik gang i rekrutteringen. I **SMV:FOOD Innovation** har den største udfordring været samarbejdet med vidensinstitutionerne – både rekruttering af relevante vidensinstitutioner og aktiveringen af vidensinstitutionerne i de konkrete innovationssamarbejder.

4 Projekternes 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



Projektledelsen har været præget af klar kommunikation og styring, men det har været en udfordring at aktivere vidensinstitutioner i SMV:FOOD Innovation.

De interviewede projektpartnere fremhæver, at projektholder har styret projekterne med klar kommunikation og styring. Samtidig har projektholder været lydhør og fleksibel over for partnere, f.eks. har projektholder hurtigt reageret, hvis en virksomhed har ønsket at søge flere midler end maksimumbeløbet. Projektpartnerne har foruden nogle fælles møder ved projektopstart og et afslutningsmøde primært haft bilateral dialog med projektholder. Projektpartnerne har da heller ikke savnet en højere grad af vidensdeling. Projektholder fremhæver også, at samarbejdet med partnerne i begge projekter har været godt, og at det er baseret på gode relationer fra tidligere ansættelser og projekter. Der har også været et godt samarbejde mellem projektholder og Food & Bio Cluster i **SMV:FOOD Innovation**, hvor projektholder har bidraget til rekruttering og opstart, og hvor Food & Bio Cluster derefter har fået ansvaret for samarbejderne med inddragelse af projektholder.

I både **SMV:FOOD** og **SMV:FOOD Innovation** har der været etableret uvildige boards, som har vurderet virksomhedernes ansøgninger. Dette har ifølge projektholder fungeret godt, da det dels har bidraget til at få relevante deltagere, dels har sikret, at virksomhederne har fået grundige tilbagemeldinger på deres ansøgninger inden for 3 uger.

I **SMV:FOOD Innovation** har det gennem hele projektperioden været en udfordring at aktivere vidensinstitutionerne. Således har projektholder brugt mange ressourcer på at hjælpe virksomheder med at komme i kontakt med relevante vidensinstitutioner og dernæst at understøtte opstarten af samarbejdet med samarbejdsaftaler m.v. Projektholder og -partnere fremhæver, at projektets økonomiske rammer i mindre grad er attraktive for universiteter og GTS-institutter, og at det med de tilgængelige budgetter er nemmere at etablere samarbejder med professionshøjskolerne og Designskolen Kolding. Det er lykket

at aktivere både universiteter og Teknologisk Institut, når virksomhederne har haft et eksisterende samarbejde eller dialog med en vidensinstitution, eller når projektpartnerne har haft en god kontakt til konkrete medarbejdere. I flere af innovationssamarbejderne har det dog været en udfordring, at vidensinstitutionerne ikke har allokeret den nødvendige tid, hvilket har betydet, at de ikke har brugt hele deres budget, og at virksomhederne selv har måttet lægge flere timer for at kompensere for vidensinstitutionernes færre timer. Derfor har virksomhederne heller ikke i alle tilfælde nået deres mål for innovationssamarbejderne.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Synergien mellem de to projekter understøtter målsætningen om at styrke væksten i syddanske fødevarer virksomheder. SMV:FOOD

Innovation understøtter virksomhederne ved dels at tage en del af deres udviklingsrisiko, dels understøtte at de får adgang til relevante vidensinstitutioner. Konkret har virksomhederne fået 50 % medfinansiering på projekter i størrelsesordenen 200-500.000 kr., og projektholder fremhæver, at de inden for disse rammer har tilpasset støtten til de enkelte virksomheders behov. Desuden fremhæver projektholder, at det måske havde været nemmere at aktivere vidensinstitutioner med større budgetter, men at mindre virksomheder så ville mangle kapacitet og likviditet til at indgå i projektet. Derfor har rammerne passeret fint til de mindre fødevarer virksomheder. Samtidig har projektet søgt at minimere virksomhedernes transaktionsomkostninger og styrke deres økonomiske gevinst ved at reducere antallet af deltagende SMV'er fra 3 til 2. En beslutning som baseret på målgruppens tilbagemeldinger har været fornuftig. De øvrige deltagende SMV'er har typisk bidraget med specialviden, udstyr eller metodiske kompetencer inden for brugertests til innovationssamarbejdet. På baggrund af erfaringerne fra projektet synes de kritiske succesfaktorer for velfungerende innovationssamarbejder særligt at være, at der skabes en struktureret ramme for udvikling med en god handlingsplan og løbende opfølgning; at der gennemføres en grundig forventningsafstemning med vidensinstitutionerne om deres bidrag til innovationssamarbejderne; og at der skabes en høj grad af tillid mellem kontaktperson og virksomhed.

I **SMV:FOOD** har virksomhederne kunnet få 50 % medfinansiering på køb af privat rådgivning for gennemsnitligt 90.000 kr. Projektholder vurderer, at støtten har passeret godt til målgruppen af mindre SMV'er, og at det været en stor fordel, at virksomhederne kun har haft kontant medfinansiering (og dermed ikke har skullet udfylde timesedler m.v.). Den primære kritiske succesfaktor for **SMV:FOOD** synes at være matchet mellem virksomheden og den private rådgiver. Dette match sikres gennem virksomhedernes markedsafsøgning, som ofte kan føles tung for virksomhederne. Projektholder har understøttet virksomhedernes markedsafsøgning gennem en håndholdt dialog om de enkelte trin i processen, og relevante punkter i virksomhedernes markedsafsøgning. På denne måde har projektholder fanget mange af de typiske fejl.

Flere virksomheder fra **SMV:FOOD Innovation** (cirka 33 %) har efterfølgende deltaget i **SMV:FOOD** mhp. at udarbejde en go-to-market-strategi, og disse virksomheder oplever generelt en synergi mellem de projekter. F.eks. har et **SMV:FOOD Innovation** projekt resulteret i en spin-off virksomhed, som efterfølgende har brugt **SMV:FOOD** til at lave markedsanalyse m.v. Dette er positivt for den langsigtede effektskabelse hos deltagerne i **SMV:FOOD Innovation**. Flere af deltagerne i **SMV:FOOD Innovation** har desuden deltaget i

Spirende Fødevareroplevelser, og er gennem tre projektdeltagelser taget fra identifikation af markedsbehov over produktudvikling til go-to-market-strategi. Da alle tre projekter har haft samme projektholder og -partnere, har det været relativt nemt for virksomhederne at fortsætte til de næste projekter. I spørgeskemaundersøgelsen svarer alle respondenterne, som har deltaget i begge projekter (n = 5) da også, at det er tydeligt for dem, hvad sammenhængen og synergien er mellem de to projekter.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



De interviewede virksomheder har generelt fået et udbytte af deres deltagelse, men der har i begge projekter også været udfordringer. De deltagende virksomheder i **SMV:FOOD Innovation** oplever generelt, at de har fået et udbytte af deres deltagelse. Konkret fremhæver virksomhederne, at det gav dem mulighed for at arbejde mere professionelt med deres produkt, og at samarbejdet med vidensinstitutionerne bl.a. har bidraget med smagsprofileringer, holdbarhedstests, forbrugertests og konsistensundersøgelser. Hertil kommer, at nogle virksomheder har fået et mere indirekte udbytte (som er afkoblet fra deres konkrete produkt). F.eks. har én fået styrket sit netværk til vidensinstitutionerne, og en anden har fået feedback på deres generelle tilgang til udvikling af kursusmateriale, hvilket har hjulpet dem med at komme ind på nye markeder. En tredje virksomhed fremhæver, at de har fået øget tro på, at deres idéer kan føres ud i livet, og en fjerde at de generelt er blevet mere professionelle i virksomheden, og at de på den baggrund er klar til at lancere et stort samarbejde med detailhandlen om deres primære produkt.

De primære udfordringer i **SMV:FOOD Innovation** relaterer sig til samarbejdet med vidensinstitutionerne (som er skitseret fra projektpartnerens perspektiv under *Organisering & samarbejde*). Konkret oplever flere interviewede virksomheder, at det var tungt at starte samarbejdet med vidensinstitutionerne op, og at vidensinstitutionerne undervejs i samarbejdet har haft vanskeligt ved at prioritere projektet. Dette har bl.a. betydet, at ikke alle virksomheder har nået deres mål med innovationssamarbejderne. I forlængelse heraf har én virksomhed oplevet, at deres vidensinstitution trak sig undervejs i projektperioden, hvorefter de efter en lang proces måtte vælge en mindre relevant videnspartner, så de kunne fortsætte projektet. Denne virksomhed har dermed ikke fået det fulde udbytte af innovationssamarbejdet. Generelt efterspørger virksomhederne et mere institutionaliseret samarbejde mellem projektholder og vidensinstitutioner, så processen bliver nemmere, og virksomhederne ikke bliver mellemlid.

Virksomhederne i **SMV:FOOD** har også generelt fået et udbytte af deres deltagelse. De interviewede virksomheder fremhæver bl.a., at støtten har givet dem et rum til at arbejde struktureret med deres virksomhed, at de har fået værdifuld sparring, og at de har kunnet være mere ambitiøse med rådgivningen, end de ellers ville have haft mulighed for. En virksomhed fremhæver også, at de gennem deres rådgiver har fået en dyb indsigt i det tyske marked, at de har fundet en ny tysk underleverandør, og at de generelt står tilbage med et godt grundlag for at komme ind på det tyske marked. Processen med at udarbejde en vækstplan har også skabt værdi for virksomhederne ved at fokusere og strukturere deres arbejde. Flere fremhæver dog, at projektets vækstplanskabelon ikke har været anvendelig for dem, da de har oplevet den som teksttung med manglende mulighed for visuelle elementer. Derfor har alle interviewede virksomheder lavet deres egen (for dem mere anvendelige) vækstplan som et bilag til den

afrapporterede vækstplan, og flere har en følelse af dobbeltarbejde, når de udfylder vækstplanskabelonen. Vi forstår fuldt ud projektholders intention om at sikre at vækstplanerne opfylder kravene gennem en skabelon, men vi vurderer også, at det er muligt at lave en skabelon, som både overholder kravene, og som virksomhederne samtidig finder anvendelig, og derfor kan 'nøjes' med en vækstplan uden bilag. Det har vi set i flere lignende projekter tidligere.

På tværs af de to projekter fremhæver virksomhederne også, at projektholder og deres kontaktpersoner fra Food & Bio Cluster og Erhvervshus Fyn løbende har været imødekommende og hjulpet dem med (primært administrative) udfordringer. Alligevel har hovedparten af de interviewede virksomheder oplevet deres projektdeltagelse som administrativ tung, hvorfor de trods deres udbytte ikke er sikre på, om de fremadrettet vil deltage i lignende projekter. Hertil kommer, at den lange tilbagebetalingstid på virksomhedernes udlæg er en udfordring for deres likviditet, hvorfor de ønsker at udbetalt en del af midlerne på forhånd.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projekternes tilbud til virksomhederne er relevante, men det er i SMV:FOOD ikke helt lykkedes at rekruttere det forventede antal virksomheder. De interviewede virksomheder oplever generelt både **SMV:FOOD** og **SMV:FOOD Innovation** som værende relevante projekter, som har styrket deres virksomheders vækstmuligheder. Generelt har det da heller ikke været en udfordring at rekruttere virksomheder til **SMV:FOOD Innovation**. Det har i højere grad været en udfordring at rekruttere fødevarer virksomheder til **SMV:FOOD**, hvor projektet heller helt har nået det opstillede måltal. Rekrutteringen til **SMV:FOOD** har krævet en stor opsøgende indsats fra projektpartnerne. I begge projekter har det fungeret godt med decentraliseret ansvar for rekruttering. Således har de lokale erhvervsråd UdviklingVejen og BusinessEsbjerg skullet rekruttere hhv. 20 og 15 virksomheder til **SMV:FOOD**, hvilket de næsten er nået i mål med. Dette giver altså et godt supplement til erhvervshusenes egen rekruttering gennem forretningsudviklerne. I **SMV:FOOD Innovation** har Food Innovation House og Erhvervshus Fyn begge skullet rekruttere 6 innovationssamarbejder, mens de resterende 12 er rekrutteret af projektholder/Food & Bio Cluster.

Selvom en stor del af de deltagende virksomheder har været kendte virksomheder, er det – særligt via projektpartnerne – også lykkedes at rekruttere virksomheder, som projektholder ikke i forvejen havde kontakt med (særligt i **SMV:FOOD**). Dette bekræftes også af de gennemførte virksomhedsinterviews. Disse virksomheder har haft en stejl læringskurve ift. dokumentation og registreringer, og vil ifølge projektholder fremadrettet være bedre rustet til at deltage i projekter. Dette har projektholder formentlig ret i, men flere af de interviewede virksomheder har også fremhævet, at de trods et oplevet udbytte nærmere er blevet afskrækket fra deltagelse i fremadrettede projekter.

Forankring af
output



Projektholder vejleder systematisk virksomhederne om deres næste skridt, men projekternes indsatser bliver ikke videreført på den korte bane. Selvom virksomhederne som nævnt generelt har opnået et udbytte af deres deltagelse i projekterne, har virksomhederne i **SMV:FOOD** fortsat en opgave med at eksekvere deres vækstplan, og virksomhederne i **SMV:FOOD Innovation** med at markedsintroducere deres produkter. F.eks. er der i flere innovationssamarbejder behov for yderligere tests og videreudvikling

(og dermed også finansiering), før de er klar til at markedsintroducere produkterne. Derfor er det også centralt, at projektholder og -partnere gennem projekterne understøtter forankringen i virksomhederne ved at drøfte deres næste skridt og øvrige muligheder i erhvervsfremmesystemet med dem. Dette gør projektholder og -partnere bl.a. gennem afslutningsmøder med alle virksomheder, og flere deltagende virksomheder har efterfølgende fået støtte fra SMV:Digital og SMV:Grøn. Forankringen i virksomhederne er også styrket af, at virksomhedernes direktør/ledelse i næsten alle tilfælde har deltaget i projekterne.

På den korte bane bliver projekterne ikke videreført, da der aktuelt ikke er tilgængelige projektmidler. Dette kommer forventeligt i 2023, men usikkerheden om dette betyder, at det kan være svært at bevare momentum fra nærværende projekt. Fremadrettet vil kun klyngeorganisationerne kunne være projektholdere på innovationssamarbejdsprojekter. På baggrund af erfaringerne fra dette og andre projekter vurderer vi dog, at det vil være mest værdiskabende, hvis erhvervshusene også fremadrettet bliver en del af innovationssamarbejdsprojekter for dels at understøtte rekrutteringen, dels at understøtte sammenhængen til erhvervshusenes øvrige tilbud og knudepunktsfunktion, som er vigtig for den efterfølgende forankring og opfølgning med deltagende virksomheder.

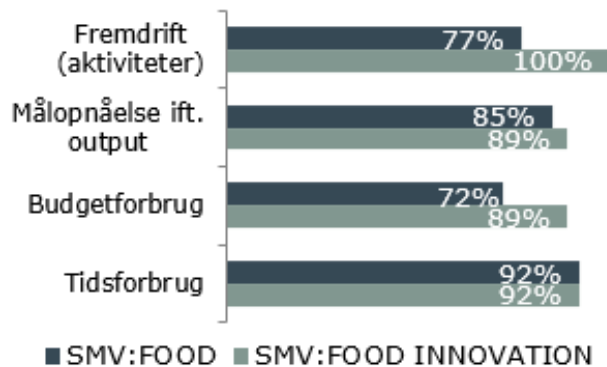
Monitorering og opfølgning



Projektholder og -partnere har fulgt systematisk op på fremdrift og måltal, men har i mindre grad indhentet systematisk viden om virksomhedernes udbytte. Projektholder har løbende haft fokus på projekternes fremdrift ift. de opstillede måltal gennem bilateral dialog med projektpartnerne og månedlig intern afrapportering til økonomichef og programchef. Desuden har projektholder – som tidligere nævnt – haft en håndholdt og tæt opfølgning med virksomhederne ift. administration, registrering og (i **SMV:FOOD**) markedsafsøgning. Foruden projektholders løbende opfølgning har der i **SMV:FOOD Innovation** løbende været afholdt fremdriftsmøder, hvor den ansvarlige projektpartner – og i nogle tilfælde projektholder – har deltaget for at understøtte fremdriften og bidrage til at adressere udfordringer. Samlet set vurderer vi, at projektholder og -partnerne dermed har haft en velfungerende opfølgning med fremdrift og måltal, som har sat dem i stand til at reagere på opståede udfordringer. Projektholder har dog i mindre grad gennemført en systematisk opfølgning med virksomhedernes udbytte, hvilket ellers ville være relevant viden om projektets værdiskabelse, som også kunne være anledning til justeringer.

5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projekternes fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projekternes fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 0) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 0).



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 projekterne.

Status per 31/8/2022 er, at 77 % af de opstillede aktivitetsmål er nået i SMV:FOOD og 100 % i SMV:FOOD Innovation, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellerne nedenfor.

5.1.1. SMV:FOOD

Figur 5 Status ift. de opstillede aktivitetsmål per 31/8/2022

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Screening af virksomheder	225	167	74 %
A2: Udarbejdelse af vækstplaner	80	63	79 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, havde projektet ved seneste afrapportering screenet 167 af 225 virksomheder (svarende til 74 %) og udarbejdet 63 af 80 vækstplaner (svarende til 79 %). Siden denne afrapportering er flere virksomhedsforløb blevet afsluttet med en vækstplan, hvorfor fremdriften på dette måltal ender på 75 af 80 (svarende til 94 %). Da dette aktivitetsmål er det mest centrale, vurderer vi, at fremdriften på de opstillede aktivitetsmål samlet set er tilfredsstillende.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projekternes budget- og tidsforbrug per 31/8/22

Figur 6 Budget- og tidsforbrug per 31/8/2022

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	14	10,1	72 %
Tidsforbrug (måneder)	49	45	92 %

Projektet havde ved seneste afrapportering brugt 72 % af budgettet, og det er projektholders forventning, at projektet ved projektafslutning vil have et mindre underforbrug. Generelt vurderer vi, at tids- og budgetforbruget harmonerer med fremdriften på aktivitetsmålene. Det er i den sammenhæng værd at nævne, at projektet reelt først fik sit tilsagn i november 2020, og at den reelle projektperiode derfor er 25 måneder i stedet for 49.

5.1.2 SMV:FOOD INNOVATION

Figur 7 Status ift. de opstillede aktivitetsmål per 31/8/2022

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Kvalificering og etablering af innovationssamarbejder	24	24	100 %
A2: Udvikling af produkter og koncepter (udviklingsfase)	24	24	100 %
A3: Test, brugerinddragelse i udviklings-samarbejdet	20	20	100 %
A4: Test af anvendelighed og markedspotentiale	20	23	+100 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, havde projektet ved seneste afrapportering nået alle de opstillede aktivitetsmål for SMV:FOOD Innovation. Således var alle innovationssamarbejder igangsat og gennemført. Siden denne afrapportering er status for A4 desuden steget til 24.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug per 31/8/22

Figur 8 Budget- og tidsforbrug per 31/8/2022

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	14	12,4	89 %
Tidsforbrug (måneder)	49	45	92 %

Ved seneste afrapportering havde projektet brugt 89 % af budgettet, og projektholder forventer, at de ved projektafslutning vil have brugt hele budgettet – plus/minus 10 %. Tids- og budgetforbruget harmonerer fint med fremdriften på de opstillede aktivitetsmål.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

Per 31/8/2022 er 85 % af de opstillede outputmål nået for SMV:FOOD og 89 % for SMV:FOOD Innovation, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellerne nedenfor.

5.2.1 SMV:FOOD

Figur 9 Status ift. de opstillede outputmål per 31/8/22

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	80	67	84 %
B2: Private investeringer som matcher offentlig støtte til virksomheder	3.600.000	1.239.445	33 %
B3: Anslået antal nye vækstvirksomheder	20	19	95 %
B4: Anslået jobskabelse	220	208	95 %
B5: Anslået skabt omsætning	220.000.000	448.524.945	+100 %
B6: Anslået skabt årlig eksport	88.000.000	134.392.307	+100 %

Ved seneste afrapportering havde projektet 67 deltagende virksomheder (svarende til en målopnåelse på 84 %), som havde investeret 1,2 mio. kr. i deltagelsen (svarende til 33 %). Siden seneste afrapportering er antallet af deltagende virksomheder dog steget til 75 (svarende til 94 %), ligesom de private investeringer er steget til lidt over 3,6 mio. kr. (svarende til +100 %). Dermed ender projektet med en fornuftig fremdrift på disse to outputmål.

Projektets målopnåelse på de resterende outputmål (som er baseret på virksomhedernes vækstplaner) varierede ved seneste afrapportering mellem 95 % og 100 %. Siden afrapporteringen er fremdriften på disse måltal steget, så alle målene er nået (og overindfriet). Således har virksomhederne i deres vækstplaner angivet en skabt omsætning på 590,7 mio. kr., skabt eksport på 313,2 mio. kr. og jobskabelse på 317,5. Desuden opfylder 44 af virksomhedernes vækstforventninger vækstvirksomhedskriterierne, hvilket overstiger måltallet på 20.

5.2.2. SMV:FOOD INNOVATION

Figur 10 Status ift. de opstillede outputmål per 31/8/22

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	48	48	100 %
B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	48	48	100 %
B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U projekter (kr.)	3.350.000	1.663.711	50 %
B4: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet	48	40	83 %
B5: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden	48	48	100 %
B6: Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	20	20	100 %

Ved seneste afrapportering havde projektet nået målet om 48 deltagende virksomheder, som alle samarbejder med forskningsinstitutioner. På dette tidspunkt havde virksomhederne selv investeret 1,6 mio. kr. (svarende til en målopnåelse på 50 %), og dette er sidenhen steget til 3,3 mio. kr. (svarende til 99 %). Målopnåelsen på de resterende outputmål var ved seneste afrapportering mellem 83 % og 100 %. Sidenhen er alle 24 innovationssamarbejder blevet gennemført, hvorfor der i alle innovationssamarbejderne er udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger, som både er nye for virksomheden og på markedet. Derfor er status på disse tre måltal i princippet 24, men da logikken i måltallene for B4 og B5 er, at man tæller begge deltagende virksomheder i innovationssamarbejderne med, bliver status 48. Derfor er også disse måltal nået, selvom det efter vores vurdering er misvisende, da det typisk vil være én virksomhed, som markedsintroducerer produktet.

6 Effektvurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatserne 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 indsatserne – at sikre den størst mulige realisering af indsatsernes effektpotentiale.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i **SMV:FOOD** og **SMV:FOOD Innovation** (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. Da virksomhederne både repræsenterer deltagere fra

SMV:FOOD og **SMV:FOOD Innovation** – og virksomheder, som deltager i begge forløb – har spørgerammen været forskellig alt efter, hvilke aktiviteter virksomheden har deltaget i.

Undersøgelsen er sendt ud til 99 deltagere, hvoraf 61 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 62 %. Ud af de 61 besvarelser, har 40 virksomheder deltaget i **SMV:FOOD**, 16 i **SMV:FOOD Innovation**, mens 5 virksomheder har deltaget i begge projekter. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsernes 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.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne i **SMV:FOOD** har fået styrket deres forudsætninger.

Figur 11 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter (SMV:FOOD)*

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at.....</i>	Andel virksomheder
virksomheden er blevet afklaret omkring behovet for at prioritere ressourcer til udviklingsaktiviteter	93 %
deltagelsen har styrket deres forudsætninger for at efterspørge rådgivningsydelser hos private konsulenter	73 %
virksomheden har fået styrket sine forudsætninger for at eksekvere på sin vækststrategi	91 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. Virksomheder som har deltaget i både SMV:FOOD og SMV:FOOD Innovation indgår både i figur 11 og figur 12 (n=45).

Det fremgår af ovenstående tabel, at 93 % af respondenterne angiver, at de er blevet mere afklarede om behovet for at prioritere ressourcer til udviklingsaktiviteter, og 91 % at de har fået styrket deres forudsætninger for at eksekvere på deres vækststrategi. Vi forventer, at begge disse forhold vil bidrage positivt til projektets effektskabelse. Særligt er det positivt, at næsten alle virksomhederne i højere grad føler sig i stand til at eksekvere på deres vækststrategi, da det er afgørende for, at projektets værdi ikke forbliver ved vækstplanen som output. Det er også positivt, at 73 % af respondenterne har fået styrket deres forudsætninger for at efterspørge private rådgivningsydelser, da dette for fleres vedkommende kan blive afgørende for at eksekvere vækstplanen og realisere vækstforventningerne.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne i **SMV:FOOD Innovation** har fået styrket deres forudsætninger.

Figur 12 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter (SMV:FOOD Innovation)*

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
virksomheden har fået styrket sine kompetencer gennem samarbejde med andre virksomheder	86 %
virksomheden har fået styrket sine egne kompetencer gennem samarbejde med vidensinstitutioner	57 %
Deltagelsen har øget virksomhedens motivation for at igangsætte nye udviklingsinitiativer	90 %
Deltagelsen har tydeliggjort, hvor deres produkt/service skal bidrage med noget unikt på markedet	81 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. Virksomheder som har deltaget i både SMV:FOOD og SMV:FOOD Innovation indgår både i figur 11 og figur 12 (n=21).

Det fremgår af ovenstående tabel, at 86 % af respondenterne har fået styrket egne kompetencer gennem samarbejde med andre virksomheder. Dette indikerer, at de øvrige deltagende SMV'er med deres specialviden, udstyr m.v. styrker værdiskabelsen for lead-virksomheden, hvilket også bekræftes i de gennemførte interviews. Dog viser tabellen også, at blot 57 % af respondenterne vurderer, at de har fået styrket egne kompetencer gennem samarbejde med vidensinstitutioner. Dette er kritisk, da en stor del af innovationsløftet i virksomheden forventes at ske i samarbejde med vidensinstitutionerne. Som tidligere nævnt har det i nogle innovationssamarbejder været vanskeligt at aktivere vidensinstitutionerne. Samtidig har målet med virksomhedernes samarbejde med vidensinstitutionerne ikke i alle tilfælde været kompetenceløft. F.eks. har vidensinstitutionernes rolle i flere innovationssamarbejder været at bidrage med diverse analyseindsigter.

Det fremgår også af tabellen, at 90 % af respondenterne har fået øget deres motivation for at igangsætte nye udviklingsaktiviteter på baggrund af deres deltagelse, og at 81 % af respondenterne har fået indblik i, hvor deres produkt eller service skal bidrage med noget nyt på markedet. Samtidig angiver alle virksomhederne, at test- og udviklingsfasen i **SMV:FOOD innovation** har øget produkternes/løsningernes anvendelighed. Alle disse forhold er centrale for virksomhedernes muligheder for at lykkes med deres virksomhed på længere sigt.

Herudover angiver 48 % (10 virksomheder), at de allerede har introduceret produkter eller services, som er nye for markedet, og 48 % at de forventer at introducere et nyt produkt eller service på baggrund af deres deltagelse. Dette billede bekræftes også af de gennemførte interviews. Én virksomhed er fortsat i gang med at teste produktet, en anden har været i proces med at finde yderligere investorer til at understøtte produktionen, og en tredje afventer udviklingen af nogle af deres andre produkter, før de vil lancere. Disse virksomheder forventer at lancere deres produkter i 2023. To andre virksomheder har allerede deres produkter på markedet, hvor de genererer indtjening. En sidste virksomhed har fra et restprodukt udviklet en mayonnaise, men da proteinindholdet i restproduktet er for lavt, skal de nu overveje, om de vil bruge flere ressourcer på det, og om de faktisk har restprodukt nok til at kunne lave en egentlig produktion.

På baggrund af ovenstående resultater fra spørgeskema og interviews vurderer vi generelt, at både **SMV:FOOD** og **SMV:FOOD Innovation** har formået at styrke de deltagende virksomheders forudsætninger for hhv. at eksekvere deres vækststrategi og markedsintroducere deres udviklede produkt. Begge forhold er afgørende for projektets langsigtede effektskabelse. I den forbindelse er det også værd at fremhæve, at ingen af virksomhederne i hverken **SMV:FOOD** eller **SMV:FOOD Innovation** vurderer, at de kunne have opnået samme udbytte for egne midler uden negative konsekvenser ift. omkostninger, tidsforbrug eller kvalitet.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 64 % af respondenterne forventer, at de to indsatser vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 33 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Blot 2 virksomheder i **SMV:FOOD** forventer ikke, at indsatsen vil forbedre deres potentiale for vækst.

Det fremgår af nedenstående figur, at alle respondenterne fra **SMV:FOOD Innovation** forventer en stigning i deres årlige omsætning, årlige eksport og antal ansatte som følge af deres deltagelse. I **SMV:FOOD** er andelen hhv. 93 %, 89 % og 93 %. Disse høje andele er positive givet begge projekternes ambition om at styrke væksten i syddanske fødevarer virksomheder.

Figur 13 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 (SMV:FOOD)	Virksomheder med positiv forventning (SMV:FOOD Innovation)
Årlig omsætning	93 %	100 %
Årlig eksport	89 %	100 %
Antal ansatte	93 %	100 %

Virksomheder som har deltaget i både SMV:FOOD og SMV:FOOD Innovation indgår i begge kolonner (n=45 i SMV:FOOD og n = 21 i SMV:FOOD Innovation).

Det fremgår af nedenstående figur, at respondenterne fra **SMV:FOOD** og **SMV:FOOD Innovation** gennemsnitligt har nogenlunde tilsvarende effektforventninger. Konkret forventer de en omsætningsstigning på hhv. 2,6 mio. kr. og 2,5 mio. kr., hvoraf 0,7 mio. kr. og 1,1 mio. kr. vil være fra eksport. Den gennemsnitligt forventede jobskabelse er lidt større for **SMV:FOOD Innovation** end **SMV:FOOD**. Det er værd at fremhæve, at de respondenter, som har deltaget i begge projekter (n=5), har de højest gennemsnitlige effektforventninger. Disse forventer en årlig omsætningsstigning på 3,2 mio. kr., hvoraf 1,6 mio. kr. vil stamme fra eksport, og en jobskabelse på 4. Dette indikerer umiddelbart en styrket virkning af at deltage i begge projekter, men vi kan ikke udelukke, at det skyldes selektionsbias. Hertil kommer, at det med alle estimaterne er vigtigt at være opmærksom på, at de er baseret på en antagelse om, at virksomhederne

realiserer deres fulde effektforventninger, hvilket sjældent vil være tilfældet. Derfor er estimerne optimistiske scenarier for effektskabelsen.

Figur 14 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning (SMV:FOOD)	Gennemsnitlig forventning (SMV:FOOD Innovation)
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	2,6	2,5
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0,7	1,1
Antal nyansatte	2,3	3,0

Virksomheder som har deltaget i både SMV:FOOD og SMV:FOOD Innovation indgår i begge kolonner (n=45 i SMV:FOOD og n = 21 i SMV:FOOD Innovation).

Samlede effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af delta-gelse. Da respondenternes gennemsnitlige effektforventninger, jf. figur 14 ovenfor, er nogenlunde ens på tværs af de to projekter, udregner vi den samlede effekt på tværs af de to projekter. Som tidligere nævnt har 61 virksomheder besvaret spørgsmålene om vækstforventninger, mens der jf. kapitel 5 har været 99 (lead)virksomheder på tværs af projekterne. For at estimere projekternes samlede effektskabelse er vi altså nødt til at gøre os nogle antagelser om udbyttet for de 38 virksomheder, som ikke har besvaret spørgeskemaet. Da dette selvfølgelig er forbundet med betydelig usikkerhed, udregner vi både et maksimum-estimat og et minimum-estimat, jf. figur 15.

Figur 15 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT
Årlig omsætningsstigning (mio. kr.) (Maksimum ¹)	24,4	228,1	252,4
Årlig omsætningsstigning (mio. kr.) (Minimum ²)	19,7	184,3	204,0
Årlig eksportstigning (mio. kr.) (Maksimum ¹)	-	78,4	78,4
Årlig eksportstigning (mio. kr.) (Minimum ²)	-	63,3	63,3
Antal nyansatte (Maksimum ¹)	36,0	197,0	233,1
Antal nyansatte (Minimum ²)	29,1	159,2	188,3

Note: Estimerne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-responderne (n = 61) opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere (n=99). 1) Maks-estimatet antager, at ikke-responderne har samme gennemsnitlige forventninger som responderne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-responderne svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.

Den samlede forventning til stigning i årlig omsætning er mellem 204-252 mio. kr., hvilket maksimalt svarer til en faktor 1:9 i forhold til projekternes samlede budget. Alle virksomhederne forventer at have realiseret den overvejende del af effekterne inden for 5 år efter projektafslutning. Forudsætningen herfor er, at vækstforventningerne hos de virksomheder, der ikke har svaret på det udsendte spørgeskema, ligger i intervallet 50-100 % i forhold til de, der har svaret. Herudover er beregningerne, som tidligere nævnt, lavet under forudsætning af, at virksomhederne realiserer hele deres vækstforventning. Samlet set er der altså tale om optimistiske estimer for projekternes samlede effektskabelse.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatserne.

6.3.1. SMV:FOOD

Figur 16 Status ift. de opstillede effektmål per 31/8/2022

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye vækstvirksomheder	0	20	-	-

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

Som tidligere nævnt indikerer virksomhedernes vækstplaner, at 44 af virksomhederne vil blive vækstvirksomheder. På nuværende tidspunkt er det dog for tidligt at vurdere, hvor mange af disse som reelt bliver vækstvirksomheder efter projektafslutningen.

Det er også værd at bemærke, at virksomhedernes forventninger i deres vækstplaner markant overstiger de surveybaserede estimater for både **SMV:FOOD** og **SMV:FOOD Innovation**, og da vi i forvejen vurderer, at de surveybaserede estimater er optimistiske, vurderer vi, at det er urealistisk, at virksomhederne i praksis vil realisere deres fulde vækstforventninger fra vækstplanerne. På baggrund af de gennemførte interviews og spørgeskemaundersøgelsen vurderer vi dog også, at der ikke er nogen tvivl om, at projektet har styrket virksomhedernes vækstforudsætninger, og derigennem leveret et nævneværdigt bidrag til de deltagende virksomheders fremtidige vækst.

6.3.2 SMV:FOOD INNOVATION

Figur 17 Status ift. de opstillede effektmål per 31/8/2022

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye innovative virksomheder	4	16	-	-
C2: Anslået skabt årlig omsætning (mio. kr.)	10,3	41,3	80,0	+100 %
C3: Anslået øget årlig eksport (mio. kr.)	3,9	15,7	23,8	+100 %
C4: Anslået antal årlig skabte jobs	11	43	51	+100 %

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

På evalueringstidspunktet har projektholder endnu ikke opgjort antallet af nye innovative virksomheder. Spørgeskemaundersøgelsen indikerer dog, at 10 virksomheder som følge af indsatsen allerede har introduceret produkter eller

services, som er nye for markedet, og at 10 forventer at gøre det. Dette indikerer, at projektet vil nå måltallene.

I projektets afslutningsrapporter angiver virksomhederne deres forventninger til stigninger i omsætning, eksport og antal ansatte med forskellige tidshorisonter. I ovenstående tabel har vi angivet vækstforventningerne 0-2 år efter projektafslutning¹, og disse vækstforventninger indikerer, at projektet har nået (overindfriet) de opstillede effektmål. Virksomhedernes vækstforventninger er naturligt endnu større 2-5 år og 5+ år efter projektafslutningen, og disse langsigtede estimater fra virksomhedernes afslutningsrapporter overstiger generelt de surveybaserede estimater fra afsnit 6.2 for den samlede effekt af **SMV:FOOD** og **SMV:FOOD Innovation**.

Baseret på virksomhedernes tilbagemeldinger i både interviews og spørgeskema vurderer vi samlet set, at det er sandsynligt, at de deltagende virksomheder vil have en vækst, som overstiger de opstillede måltal. Og selvom vi ikke har grundlag for at vurdere, hvor stor en del af denne vækst, som kan tilskrives projekterne, vurderer vi alligevel, at det er sandsynligt, at projekterne har givet et nævneværdigt bidrag.

¹ Projektholder mangler fortsat at indhente afslutningsrapporter for to virksomheder. Vi har i vores opgørelse udeladt en virksomheds eksportforventninger, da disse oversteg den samme virksomheds omsætningsforventninger med en faktor 4.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger² og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Behov for at styrke det institutionelle samarbejde med universiteter og GTS-institutter (SMV:FOOD Innovation). Erfaringen fra dette projekt – og flere andre lignende projekter – er, at det ofte kan være svært at aktivere særligt universiteter og GTS-institutter som videnspartnere i innovationssamarbejderne. Dette skyldes ifølge projektholder og projektkonsulenterne primært, at projekterne ofte er for små til at være økonomisk attraktive for disse aktører, og at der ofte er et stort administrativt arbejde med at starte samarbejderne op. Som følge af disse udfordringer opstår samarbejderne med universiteter og GTS-institutter derfor nærmest udelukkende med virksomheder, som i forvejen har en god dialog og kontakt med disse vidensinstitutioner. Det er selvfølgelig ikke alle virksomheder, som har behov for sparring fra universiteter og GTS-institutter. Mange virksomheder vil have et større behov for sparring fra f.eks. professionshøjskolerne eller vidensinstitutioner som Designskolen Kolding. Det er dog en udfordring, at de virksomheder, som har behov for sparring fra f.eks. universiteter, ikke har mulighed for at få denne inden for rammerne af projekter, og at universiteterne ikke får allokeret tilstrækkelige ressourcer til de igangsatte innovationssamarbejder.

En mulig vej frem kan være at hæve tilskudsbeløbet til vidensinstitutionerne og dermed gør det mere attraktivt for vidensinstitutioner at deltage i samarbejderne. Dette skal dog vejes op imod, at virksomhederne skal være drivende for innovationen, og derfor også skal have flest timer, og at det for særligt små og nystartede virksomheder kan være en udfordring at lægge et tilstrækkeligt antal timer til at kunne få et tilstrækkeligt stort projekt. Risikoen ved denne model er dermed, at man får et program som primært er en mulighed for etablerede virksomheder. Det er ikke i sig selv et problem, da etablerede virksomheder også kan have behov for innovationsstøtte, men det vil i givet fald formentlig være nødvendigt med andre typer innovationsprojekter, som er mere målrettet startups. Derfor vurderer vi også, at det vil være en bedre løsning, at projektholderne bliver bedre til at have en indledende strategisk dialog med vidensinstitutionerne, så de i højere grad sikrer, at de innovationsprojekter, de sætter i gang, faktisk matcher aktuelle agendaer og forskningsdagsordner hos f.eks. universiteterne.

I forlængelse af denne pointe, og som skitseret i midtvejsevalueringen, er der også behov for en mere standardiseret tilgang til samarbejdsaftaler mellem virksomheder og vidensinstitutioner, så innovationssamarbejderne får en lettere opstartsfasen, og så en stor del af tilskuddet til vidensinstitutionerne ikke går til administration. En sådan standardkontrakt skal ideelt aftales mellem Erhvervsstyrelsen, Uddannelses- og forskningsstyrelsen og universiteterne/GTS-institutterne, så det ikke er de enkelte projekters ansvar at løse problemstillingen fra gang til gang i fremtidige projekter. Vi vurderer, at det er en central

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

opgave i nye regionalfondsprogram, hvor det alene er klyngeorganisationerne som kan være projektholder. Succeskriteriet for en standardkontrakt er, at den dels lever op til de programfastsatte krav til virksomhedernes udbytte og dels kan godkendes af universiteternes juridiske afdelinger. For virksomhederne er det vigtigt, at den specifikke del er så kort som mulig.

Læringspunkt 2

Lokale erhvervsråd i rekruttering (SMV:FOOD). Det er ofte en udfordring at rekruttere relevante virksomheder i regionalfondsprojekter. Selvom det også i starten af projektperioden gik lidt trægt med rekrutteringen til SMV:FOOD, har projektet dog næsten nået de opstillede måltal. Baseret på vores interviews med projektholder og -partnere vurderer vi, at en central årsag hertil er, at projektholder er lykkedes med at engagere lokale erhvervsråd i rekrutteringen. Således har de to lokale erhvervsråd – UdviklingVejen og BusinessEsbjerg – rekrutteret næsten halvdelen af virksomhederne til SMV:FOOD. Dette har også betydet, at projektholder har fået kontakt til virksomheder, som de ikke havde en eksisterende dialog med. Baseret på disse erfaringer vurderer vi, at der i fremadrettede projekter er et stort potentiale for at udnytte de lokale erhvervsråds kendskab til virksomhederne i deres område til både at rekruttere et tilstrækkeligt antal virksomheder, og til at engagere nye virksomheder i erhvervsfremmesystemet. Ofte vil dette skulle tænkes ind i projektdesignet, så de lokale erhvervsråd får et økonomisk incitament til at bidrage til rekrutteringen.

Læringspunkt 3

Brugen af Boards er en god måde at sikre uvildighed i vurdering af ansøgninger. I både **SMV:FOOD** og **SMV:FOOD Innovation** har der været etableret uvildige boards, som har vurderet virksomhedernes ansøgninger. Dette har ifølge projektholder fungeret godt, da det dels har bidraget til at få relevante deltagere, dels har sikret, at virksomhederne har fået grundige tilbagemeldinger på deres ansøgninger inden for 3 uger. Projektholder fremhæver dog også, at modellen vil være mindre anvendelig i større landsdækkende projekter med mange ansøgninger. I sådanne projekter har projektholder gode erfaringer med at ansøgninger vurderes af forretningsudviklere fra andre erhvervsgeografier, da denne model spreder vurderingen ud på flere personer, og samtidig sikrer ekstern uvildighed.

Læringspunkt 4

Synergi mellem de to projekter bidrager til langsigtet effektskabelse. Flere virksomheder fra **SMV:FOOD Innovation** (cirka 33 %) har efterfølgende deltaget i **SMV:FOOD** mhp. at udarbejde en go-to-market-strategi, og disse virksomheder oplever generelt en synergi mellem de to projekter. Dette er positivt for den langsigtede effektskabelse hos deltagerne i **SMV:FOOD Innovation**. Flere af deltagerende i **SMV:FOOD Innovation** har desuden deltaget i Spirende Fødevareroplevelser, og er gennem tre projektdeltagelser taget fra identifikation af markedsbehov over produktudvikling til go-to-market-strategi. Da alle tre projekter har haft samme projektholder og -partnere, har det været relativt nemt for virksomhederne at fortsætte til de næste projekter. På den baggrund er det en læring fra projektet, at synergi og sammenhæng mellem projekter kan fremmes ved overlap blandt de involverede aktører, og en vis samtidighed i gennemførelsen af projekterne (dvs. at de opstartes og afsluttes på nogenlunde samme tidspunkt). Fremadrettet kan det således være værdiskabende, at innovationssamarbejder med klyngeorganisationer som projektholder og mere

vækstrettede rådgivningsprojekter med erhvervshusene som projektholder samtænkes og ikke køres parallelt.

Læringspunkt 5

Der er en fornuftig sammenhæng mellem innovationssamarbejderne og erhvervshusenes øvrige tilbud (SMV:FOOD Innovation). Uanset om erhvervshusene eller Food & Bio Cluster har været ansvarlige for de enkelte innovationssamarbejder, er det i projektet lykket at skabe en god overlevering mellem innovationssamarbejderne og erhvervshusenes øvrige tilbud. Således har næsten alle virksomheder været i dialog med en forretningsudvikler ifm. afslutningen af projektet, og i flere tilfælde er virksomhederne blevet henvist til f.eks. SMV:digital eller andre programmer. Dette er positivt ift. innovationssamarbejdernes langsigtede effekt, og det er vigtigt, at fremadrettede innovationssamarbejder med klyngeorganisationerne som projektholder også lykkes med at udnytte erhvervshusenes knudepunktsfunktion ift. erhvervsrettede tilbud.

Læringspunkt 6

Vækstplansskabeloner skal balancere systemkrav og anvendelighed for virksomhederne (SMV:FOOD). Som tidligere nævnt, har processen med at udarbejde en vækstplan skabt værdi for virksomhederne ved at fokusere og strukturere deres arbejde. Flere fremhæver dog, at projektets vækstplanskabelon ikke har været anvendelig for dem, da de har oplevet den som teksttung med manglende mulighed for visuelle elementer. Derfor har alle interviewede virksomheder lavet deres egen (for dem mere anvendelige) vækstplan som et bilag til den afrapporterede vækstplan, og flere har en følelse af dobbeltarbejde, når de udfylder vækstplanskabelonen. Vi forstår fuldt ud projektholders intention om at sikre at vækstplanerne opfylder kravene gennem en skabelon, men vi vurderer også, at det er muligt at lave en skabelon, som både overholder kravene, og som virksomhederne samtidig finder mere anvendelig. Dette er derfor et opmærksomhedspunkt til fremtidige projekter, som kan bidrage til at reducere virksomhedernes oplevede administrative byrde af at deltage i projekterne.

Læringspunkt 7

Lang tilbagebetalingstid er en af de største barrierer for virksomhederne. I både SMV:FOOD og SMV:FOOD Innovation fremhæver de interviewede virksomheder, at det er en stor udfordring for dem, at de skal have udlægg til rådgivningen og innovationssamarbejderne i relativt lang tid, før de får dele af det refunderet. Dette udfordrer deres likviditet, og er en stærkt medvirkende årsag til, at flere af virksomhederne ikke ønsker at deltage i lignende projekter fremadrettet, selvom de har fået et stort udbytte. Det er utroligt vigtigt, at der i systemet findes en løsning på denne udfordring, da den formentlig vil udfordre rekrutteringen i flere projekter fremadrettet. En mulig løsning kunne være, at projektholdere udbetaler en del af virksomhedernes tilskud (f.eks. 50 %) på forhånd, og de resterende 50 %, når deres afrapporteringer til Erhvervsstyrelsen er godkendt. Dette vil reducere størrelsen på virksomhedernes udlæg og deres likviditetsudfordringer. Det vil dog også stille krav til projektholdernes likviditet.

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.