

---

September 2009

# Midtvejsevaluering af projektet "Fra Clutter til Cluster" Fase 1

Udarbejdet af DAMVAD A/S for  
Grønt Center



[www.damvad.dk](http://www.damvad.dk)

# Indhold

1	OPSUMMERING .....	3
2	INDLEDNING.....	2
3	FREMGANGSMÅDE OG METODE .....	3
	3.1.1 Desk studie.....	3
	3.1.2 Personlige interviews .....	3
4	PROJEKTETS INDHOLD .....	4
	4.1 Samarbejde og netværk .....	4
	4.1.1 Vurdering.....	5
	4.2 Identifikation og sparring med udvalgte virksomheder .....	7
	4.2.1 Vurdering.....	7
	4.3 Drejebogen.....	7
	4.3.1 Vurdering.....	7
	4.4 Overensstemmelse mellem ansøgning og det gennemførte projekt ..	8
	4.4.1 Forventede effekter under innovation, videndeling og videnopbygning.....	12
5	PROJEKTLEDELSEN .....	14
	5.1 Engagement og øjenhøjde.....	14
	5.2 Projektteam med forskellige kompetencer.....	14
6	INFORMATIONSG- OG VIDENSPREDNINGSSINDSATSEN .....	16
7	FREMADRETTEDE ANBEFALINGER.....	17
	7.1 Anbefalinger.....	17
	BILAG A: INTERVIEWGUIDES .....	21

# 1 Opsummering

I denne midtvejsevaluering af projektet Fra Clutter til Cluster (herefter C2C) er der efter indledning og metodeafsnit fokus på fire elementer i projektet:

- Projektets faglige indhold
- Projektledelsen
- Information- og videnspredning
- Fremadrettede anbefalinger

Den overordnede vurdering på tværs af de beskrevne elementer er, at C2C er et relevant projekt, der på indholdssiden har fokuseret på en række vejledningsmæssige forhold, som undervejs i projektet har været til reel gavn for de involverede virksomheder. Projektet er gennemført professionelt med et engagement og en både teoretisk- og praktisk viden om fokusområdet, der har gjort en tæt dialog med virksomhederne og øvrige tilknyttede aktører mulig.

De udfordringer, som evalueringen peger på, drejer sig primært om at se projektet i en større sammenhæng. Det gælder både i forhold til antallet af involverede virksomheder, i forhold til mulige finansieringskilder og i forhold til anvendelsen af nationale og internationale erfaringer til at kvalificere projektet yderligere. Desuden peger evalueringen på nogle konkrete tiltag på det informationsmæssige område, som kan medvirke til at knytte projektet og øvrige aktører tættere sammen.

Afslutningsvis opstiller evalueringen seks konkrete anbefalinger, som er uddybet i kapitel 7.

	Anbefaling
<b>1</b>	<i>Arbejd videre med projektleder-teams</i>
<b>2</b>	<i>Projektets informationsarbejde bør opprioriteres</i>
<b>3</b>	<i>Øget fokus på national og international videndeling</i>
<b>4</b>	<i>Tænk i større projekter med flere finansieringskilder</i>
<b>5</b>	<i>Fokus på erhvervsturisme som tillæg til produkterne</i>
<b>6</b>	<i>Drejebogen skal ud og leve</i>

## 2 Indledning

Midtvejsevalueringen af projektet Fra Clutter til Cluster har overordnet set to formål. For det første skal den medvirke til at opfylde en række formelle krav om mål- og effektvurdering, som stilles til alle projekter, der modtager EU-støtte. For det andet er det evalueringens ambition at medvirke til at blive klogere på, hvordan projektets indsats virker, og hvordan man kan bygge videre på de positive erfaringer og forbedre andre forhold i projektets afsluttende fase eller i andre fremtidige projekter.

I forhold til opfyldelsen af formelle krav er der de seneste år blevet stillet større og større krav til dokumentation af effekterne af EU-støttede projekter. Samtidig er der en stigende erkendelse af vigtigheden af at se på de administrative og læringsmæssige aspekter i projekterne. I den sammenhæng kan en ekstern udført evaluering, som supplement til projektholderens afsluttende projektrapport og løbende statusrapporter, medvirke til at skabe et overblik over projektets samlede aktiviteter og resultater.

Det læringsmæssige perspektiv i evalueringen er først og fremmest et udtryk for, at der hos projektholder – i dette tilfælde Grønt Center – er en erkendelse af det vigtige i at have fokus på, hvad der er gået godt i forbindelse med gennemførelsen af C2C, og hvilke elementer der kan forbedres fremover. Da projektet er blevet forlænget, bliver der i den afsluttende fase mulighed for direkte at kunne indarbejde evalueringens vurderinger og anbefalinger.

## 3 Fremgangsmåde og metode

Evalueringen bygger på en kombination af desk studie og personlige interviews med en række relevante aktører i forbindelse med projektets gennemførelse.

### 3.1.1 Desk studie

For at få et indtryk af formål, indhold og fremgangsmåde i C2C er der indledningsvist foretaget en gennemgang af relevant materiale om projektets tilblivelse. Her er specielt ansøgningsmaterialet til Region Sjælland relevant, idet der heri opstilles en række konkrete mål og milepæle for projektet, samtidig med at projektets indhold og formål beskrives forholdsvist detaljeret. Undervejs i projektførelsen er også statusrapporter til Erhvervs- og Byggestyrelsen, udkast til drejebog og forretningsplaner for de involverede virksomheder indgået som væsentligt materiale.

### 3.1.2 Personlige interviews

Som en vigtig kilde til information om projektets administration, resultater og effekter er der gennemført en række kvalitative personlige interviews med tre typer af relevante aktører.

1. Virksomhedsrepræsentanter (tre interviews)
2. Øvrige ressourcepersoner (to interviews)
3. Projektteamet (ét interview)

Interviewene er gennemført som semistrukturerede personlige interviews, hvor der på forhånd er opstillet en spørgeramme bestående af en række temaer med underliggende åbne spørgsmål, som interviewet tager udgangspunkt i. Spørgerammen er tilpasset den enkelte målgruppe og er vedlagt i bilag A bagerst i denne evalueringsrapport.

Antallet af interviews i evalueringsarbejdet er af et omfang, der gør hensynet til anonymitet væsentligt i forbindelse med afrapportering af synspunkter og holdninger til projektet og dets resultater. Det betyder konkret, at evalueringen ikke benytter sig af direkte citater eller andre udsagn, der kan føres tilbage til interviewpersonen. De informationer, der er opsamlet i de gennemførte interviews, indgår derfor udelukkende som baggrundsmateriale for de anførte vurderinger og anbefalinger.

**Figur 1: Interviewpersoner**

<b>Virksomheder</b> Bandholm Frugtplantage Kirsebærvineriet Plantemejeriet ApS	<b>Ressourcepersoner</b> Henrik Toft / RUC Lars Hallgreen / CAT Finn Jalriis / Region Sjælland	<b>Projektledelsen</b> Tine Vinther Clausen Lars Tomlinson Christian Lorentz Bagger
---	---	--

## 4 Projektets indhold

Projektet C2C indeholder en række konkrete aktiviteter, som vil blive gennemgået i dette kapitel. For det første har det fra starten været en væsentlig del af projektet at samle de rette aktører til at medvirke til projektets gennemførelse. Dernæst har der været en proces i forhold til at identificere de rette virksomheder, der var parate til at indgå i projektets rådgivningsforløb. Endvidere vil gennemgangen af projektets indhold fokusere på den udarbejdede drejebog, som har opsamlet erfaringer og anvendt viden i projektførelsen. Endelig – som det afsluttende element i gennemgangen af projektets indhold – vil sammenhængen mellem ansøgningen og det faktiske gennemførte projekt blive evalueret.

### 4.1 Samarbejde og netværk

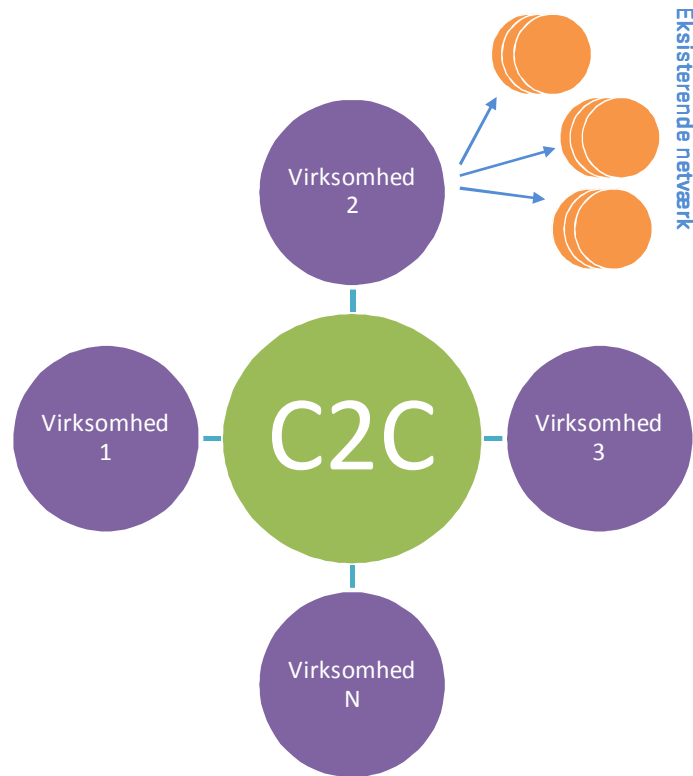
Der er mange aktører involveret i C2C-projektet, og sådan er det også lagt op allerede på ansøgningstidspunktet. De væsentligste aktører er Grønt Center, lokale erhvervscentre, RUC, Forskerparken CAT, Forskningscenter Risø, Region Sjælland, Selandia, Væksthus Sjælland samt en række lokale virksomheder.

Der er primært fokuseret på aktører fra Region Sjælland, og på virksomhedssiden har det været væsentligt – og i overensstemmelse med projektets formål – at fokusere på lokale virksomheder.

Figur 2 viser i en meget simpel model, hvilken rolle C2C-projektet har haft i forhold til de involverede virksomheder. Som det fremgår, har der primært været tale om en rolle som facilitator og sparringspartner i forhold til den enkelte virksomhed, der så typisk har været knyttet op på andre allerede eksisterende netværk. Dertil kommer den nedsatte sparringsgruppe og øvrige ressourcepersoner, som projektet har inddraget efter behov.

Modellen i figur 2 er udtryk for et bevidst valg fra projektledelsens side, hvor det netop har været tanken at gå ind med målrettet rådgivning i forhold til udvikling i den enkelte virksomhed og ikke at etablere et netværk for virksomhederne. Tanken har været, at der allerede eksisterer en række lokale og regionale netværk, som virksomhederne kan deltage i, men der er en grænse for, hvor mange netværk man som mindre fødevarevirksomhed kan deltage i, hvis der samtidig skal være tid til at fokusere på virksomhedens kerneydelser.

Figur 2: Den fungerende netværksmodel



Kilde: DAMVAD 2009

#### 4.1.1 Vurdering

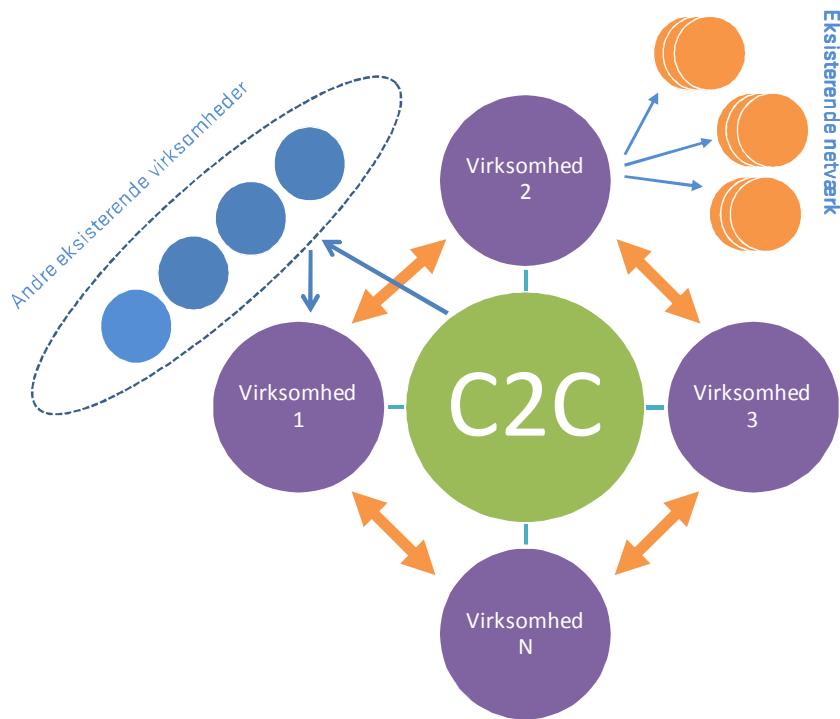
I forhold til de netværksskabende aktiviteter i C2C-projektet er det vurderingen, at de valg, der er truffet vedrørende en faciliterende rolle over for den enkelte virksomhed, har været en medvirkende årsag til, at man i projektet har kunnet koncentrere sig om at yde kvalificeret rådgivning og vejledning målrettet den enkelte virksomheds særlige behov. Det er samtidig vurderingen, at det har været et rigtigt skøn, at der allerede eksisterer en række fora og netværk, som flere af de involverede virksomheder kan deltage i og ad den vej få branchespecifik sparring og få mulighed for at drøfte særlige udfordringer vedrørende eksempelvis eksport, markedsføring, administrative regler mv. Eksempler på allerede eksisterende netværk er Fødevareplatform Region Sjælland, Kulinarisk Netværk og Agro Valley Denmark.

Når det er sagt, er det dog samtidig vurderingen og i overensstemmelse med flere tilbagemeldinger fra de gennemførte interviews, at der kunne være opnået nogle yderligere gavnlige effekter i C2C-projektet, hvis man fra projektledelsens side havde dyrket relationerne *mellem* de involverede virksomheder mere, end tilfældet er. Der er i evalueringsarbejdet fremkommet to typer af gavnlige relationer, der kunne være dyrket mere, end tilfældet har været.

For det første relationerne mellem de involverede virksomheder. Selv om der på nogen punkter er langt fra eksempelvis æblemarmelade og æblesirup til kirsebærvin, er der samtidig en række praktiske udfordringer, som det kunne være gavnligt for virksomhederne at drøfte internt. Eventuelt med C2C-projektledelsen som en slags vejledende facilitator. I figur 3 herunder er disse relationer illustreret ved de orange dobbeltpile.

For det andet kunne der være gjort mere ud af at koble de involverede virksomheder sammen med lignende virksomheder andre steder i landet, som ikke direkte var deltagere i projektet. Det kunne eksempelvis være virksomheder, der producerede de samme produkter, virksomheder i samme udviklingsstadiet, eller virksomheder der havde fundet en særlig smart løsning på nogle praktiske problemer, som det erfaringsmæssigt har vist sig, at mange opstartsvirksomheder står overfor. I figur 3 herunder er disse mulige relationer illustreret ved de fire blå cirkler og pilene fra C2C ud til de eksisterende virksomheder og tilbage til virksomhederne i C2C-projektet.

**Figur 3: Den mulige netværksmodel**



Kilde: DAMVAD 2009



## 4.2 Identifikation og sparring med udvalgte virksomheder

Tilgangen til at finde de rette virksomheder til projektet kan bedst beskrives som en slags tragtmodel, hvor området indledningsvis screenes for potentielle deltagere. I den indledende fase havde projektet kontakt til allerede eksisterende netværk i området og benyttede sig af det lokale erhvervsfremmesystem for at sikre en så bred første søgning som muligt. Desuden blev der foretaget statistiske virksomhedsudtræk fra webdirect med det formål at identificere relevante virksomheder, der ikke var blevet opfanget af de øvrige metoder. Endelig resulterede annoncering i Lolland-Falsters Folketidende i et par henvendelser fra virksomheder, der ellers ikke var blevet indkredset. Til disse metoder blev yderligt lagt et hensyn til virksomhedernes vilje og engagement til selv at yde en indsats for at skabe resultater.

### 4.2.1 Vurdering

Tilgangen med at vælge de virksomheder, man ønskede at gå videre med, vurderes som systematisk og professionel, og det vurderes som en rærlig styrke for udvælgelsen, at der også lægges vægt på mentale og psykologiske elementer som viljen til resultater og troen på, at deltagelse i projektet kan gøre en forskel.

## 4.3 Drejebogen

Drejebogen med titlen "*Fra Clutter til Cluster – en drejebog – om vigtige elementer til en innovativ udviklingsproces*" er i projektperioden udarbejdet sideløbende med de konkrete virksomhedsnære rådgivningsaktiviteter. Drejebogens resultater blev præsenteret på en konference den 19. august på Grønt Center. Foruden drejebogen er der udgivet en "pixi-bog", der opsamler de vigtigste pointer fra drejebogen. Tilsammen har det været ambitionen, at drejebog og pixi-udgaven skal inspirere andre projekter, der arbejder med erhvervsspecialiseringer inden for bestemte brancher. Det har mere præcist været formålet at beskrive den metode, proces og de overvejelser, der har ligget bag C2C-projektet. Dokumentation af metode mv. skal bidrage til, at fremtidige indsatser og projekter, der igangsættes, har et solidt vidensgrundlag at bygge på.

Samtidig er drejebogen det sted, hvor de teoretiske overvejelser bag projektet – særligt i forhold til klynge dannelse og erhvervsspecialisering – er beskrevet.

### 4.3.1 Vurdering

Drejebog og pixi-udgaven vurderes samlet set som et væsentligt element i projektet. Noget af det, som særligt vurderes positivt, er de afsnit og kapitler, der fokuserer på det processuelle og facilitatorens rolle i forhold til mødet med virksomheden. Særligt afsnit 4.2 om mødet med virksomheden vurderes at bidrage med en række relevante og praktiske betragtninger om, hvordan man faciliterer på et solidt funderet grundlag uden at miste kontakten i øjenhøjde med virksomhederne. Det er vurderingen, at beskrivelserne af forskellige trin i forberedelses-, start og implementeringsfasen vil være særdeles nyttig viden for

en lang række andre projekter, der har til formål at servicere og udvikle virksomheder, netværk og klynger.

De teoretiske afsnit i drejebogen, hvor klyngebegrebet forklares og diskuteres, vurderes som de steder, hvor der er størst afstand mellem projektets praktiske indhold og refleksionerne i drejebogen. Det gælder i særdeleshed bilag 1, men også afsnit 2.1 i starten af drejebogen. Beskrivelserne er relevante og medvirker til at underbygge projektets solide grundlag, men de efterlader samtidig en stor udfordring i forhold til forankringen af den viden, som drejebogen repræsenterer. Det vurderes som en væsentlig udfordring at være i stand til at knytte de praktiske og de teoretiske elementer fra projektet sammen. Det er særlig relevant i forhold til ønsket om, at andre projekter skal kunne finde inspiration i de metoder og teoretiske overvejelser, som man har gjort sig i C2C.

## 4.4 Overensstemmelse mellem ansøgning og det gennemførte projekt

Dette afsnit ser nærmere på opfyldelsen af de delmål og succeskriterier, der er opstillet i projektansøgningen. Formålet er at skabe et overblik over, i hvilken grad projektet er blevet gennemført i overensstemmelse med de oprindelige ideer.

**Tabel 1 Opfyldelsen af delmål og succeskriterier**

	Delmål/succeskriterium	Opfyldt	Delvist opfyldt	Ikke opfyldt
1	Udvikle en metode/drejebog til, hvordan virksomheder kan udvikles gennem klyngesamarbejder.	X		
2	Værktøjet stilles efterfølgende til rådighed for alle interesserede.	X		
3	at sikre implementering af drejebogen i erhvervsfremmesystemet		X	
4	at afprøve metoden gennem to cases inden for udvalgte potentielle klynger i jordbrugssektoren.	X		
5	forretningsplaner, der præsenteres for relevante parter inden for erhvervet samt eksterne investorer	X		
6	Input til udvikling af en ny kompetencegivende uddannelse inden for facilitering af klynger.		X	
7	der er skabt øget fokus på virksomhedsudvikling via klynger i Region Sjælland.		X	
8	Der er etableret en sparringsgruppe mellem RUC, RISØ, CAT og Grønt Center	X		
9	Der etableres to følgegrupper (Uddannelsesgruppe og Erhvervsfremmeaktørgruppe)		X	

10	Der skabes kontakt til klynger uden for Danmark via projektets mentorer		X	
11	2 klyngeområder er introduceret til eksterne investorer.		X	
12	Der er identificeret og vurderet 4 klyngeområder	X		
13	Der er udarbejdet forretningsplaner for 2 klyngeområder.	X		
14	Der er foretaget et reelt kompetence løft for alle deltagende parter gennem forløbet.	X		
15	Der afholdes et slutseminar, hvor metoderne konkretiseres med baggrund i den udarbejdede manual/drejbog.	X		
16	At virksomhederne via klyngesamarbejdet bliver mere konkurrencedygtige, skaber flere jobs, får et generelt højere lønniveau, opnår bedre produktivitet, skaber flere iværksættere inden for klyngen og bliver mere innovative		X	

Når man ser på tabel 1, er det overordnede indtryk, at projektet i store træk er blevet gennemført i overensstemmelse med de beskrivelser, der blev fremlagt på ansøgningstidspunktet. Det er dog vigtigt at understrege, at det ikke nødvendigvis siger noget om projektets kvalitet, at det følger den plan, der er skitseret i ansøgningen, men det kan give et fingerpeg om, hvor langt fremme man har været med de konkrete indholdsbeskrivelser på ansøgningstidspunktet.

Herunder følger en række udvalgte bemærkninger og kommentarer til punkterne i tabel 1:

*Ad. 3: at sikre implementering af drejbogen i erhvervsfremmesystemet*

Her er et meget centralt punkt, som også er nævnt i vurderingen i afsnit 4.3.1, og som omhandler implementeringen af drejbogen i erhvervsfremmesystemet. Drejbogen foreligger og er blevet præsenteret på en konference på Grønt Center og efterfølgende gjort tilgængelig på centerets hjemmeside. Desuden er den sendt til alle projektets samarbejdspartnere, ligesom projektledelsen har tilbudt at komme rundt og holde oplæg om drejbogens indhold. Alt sammen elementer i at sikre, at indholdet i drejbogen bliver implementeret på en måde, så det bliver naturligt at benytte de metoder og teknikker, der beskrives i øvrige projekter fremover. Når dette delmål er kategoriseret som "delvist opfyldt", skyldes det en vurdering af, at der stadig skal gøres en indsats for, at drejbogen bliver en integreret del af processen i forhold til servicering af erhvervs-klynger eller specialiserede netværk i andre sammenhænge.

*Ad. 6: Input til udvikling af en ny kompetencegivende uddannelse inden for facilitering af klynger*

I ansøgningen var det skrevet ind, at der i projektet skal leveres input til udvikling en ny kompetencegivende uddannelse inden for facilitering af klynger. Dette punkt er kun delvist opfyldt på nuværende tidspunkt. Det fremgår dog af de fremsendte statusrapporter til Erhvervs- og Byggestyrelsen, at der i den

afsluttende del af projektet vil komme mere fokus på dette element, og at der pågår en dialog med Selandia som repræsentant for erhvervsskolerne om, hvordan et uddannelsesforløb konkret kan skrues sammen.

*Ad. 9: Der etableres to følgegrupper (Uddannelsesgruppe og Erhvervsfremmeaktørgruppe)*

I forhold til begge de følgegrupper, der i henhold til projektansøgningen skulle nedsættes i relation til projektet, er der sket ændringer i det praktiske projektforløb.

I forhold til de lokale erhvervsråd var forventningen på ansøgningstidspunktet, at der ville være en fordel i at samle flere erhvervsråd, som kunne hjælpe med sparring og assistere med at lokalisere de rette virksomheder til projektet. Det er ikke helt klart, hvorfor følgegruppen ikke blev nedsat i den oprindelige form, men det kan konstateres, at projektet har valgt at indgå dialog med to erhvervsråd (Erhvervsråd Lolland Falster og Næstved Erhvervsråd) hver for sig frem for at etablere en egentlig følgegruppe. Det er dog ikke indtrykket, at der har været tale om meget tæt og hyppig kontakt til de to erhvervsråd.

I forhold til aktører på uddannelsesområdet har der været afholdt møder med Selandia som repræsentant for erhvervsskolerne. C2C-projektledelsen har fremlagt projektets resultater og er kommet med forslag til elementer til en fremadrettet kompetencegivende uddannelse. Der pågår fortsat en dialog med Selandia om at indarbejde dele af C2C-resultaterne i en fremtidig socialfondsansøgning til Region Sjælland. Det er evaluators vurdering, at følgegruppen på uddannelsesområdet er nedsat og har haft en reel funktion i projektets forløb. Samtidig er det vurderingen, at det uddannelsesmæssige aspekt af C2C ikke er helt så langt fremme som antaget på ansøgningstidspunktet, men at der sættes fokus på denne del i projektets afsluttende fase.

*Ad. 10: Der skabes kontakt til klynger uden for Danmark via projektets mentorer*

I ansøgningen var indskrevet en international dimension på den måde, at C2C-projektet løbende ville vurdere, om der kunne hentes inspiration fra områder uden for Danmark. Projektet har da også via Zealand Danmark EU Office i Bruxelles løbende haft fokus på relevante aktiviteter. Som eksempel kan nævnes programmet "Food Development Cluster Programme", [www.fooddevelopment.fi](http://www.fooddevelopment.fi), der har været afviklet i både Finland og Scotland. Desuden kan nævnes, at C2C-projektet i august 2009 blev fremlagt i forbindelse med en benchmarking seance i Sverige, hvor der deltog repræsentanter fra Tyskland, Frankrig, England, Sverige.

Det er vurderingen, at der i projektet ind til nu kun er opnået sparsomme internationale erfaringer, men at der med fordel i den afsluttende fase kan sættes endnu mere fokus på dette område. Et tættere og mere systematisk samarbejde med øvrige danske netværk på fødevarerområdet kunne i den forbindelse være en oplagt måde at indsamle viden om relevante internationale cases. Eksempelvis er det vurderingen, at der både i nordjyske og bornholmske fødevareratsninger ligger en del viden om internationale erfaringer, som kunne bringes i spil i forbindelse med et tættere samspil mellem danske fødevarerinitiativer.

*Ad 11: 2 klyngeområder er introduceret til eksterne investorer*

Ønsket om at tiltrække eksterne investorer til projektets fokusområde inden for fødevarerforædling har fra projektstarten være en væsentlig del af projektets formål. I projektets forholdsvis korte "levetid" er det lykkedes at hente en ekstern investor (CAT) til området, der konkret har foretaget en investering på 1,5 million kr. i udvikling af virksomheden Plantemejeriet ApS. Ent investering arbejde, der arbejdes videre med fremadrettet.

Andre private investorer er i spil i forhold til andre klyngeområder, hvor der dog ikke er nogen afklaring endnu. LAG har desuden investeret ca. 1. million kr. til konkret udstyr til 2 af de involverede virksomheder.

*Ad. 12: Der er identificeret og vurderet 4 klyngeområder*

I forhold til antallet af identificerede og vurderede klyngeområder er der i projektet fokuseret på fem områder frem for ambitionen om fire på ansøgningstidspunktet. De fem områder er:

1. Convenience food – Rodfrugter
2. Olie, protein og ingredienser af oliefrø
3. Gæring og destillation – Frugt og Cerealier
4. Sunde måltider m.m.
5. Økologisk fødevarerklynge

Projektet har efterfølgende vurderet, at der har været mest potentiale i nr. 3 og 4 ovenfor. Derfor er disse områder efterfølgende blevet udfoldet mere detaljeret i projektforløbet.

*Ad 15: Der afholdes et slutseminar, hvor metoderne konkretiseres med baggrund i den udarbejdede manual/drejebog*

Den 19. august 2009 blev der afholdt evalueringsseminar for projektet på Grønt Center i Holeby. Der deltog i alt 24 repræsentanter fra følgende institutioner, organisationer og virksomheder:

- Connect Denmark
- Væksthus Sjælland
- Roskilde Universitets Center
- RUCinnovation
- RISØinnovation
- Næstved egnens Udviklingselskab og Erhvervsråd
- DAMVAD
- UCSJ
- Micro virksomheder og SMV'ere
- Vækstforum Sjælland
- DELTA
- Grønt Center

Det er vurderingen, at seminaret havde en væsentlig funktion i forhold til at sikre forankring af de resultater og den viden, der ind til nu er skabt i projektet. Særligt i forhold til koblingen mellem den praktiske proces-del af projektet og den mere

teoretiske del centreret omkring arbejdet med drejebogen vurderes seminaret at have haft en væsentlig rolle.

*Ad. 16: At virksomhederne via klyngesamarbejdet bliver mere konkurrencedygtige, skaber flere jobs, får et generelt højere lønniveau, opnår bedre produktivitet, skaber flere iværksættere inden for klyngen og bliver mere innovative*

Her refereres til en række langsigtede effektmål, som ikke kan forventes at indtræde før en årrække efter projektets gennemførelse. Samtidig er det vilkårene for effekter på længere sigt, at det ofte vil være vanskeligt at kæde eventuelle effekter entydigt sammen med projektets indsats. Når målet i tabel 1 alligevel er kategoriseret som "delvist opfyldt", er det fordi, det er væsentligt at fremhæve succesen med Plantemejeriet ApS, hvor det på meget kort tid faktisk er lykkedes at tiltrække betydelig ekstern finansiering og opstarte en ny virksomhed som et direkte målbart resultat af projektet.

Som det fremgår i andre afsnit af evalueringen, er der opnået en række yderligere positive resultater i projektet vedrørende netværksdannelse, overvindelse af praktiske forhindringer og opbygning af en "videnplatform" for arbejdet med erhvervsspecialisering inden for bestemte brancher. Det betyder, at oprettelsen af Plantemejeriet ikke skal fremstå som den eneste succes i projektet, men derimod som et yderligere element, der er med til at fremhæve, at C2C på en række punkter er et vellykket projekt, der har sat gang i en udvikling omkring forædling og nytænkning inden for et hjørne af fødevarerindustrien i Region Sjælland.

#### 4.4.1 Forventede effekter under innovation, videndeling og videnopbygning

I ansøgningskemaet kapitel 9 har C2C-projektet angivet en række konkrete forventede effekter under indsatsområdet innovation, videndeling og videnopbygning.

**Figur 3: forventede effekter fra ansøgningskemaet**

Indsatsområdet innovation, videndeling og videnopbygning	
Følgende tre spørgsmål skal besvares af alle projekter registreret under indsatsområdet Innovation, videndeling og videnopbygning	
	Antal / Kr.
Hvor mange samarbejder internt i virk./inst./org. forventes projektet at generere?	4
Hvor mange samarbejder mellem virk./inst./org. forventes projektet at generere?	10
Hvor mange virk./inst./org. forventes at udvikle/implementere nye produkter og/eller processer?	16
Følgende spørgsmål skal besvares af alle projekter registreret under indsatsområdet Innovation, videndeling og videnopbygning og kategorien regional innovationskapacitet	
Hvor mange virk./inst./org. forventes at styrke deres innovationskompetencer?	Alle deltagende

Eftersom C2C-projektet er blevet forlænget, er det for tidligt at komme med en endelig vurdering af, hvorvidt de anførte forventede effekter under innovation, videndeling og videnopbygning rent faktisk bliver opfyldt ved projektets afslutning.

En foreløbig vurdering af effektmålene giver følgende refleksioner:

- De involverede virksomheder er alle forholdsvis små, og det er ikke særligt meningsfuldt at tale om interne samarbejder i disse virksomheder. Forventningen om de fire interne samarbejder, må derfor primært findes i øvrige involverede aktører, som Grønt Center, RUC, Risø, Væksthus Sjælland mv., hvor det godt kan tænkes, at projektet giver anledning til nye samarbejdsrelationer.
- Forventningen om 10 samarbejder mellem de involverede aktører vurderes allerede opfyldt på trods af, at projektet ikke har lagt op til direkte samarbejder mellem de involverede virksomheder. Der er imidlertid en række samarbejder mellem de øvrige aktører i projektet – eksempelvis Grønt Center, CAT, RUC og Risø.
- At 16 involverede aktører forventes at udvikle/implementere nye produkter og eller processer vurderes på nuværende tidspunkt som et højt antal at nå, eftersom der knap kan samles en deltagerkreds på 16, selv om alle aktører tælles med. Opfyldelsen af dette effektmål vurderes at afhænge af, hvorvidt der i projektets afsluttende fase bliver tilknyttet en række nye virksomheder til projektet.

## 5 Projektledelsen

I forhold til den måde projektet er blevet administreret og ledet på, er det på baggrund af desk research og gennemførte interviews vurderingen, at der særligt er to forhold, der er værd at hæfte sig ved:

1. Engagement og øjenhøjde
2. Projektteam med forskellige kompetencer

### 5.1 Engagement og øjenhøjde

Det har været en entydig tilbagemelding fra de gennemførte interviews, at en styrke ved projektet har været det engagement og den dynamik, som projektledelsen har udvist i relationerne med de tilknyttede aktører, uanset om der er tale om virksomheder eller øvrige aktører. Det har – ud fra tilbagemeldingerne – været en positiv oplevelse for de involverede virksomheder at fornemme en tilgang, hvor de på den ene side blevet taget alvorligt og hjulpet med en række praktiske forhold og på den anden side selv blev afkrævet nogle svar omkring virksomhedens fremtid og ambitionerne på kort og lang sigt.

Lokalkendskab og facilitering på virksomhedernes præmisser er en anden gennemgående positiv tilbagemelding fra de interviewede aktører. Flere virksomheder har tidligere haft oplevelser med rådgivning og vejledning, hvor der ikke på samme måde har været forståelse for særlige lokale forhold, som har haft betydning for produktudvikling, ønsker om vækst og andre faktorer. Disse tidligere oplevelser har på den ene side skabt en vis skepsis over for rådgivningssystemet og har betydet, at der var en række mentale barrierer, som projektledelsen i første omgang måtte arbejde på at overvinde. Men på den anden side er det tydeligt, at projektets tilgang til virksomhederne har ramt et behov, som – både i form og indhold – har medvirket til en forretningsmæssig udvikling i de involverede virksomheder.

### 5.2 Projektteam med forskellige kompetencer

C2C-projektet har haft et projektlederteam på tre personer, som hver i sær har udfyldt en bestemt rolle, hvad angår arbejdsområde i forhold til projektet.

Det er en generel vurdering, at projektlederteamet er en væsentlig styrke for projektet, fordi konstruktionen sikrer, at flere forskellige kompetencer bringes i spil på samme tid i projektperioden. Med projektlederteamet har det været muligt på én gang at være opsøgende facilitator på virksomhedernes præmisser, samtidig med at projektet er blevet indarbejdet i en mere teoretisk forståelsesramme med fokus på effektiv klyngedannelse og metodisk læring.



Endelig har der i projektledelsen været faglige kompetencer, som har kunnet medvirke til sparring omkring produktionsmæssige forhold som eksempelvis produktudvikling, holdbarhed, næringsindhold mv.

Når man har valgt at arbejde med et projektlederteam, er der en række udfordringer, man skal være særlig opmærksomme på, i forhold til projekter der ledes af en enkelt person. For det første skal der være en klar rollefordeling mellem personerne i projektledelsen, så man til enhver tid ved, hvem der har ansvaret for de enkelte projektelementer. For det andet skal den interne videndeling i teamet systematiseres – eksempelvis ved, at der hyppigt afholdes teammøder, hvor projektets fremdrift og status drøftes. Endelig for det tredje er det væsentligt at være opmærksom på de personlige relationer mellem projektledelsesteamets aktører. Et projektlederteam fungerer mest optimalt, hvis der er "god kemi" i teamet og en forståelse for hinandens forskellige roller og funktioner.

Det er samlet vurderingen, at projektledelsesteamet i C2C-projektet har fungeret godt og har været en væsentlig årsag til de gode resultater, som er opnået i projektforløbet. Det anbefales, at der i projektets afsluttende fase fortsat er tilknyttet et projektlederteam, ligesom tilgangen bør overvejes i andre fremtidige projekter.

## 6 Informations- og vidensspredningsindsatsen

Projektet har gennemført en række informationsmæssige tiltag både i opstartsfasen og undervejs i projektføreløbet. Eksempelvis fik projektledelsen antaget en større omtale af projektet i Lolland-Falsters Folketidende tilbage i september 2008. Omtalen havde bl.a. til formål at sikre, at interesserede virksomheder kunne kontakte projektet mhp. efterfølgende mulig deltagelse. Resultatet blev et mindre antal henvendelser fra virksomheder, der sandsynligvis ikke var identificeret på anden vis.

Efterfølgende er projektet igen blevet omtalt i Lolland-Falsters Folketidende og desuden i Landbrugsnyt umiddelbart efter det seminar, der blev afholdt på Grønt Center den 19. august.

Den eksterne pressedækning, der er beskrevet ovenfor, er kun en lille del af den informations- og vidensspredningsaktivitet, der er foregået i projektet, og det er mindst lige så vigtigt for projektets succes, at den løbende interne formidling mellem de involverede aktører fungerer godt og professionelt.

I de gennemførte interviews er den generelle tilbagemelding, at informationsindsatsen fra projektledelsen til de involverede virksomheder og øvrige aktører har fungeret rimelig godt. Alle har følt sig informeret om de store linjer i projektføreløbet, selv om der har været betydelige forskelle på, hvor tæt de enkelte aktører har været på projektets dagligdag. Samtidig har der, fra et par aktører, været et ønske om mere information om stort og småt i projektets dagligdag. Et konkret forslag, der kom frem i interviewrunden, var udarbejdelsen af et elektronisk nyhedsbrev, som både kunne formidles internt i projektkredsen og eksternt til andre interesserede aktører.

Det vurderes på baggrund af ovenstående, at projektet har grebet informations- og vidensspredningsindsatsen professionelt ad igennem hele projektføreløbet, men at der er plads til forbedring i forhold til at holde projektkredsen ajour, som projektet skrider frem. Det vurderes særligt væsentligt også at huske at have fokus på de små nyheder og ikke kun huske formidlingen af de store resultater.

## 7 Fremadrettede anbefalinger

### 7.1 Anbefalinger

På baggrund af den forudgående evaluering af de forskellige elementer i projektet C2C opstilles herunder en række konkrete fremadrettede anbefalinger.

Anbefalingerne er både rettet mod projektets afsluttende fase og mod fremtidige projekter, der beskæftiger sig med virksomhedsudvikling og erhvervsspecialisering.

#### *1. Arbejd videre med projektleder-teams*

Det har været en klar tilbagemelding fra de involverede aktører, at det har været positivt, at projektledelsen har været varetaget af et team med forskellige kompetencer. Det er derfor anbefalingen, at konceptet overføres til andre fremtidige projekter. Et projektlederteam har både et internt og et eksternt potentiale. Internt giver det gode muligheder for sparring og rådgivning projektlederne imellem, og eksternt vil projektets "kunder" få gavn af en række komplementære kompetencer, der kan betyde rådgivning og sparring på et fagligt højt niveau.

I arbejdet med projektlederteams er det væsentligt at udvikle et klart koncept for rollefordeling og ansvar for projektets enkelte delelementer, ligesom der med fordel kan aftales en detaljeret intern plan for afholdelse af møder, afrapportering mv.

#### *2. Projektets informationsarbejde bør opprioriteres*

Det er vurderingen, at projektets arbejde med informations- og vidensspredning med fordel kan opprioriteres og systematiseres. Konkret anbefales det, at der i projektets afsluttende fase udarbejdes et regelmæssigt nyhedsbrev, der kan distribueres på mail til interne og eksterne interessenter. Desuden anbefales det, at projektets informationsindsats regelmæssigt drøftes på projektlederteamets interne møder, hvor det eksempelvis kan bestemmes, hvornår det er tid til endnu en kontakt til den lokale/regionale presse, eller hvornår næste interne nyhedsbrev skal udsendes.

Mere information om projektets arbejde kan generelt have flere positive effekter. Muligheden for eksternt finansiering til nogen af de involverede virksomheders aktiviteter kan stige med øget (positiv) projekttale, og generelt er muligheden for nye interessante samarbejdspartnere og ressourcepersoner større, jo mere positiv og relevant omtale, der kan skabes om projektet. I projektperioden og særligt her i forbindelse med afrapporteringen af første fase har der været arbejdet seriøst med pressemeddelelser og omtaler i aviser, fagblade mv. Det er

dog stadig vurderingen, at der kan gøres mere på informationsområdet, så flere "små sejre" skaber omtale, og de store milepæle bliver til interessante historier om udviklingen inden for fødevarerproduktion på Lolland-Falster.

### *3. Øget fokus på national og international videndeling*

Der har fra ansøgningstidspunktet været lagt op til et projektførløb med fokus på opbygning af ny viden om erhvervsspecialisering og klyngedannelse. Selve projektets gennemførelse har også båret præg af en stor grad af dialog og sparring med en række tilknyttede aktører, der alle vurderes som kompetente partnere.

Det er dog samtidig indtrykket, at størstedelen af den sparring og dialog, der har været gennemført i regi af projektet, er med lokale og regionale aktører. Det er evaluators vurdering, at der med fordel kan fokuseres mere på at indhente erfaringer fra en bredere kreds af aktører – både nationalt og internationalt. Der er eksempelvis en række veletablerede fødevarer-netværk andre steder i Danmark, som det vil være oplagt at indlede en dialog med, ligesom der internationalt kan indhentes en række erfaringer omkring klyngedannelse og det processuelle omkring facilitering af små lokale virksomheder. Konkret anbefales det, at der i projektets afsluttende fase fokuseres mere intenst og systematisk på dialog og videnindhentning fra andre danske regioner og fra sammenlignelige projekter/områder i udlandet.

### *4. Tænk i større projekter med flere finansieringskilder*

C2C-projektet kan betegnes som et mellemstort strukturfondsprojekt, og det vurderes, at den økonomiske ramme for projektet har været tilstrækkelig til at gøre en forskel i forhold til projektets formål. Men det er samtidig vurderingen, at projektet – og dermed lignende projekter i fremtiden – med fordel kan tænkes i større skala og derved opnå en række fordele, som det er vanskeligt at opnå med forholdsvis få midler. Det kunne eksempelvis være muligheden for at nå ud til endnu flere potentielle virksomheder, øget analytisk afdækning af de pågældende branchers udviklingspotentiale, øget tilknytning af eksterne ressourcepersoner eller internationale studieture som integrerede dele af projektet.

En anden fordel ved større projekter, der benytter sig af flere forskellige finansieringskilder, er muligheden for at støtte forskellige ting. Strukturfondsmidlerne har nogle begrænsninger i forhold til støtte af produktionsfaciliteter hos virksomhederne, mens LAG-midlerne eksempelvis godt kan benyttes til den type investeringer. Andre midler, der kunne være oplagte at se nærmere på i forhold til fremtidige projekter, er EU's 7. rammeprogram, hvor der både er mulighed for at søge støtte til forsknings-, innovations- og fødevarerprojekter. Her vil det sandsynligvis være nødvendigt, at have et universitet eller en anden større videninstitution som projektholder, mens Grønt Center ville kunne have en rolle som partner i projektet.

Store projekter er ikke svaret på alle udfordringer, og det vil ofte være vanskeligt at finde den nødvendige medfinansiering, hvis projekterne tænkes meget stort.

Desuden kan der være regionale udfordringer ift. hvilken type projekter det regionale vækstforum lægger op til. Ikke desto mindre anbefales to konkrete tiltag i forhold til fremtidige projekter:

- Der udarbejdes en bruttoliste med mulige ordninger og finansieringskilder, som kan være relevante. Listen skal have fokus på midlernes anvendelsesområde, støtteprocenter og ansøgningsfrister og indeholde eksempler på tidligere projekter, der har opnået støtte
- Ved opstart af alle fremtidige projekter anvendes bruttolisten allerede i de indledende drøftelser, så der kan sammensættes den mest fordelagtige finansieringsplan i forhold til projektets indhold.

#### *5. Fokus på erhvervsturisme som tillæg til produkterne*

Det anbefales, at der fremadrettet fokuseres på de muligheder for erhvervsturisme, som flere af de involverede virksomheder har et potentiale for. Det vurderes naturligt, at der indtil nu primært er fokuseret på udvikling af virksomhedernes forretningsidé og assistance i forhold til praktiske opgaver vedrørende virksomhedernes kerneaktiviteter. Men fremover vil det være oplagt, at virksomhederne også kan få hjælp til at fokusere på turismeaspektet i deres produktioner.

Ved en aktiv indsats er det vurderingen, at der i flere af de involverede virksomheder er et potentiale for såvel almindelig- som erhvervsturisme fra ind og udland. På et beslægtet område har en række mikrobryggerier opbygget en forretning med rundvisning og historiefortælling i tillæg til deres hovedprodukt, øl. På samme måde er der et potentiale for betalende besøg på en æble- eller kirsebærplantage, hvor man samtidig får et indblik i forarbejdningsmetoder, virksomhedens historie og rødder og naturligvis præsenteres for en række smagsprøver. Ud over den direkte omsætning i form af betaling for rundvisning mv. er der et brandingspotentiale i den slags tiltag, som på sigt kan være medvirkende til, at virksomhedens produkt kan opretholde en status som noget særligt, og noget som forbrugerne er villige til at betale en rimelig pris for.

#### *6. Drejebogen skal ud og leve!*

Udviklingen af drejebogen har været et væsentligt element i projektet. Som det også fremgår af afsnit 4.3 i denne evaluering har drejebogen medvirket til at opstille en struktur og teoretisk ramme for den praktiske virksomhedsudvikling, som sideløbende har været i gang i regi af projektet. Det er en udfordring at sikre, at de gode tanker og overvejelser, der er i drejebogen, fremadrettet bliver forankret i nye projekter og ultimativt hos alle aktører i regionens erhvervsfremmesystem.

Der er allerede taget skridt i retning af, at få drejebogen implementeret. Eksempelvis ved trykning af en pixi-udgave", som skal fungere som en "appetitvækker" for hele drejebogen. Også lanceringen og præsentationen af drejebogen på seminaret på Grønt Center den 19. august har givetvis medvirket til den fremtidige implementering, idet flere relevante aktører var til stede på seminaret.

Konkret anbefales det, at der fortsat tænkes i, hvordan tankerne fra drejebogen kan implementeres i erhvervsfremmesystemet. Det anbefales, at der i eksponeringen af drejebogen - hvad enten det er mundtlige oplæg eller artikler, nyhedsbreve mv. - fokuseres på at fortælle, hvilke gevinster der er ved at arbejde ud fra teoretisk forståelsesramme og komme med konkrete eksempler på, hvordan drejebogen har haft betydning for projektets resultater.

# Bilag A: Interviewguides

## Virksomheder

Interviewet vil afdække følgende tre temaer:

- A. *Præsentation af virksomheden - forretningsområder, markeder og vækstforventninger*
- B. *Projektet Fra Clutter til Cluster*
- C. *Samarbejde og netværk i øvrigt*

A. *Kort om virksomhedens karakteristika, forretningsområder, markeder og vækstforventninger*

- Hvad er virksomhedens centrale forretningsområder?
- Hvilke markeder opererer virksomheden på?
- Hvordan ser de fremtidige vækst- og udviklingsvilkår ud for virksomheden?
- Stiller den økonomiske krise nye krav til virksomheden? I givet fald hvilke?
- Hvordan vurderer du potentialet for virksomheden de næste par år?
- Hvad er de største udfordringer for virksomheden de næste par år?

B. *Projektet Fra Clutter til Cluster*

- Hvorfor er virksomheden med i projektet?
- Hvad får virksomheden konkret ud af at være med?
  - Netværk
  - Øget omsætning
  - Vækst
  - Viden
- Hvilke forventninger havde du til projektet, før det startede?
- Har projektet efterfølgende indfriet forventningerne?
- Hvordan vurderes projektledelsen af projektet?
  - Effektivitet (sikre resultater)
  - Styring
  - Videnopsamling
  - Videnspredning
  - Generel kommunikation
  - Varige netværksaktiviteter
- Kan du pege på nogle særlig gode ting ift. projektledelsen af projektet?

- Kan du pege på nogle ting i projektledelsen, der kunne være grebet bedre an?
- Hvordan vil du generelt vurdere projektets indhold?
- Har projektet dækket virksomhedens behov?
- Er der indholdsmæssige elementer i projektet, der har manglet?
- Alt i alt, hvad synes du om projektet?

*C. Samarbejde og netværk i øvrigt*

- Har projektet skabt varige netværk for virksomheden?
  - Med offentlige aktører?
  - Med andre virksomheder?
  - Med lokale aktører?
  - Med regionale/nationale/internationale aktører?
- Hvilke aktører er de vigtigste samarbejdspartnere for virksomheden?
- Samarbejder virksomheden med offentlige institutioner som f.eks. uddannelsesinstitutioner, universiteter og regionale videncentre?
- Hvordan bruger virksomheden forskningsmiljøer i og uden for Region Sjælland?
- I hvilket omfang samarbejder virksomheden med personer og virksomheder fra andre regioner og nationer?
- Deltager virksomheden i andre formaliserede netværk?

Er der emner, som vi ikke har berørt, men som er væsentlige for virksomheden?

## Øvrige aktører

**Interviewet vil afdække følgende tre temaer:**

*A. Aktørens rolle ift. projektet*

*B. Projektets indhold og aktiviteter*

*C. Projektledelsen*

*A. Aktørens rolle ift. projektet*

- Hvad er din rolle i projektet?
- I hvor høj grad er du inddraget som sparringsperson i projektets forløb?

*B. Projektets indhold og aktiviteter*

- Hvordan vil du generelt vurdere projektets indhold?
- Hvad er der særligt godt ved projektet?



- Hvad kunne være bedre ved projektet?
- Er der indholdsmæssige elementer i projektet, der har manglet?
- Hvilke resultater mener du, projektet har opnået?
- Hvilke resultater mener du, projektet vil opnå på sigt?

### *C. Projektledelsen*

- Hvordan vurderer du projektledelsen af projektet?
  - Effektivitet
  - Styring
  - Videnopsamling
  - Videnspredning
  - Generel kommunikation
  - Varige netværksaktiviteter
  - Fokus på effekter
- Kan du pege på noget, som du synes, projektlederen har gjort særligt godt?
- Kan du pege på noget, hvor du synes, projektlederen kunne have grebet det bedre an?

Er der emner, som vi ikke har berørt?

## Projektledelsen

**Interviewet vil afdække følgende tre temaer:**

*A. Projektledelsens rolle i projektet*

*B. Projektets indhold og aktiviteter*

*C. Netværk, videndeling og informationsindsats*

*A. Projektledelsens rolle i projektet*

- Hvad er jeres rolle i projektet?
- Hvordan har I organiseret arbejdet i projektlederteamet?
- Kan I pege på fordele ved at være et team, der leder projektet?
- Kan I pege på ulemper ved at være et team, der leder projektet?
- Er der ting I ville gøre anderledes, hvis projektet startede i dag?

*B. Projektets indhold og aktiviteter*

- Hvordan vil I generelt vurdere projektets indhold?
- Hvad er der særligt godt ved projektet?

- Hvad kunne være bedre ved projektet?
- Er der indholdsmæssige elementer i projektet, der har manglet?
- Hvilke konkrete resultater mener I, projektet har opnået?
- Hvilke konkrete resultater mener I, projektet vil opnå på sigt?

*C. Netværk, videndeling og informationsindsats*

- Har projektet haft de rette deltagere?
- Har de deltagende virksomheder haft mulighed for at lære af hinanden?
- Hvad er der konkret gjort for at sikre videndeling mellem de deltagende parter (virksomheder og andre)?
- Vurderer I, at projektet vil generere netværk og samarbejder der vil eksistere, når projektet ophører?
- Prøv at beskrive, hvordan projektets informationsindsats rent praktisk har fungeret.
- Er der informationsmæssige tiltag, I synes, der har manglet i projektet?

Er der emner, som vi ikke har berørt?