

December 2010

## Slutevaluering af projektet "Fra Clutter til Cluster"



Udarbejdet af DAMVAD a/s for Grønt Center



# Indhold

<b>1</b>	<b>OPSUMMERING .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INDLEDNING.....</b>	<b>5</b>
2.1	INDHOLD AF SLUTEVALUERINGEN AF PROJEKT CLUTTER TIL CLUSTER.....	7
<b>3</b>	<b>OPFØLGNING PÅ ANBEFALINGER FRA MIDTVEJSEVALUERINGER .....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>OPFØLGNING PÅ MÅLOPFYLDELSE .....</b>	<b>14</b>
4.1	RESULTATMÅL I C2C2 .....	14
4.1.1	<i>Forventede effekter under innovation, videndeling og videnopbygning.....</i>	<i>15</i>
4.2	VURDERING AF MÅLOPFYLDELSE .....	17
<b>5</b>	<b>INFORMATIONSAKTIVITETER .....</b>	<b>18</b>
5.1	NYHEDSBREVE .....	18
5.2	VIDEOPRÆSENTATIONER AF DELTAGENDE VIRKSOMHEDER .....	19
5.3	BEST PRACTISE PROJEKT .....	20
5.4	VURDERING AF INFORMATIONSAKTIVITETERNE .....	21
<b>6</b>	<b>KONKLUSION OG FREMADRETTEDE ANBEFALINGER .....</b>	<b>22</b>
6.1	ANBEFALINGER .....	23

# 1 Opsummering

Denne evaluering af projekt Clutter til Cluster fase 2 vurderer projektets generelle fremdrift i forhold til opstillede mål og anbefalinger fra projektets første fase. Desuden evalueres særskilt på projektets informationsindsats. Som led i evalueringens konklusion opstilles følgende fire fremadrettede anbefalinger:

**1.** Det anbefales i fremtiden at satse på projekter, der ligesom C2C 1 og 2 hjælper mindre virksomheder med *konkrete problemstillinger inden for en teoretisk ramme*. Det er vurderingen, at der er stor efterspørgsel på projekter, der er konkrete i deres hjælp til virksomhederne, og at der ikke iværksættes tilstrækkelig mange projekter, der både fokuserer på teoretisk klyngeudvikling og samtidig på meget konkret dagligdags hjælp til konkrete udfordringer. Den slags projekter har et stort potentiale i forhold til at medvirke til lokal og regional vækst og beskæftigelse.

**2.** Det anbefales, at *den tætte interne koordinering mellem projekter på Grønt Center styrkes i fremtiden*. Der er et betydeligt potentiale for at få projekter og initiativer til at virke endnu mere som en helstøbt samlet indsats end tilfældet er i dag. Der er eksempler på gode tætte samarbejdsforløb mellem forskellige aktiviteter på Grønt Center, men det er samtidig vurderingen, at eksempelvis både det teoretiske element omkring den udarbejdede drejebog, og den praktiske metode til at hjælpe virksomhederne kunne være relevant at indtænke i andre beslægtede projekter og initiativer i højere grad end det sker i dag.

**3.** I forhold til fremtidige projekter kan der med fordel tænkes i *større projekter med flere finansieringskilder*. Det er vurderingen, at lignende projekter i fremtiden – som der vurderes at være brug for – 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 yderligere 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 der findes andre midler, der godt kan benyttes til den type investeringer. 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.

**4.** **Det anbefales at udbrede ideen med at bruge videoer som kommunikationsmiddel.** Som et meget konkret element fra projektet anbefales, at ideen med at udarbejde korte præsentationsvideoer anvendes i andre sammenhænge og i andre fremtidige projekter. Det er vurderingen, at der er en række fordele ved at bruge det visuelle udtryk, som videoerne repræsenterer, til at kommunikere projektets resultater ud til en større målgruppe end det er muligt med de mere traditionelle statusrapporter og andre skriftlige afrapporteringer. Eksempelvis egner videoer sig godt til præsentationer, hvor Grønt Center, Region Sjælland eller Erhvervs- og Byggestyrelsen ønsker at "reklamere" for den gavn, som strukturfondsmidler gør i Danmark.

## 2 Indledning



Formålet med projekt Fra Clutter til Cluster fase 2 (herefter C2C2) er, at sikre en forstærket effekt af den indsats der foregik i projektet "Fra Clutter til Cluster" til gavn for en hurtig virksomhedsudvikling i Region Sjælland. Det oprindelige første Clutter til Cluster- projekt, er gennemført i perioden 1. august 2007 til 30. august 2009.

Det samlede projekt tager afsæt i klyngeteorier og ønsker om understøtning og facilitering af klynger i Region Sjælland. I projektforsløbet er der kortlagt flere virksomhedsspecialiseringer, der i fremtiden kan forventes at udvikle sig til egentlig vækstområder på baggrund af netværksdannelser, vidensdeling og vidensspredning.

I forbindelse med gennemførelsen af projektets første fase, har der været stor interesse fra de deltagende virksomheder. I forløbet har der deltaget 10 virksomheder, der alle har underskrevet erklæringer om de-minimis. På grund af tidspress har det ikke været muligt at gennemføre flere forløb. Projektet har fra start kontaktet erhvervsråd m.v. i regionen for at skabe virksomhedskontakter, ligesom pressen i lokalområdet er anvendt ved hjælp af pressemeddelelser, der har beskrevet projektet og dets muligheder. Ved de virksomhedsforløb, der er gennemført, er kontakten dog især skabt via kontakt til projektlederen i forbindelse med allerede etablerede netværk. Sidst i projektets første fase er der kommet virksomhedskontakter til i den nordlige del af regionen, hvilket tyder på, at projektet er begyndt at brede sig ud til hele regionen.

### **Målet med C2C2**

Målet med C2C2 er, at sikre implementering og forankring af de aktiviteter, der er igangsat i de enkelte virksomheder i fase 1 og samtidig sikre spredningen af viden og metoder til lignende virksomheder i Region Sjælland – især inden for frugt og grønt. Via etableringen af en egentlig klynge vil innovation, vækst og

vidensdeling kunne forankres fremadrettet blandt virksomhederne, ligesom den erfaring, der er opsamlet i projektet og beskrevet i drejebogen, i fase 1, vil kunne implementeres i C2C2. Dermed vurderes det, at C2C2 kan tilføre det samlede projekt yderligere effekt. Udbyttet af C2C2 forventes at være virksomhedsudvikling, der kan være med til at skabe grobund for nye arbejdspladser inden for sektoren og gerne også job åbninger i relaterede erhverv, som eksempelvis virksomhedsturisme.

### **Målgrupper for C2C2**

Målgruppen er både deltagende virksomheder fra fase 1 samt nye virksomheder, der passer ind i frugt og grønt klyngen, og i øvrigt andre virksomheder, der kan drage nytte af de metoder og erfaringer der er opbygget i projektets fase 1.

### **Projektets formål og hovedaktiviteter**

Projektets fase 1 har gennemført milepæle omkring: Screening, analyse, udarbejdelse af forretningsplaner, udvikling af drejebog, vidensopsamling og vidensdeling. De milepæle, der ønskes gennemført i en mere grundig form i C2C2, er implementering og forankring. I C2C2 lægger vægt på disse to aktiviteter, da det er dem, der sikrer, at de gennemførte aktiviteter kommer ind under huden på virksomhederne og slår rod for fortsat virksomhedsvækst.

### **Aktiviteter i C2C2**

Der er i projektet foregået en række forskellige aktiviteter i perioden fra september 2009 til udgangen af 2010. Eksempelvis er der skabt øget videndeling mellem de deltagende virksomheder, der er besøgt en række nye potentielle klyngedeltagere og der er udarbejdet en konkret vækstplan for klyngen. Endelig er der gennemført en række informationsaktiviteter og projektet er blevet evalueret i afslutningsfasen.

Vurderingen af aktiviteterne i projektet vil indgå som en integreret del af den følgende evaluering.

## 2.1 Indhold af slutevalueringen af projekt Clutter til Cluster

I denne slutevaluering af projektet C2C2 er der fokuseret på fire elementer:

1. Evaluering af, hvordan det er gået med at efterleve de anbefalinger, som fremkom i midtvejsevalueringen af projektet i sommeren 2009 (kap. 3)
2. Evaluering af målopfyldelsen af de mål, der er opstillet for den afsluttende fase af det samlede C2C-projekt (kap. 4)
3. Evaluering af informationsaktiviteter i projektet (kap. 5)
4. Opstilling af konklusion og fremadrettede anbefalinger (kap. 6)

### 3 Opfølgning på anbefalinger fra midtvejsevalueringer



Herunder følger en vurdering af, hvordan man i projekt C2C har arbejdet videre med de seks anbefalinger, der blev opstillet i midtvejsevalueringen af projektet i 2009.

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

#### 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.

**Vurdering:**

Denne anbefaling er fulgt i C2C2. Der er fortsat tre personer, der deler arbejdsopgaverne mellem sig, og det er vurderingen, at der er stort udbytte af den måde, at styre projektet på.

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 have flere positive effekter. Muligheden for ekstern finansiering til nogle af de involverede virksomheders aktiviteter kan stige med øget (positiv) projektomtale, og generelt er muligheden for nye interessante samarbejdspartnere og resourcepersoner 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.

**Vurdering:**

Denne anbefaling er fulgt i C2C2. Der er eksempelvis udarbejdet SnapShotVideoer for de virksomheder der har ønsket at deltage. Dette er sket for at sikre en øget synlighed for virksomhederne eksternt og internt, men også for at vise, at der er en række muligheder i de nye medier. Det har samtidig givet god PR for projektet, da kun få mål-2 projekter lægger videoer ud på YouTube. Der er desuden sendt elektroniske nyhedsbreve internt og eksternt, som har givet positive tilbagemeldinger. Der har været lokalomtale i Folketidende men også i Sjællandske medier.

Enkelte virksomheder har fået rigtig meget PR på deres aktiviteter. Eksempelvis har Bandholm Frugtplantage fået en landsdækkende aftale med Interflora. Det

kan dog være svært i den forbindelse at sikre synliggørelse af deltagelsen i projektet.

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

Der har fra ansøgningstidspunktet været lagt op til et projektforsløb 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.

#### **Vurdering:**

Denne anbefaling er til dels fulgt i C2C2. Projektet har særlig været i dialog med Region Midtjylland - det har båret frugt og fortsætter efter projektet, delvis med arrangementer, som forsøges forankret hos REGLAB. Yderligere har projektet været i tæt dialog med REG-X i Region Syddanmark, men det er ikke blevet til et formaliseret samarbejde.

Et rigtig godt eksempel på, at projektet er lykkedes med at formidle sine resultater bredt i Danmark, er, at projektet er udvalgt til at deltage i EBSTs road show om strukturfondsmidler. I den forbindelse optrådte projektledelsen på 2 gymnasier og viste film fra YouTube om aktiviteterne, bakket op af mere faglige plancher. Dette "foredrag" var en succes og formåede at vise konkrete resultater fra et strukturfondsprojekt på en lettilgængelig måde, og ved hjælp af nye medier.

#### 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 andre midler eksempelvis godt kan benyttes til den type investeringer. 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.

**Vurdering:**

Denne anbefaling er det ikke lykkedes at følge i C2C2. Arbejdet pågår netop nu, men det er fortsat ikke nået i mål og der er betydelige vanskeligheder med at finde den rette finansieringsstruktur mv.

*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.

**Vurdering:**

Er delvis fulgt i C2C2. Det bedste eksempel på, at dette foregår i relation til projektet er, at Bandholm Frugtplantage, har flere rundvisninger for turister. Lolle Frugt er ved at sætte lignende turistture i søen, og har blandt andet fokus på plantagevandring, som en kommerciel aktivitet. På Vineriet Frederiksdal Gods er man gået sammen med andre godser som Krenkerup og Knuthenlund om at udvikle Gods Gourmet. Engvang Frugt og Specialiteter har også åbent hus i hele sæsonen.

*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.

**Vurdering:**

Er delvis fulgt i C2C2. Drejebogen sendes som link til alle, der ønsker den. Internt på Grønt Center kunne den godt bruges mere aktivt af øvrige projekter og initiativer. Slagteriskolen i Roskilde har vist stor interesse - ligesom Region Midtjylland og Reg X.

## 4 Opfølgning på målopfyldelse



Dette kapitel ser nærmere på opfyldelsen af de delmål og succeskriterier, der er opstillet i forbindelse med C2C2. Formålet er at skabe et overblik over, i hvilken grad projektet er blevet gennemført i overensstemmelse med de oprindelige ideer.

### 4.1 Resultatmål i C2C2

Herunder følger en kommenteret liste over de resultatmål, der er opstillet for C2C2:

- 1. Det forventes, at de virksomheder, der i fase 1 har fået gennemarbejdet forretnings- og virksomhedsplaner som helhed i fase 2 vil generere 5 nye arbejdspladser fordelt på to virksomheder inden for de næste 2 år, foruden de job, der vil kunne genereres via en tilknyttet virksomhedsturisme.*

Kommentar: Hos Bandholm Frugtplantage er der nu i alt ansat 2,5 årsværk. Æn i marmeladekøkkenet og desuden halvanden medhjælper. Opjusteringen skyldes blandt andet, at hele produktionen er omlagt til økologi, som er mere arbejdstung. Beslutningen om økologi er truffet i projektet ud fra en økonomisk betragtning om mersalg og identitet.

Vineriet Frederiksdal Gods har nu i alt 2 årsværk ansat. En til drift og en til PR og salg.

Det betyder, at der i alt kan dokumenteres 4,5 nye årsværk som følge af projektet.

- 2. Det forventes, at der yderligere vil kunne skabes 1 nyt job pr. virksomhed, der kommitter sig til at gennemføre udviklingsforløbet. (ca. 5 nye job) efter C2C2.*

Kommentar: Lolle Frugt søger en person til udvidelse af gårdbutikken. Der ønskes desuden øget fokus på formidling, hvilket betyder, at der bliver behov for endnu en mand.

Hos Engvang Frugt og Specialiteter er der endnu ikke ansat yderligere arbejdskraft, men det forventes, at der kan ansættes ca. et årsværk i første halvår 2011.

Honningpiggen arbejder på cateringmarkedet ud over detailsalg. Hun har som mål at ansætte en deltidsansat inden for det næste år.

Planteriet – som er en virksomhed, der direkte er udsprunget af projektet – har 1 ansat på 2 ½ dags stillinger. Det skulle gerne blive til 1½ fastansat medarbejder i løbet af 2011.

I øvrigt er det værd at bemærke, at projektet er gennemført midt i en finanskriser, hvor mange virksomheder helt er bukket under. Ovenstående virksomheder er blevet på markedet, og har endda udviklet sig stille og roligt. De producerer produkter, som man kunne forestille sig, at markedet/kunderne vælger fra i en krisehverdag, men virksomhederne har fået mere og mere fat i markedet.

Umiddelbart ser ovenstående job-effekt måske ikke ud af så meget, men det er vigtigt at huske, at der er tale om virksomheder, der ikke har tradition for ansættelser, da det mest er mand/kone arbejdspladser, der nu udvikles både på det forretningsmæssige, men også på det personlige plan, da virksomhedsejerne nu skal geares til at have ansatte. Erfaringer fra andre sammenhænge peger på, at det er de første ansættelser, der er de sværeste. Fra 1 til 5 ansatte er udviklingstrinet det samme, hvorefter virksomheden vil gå over i et nyt udviklingstrin. Kan projektet derfor udvikle virksomhederne, så de er parate til ansættelser og facilitere dem igennem den første svære etape, vil det være langt lettere for virksomhederne at udvikle sig videre efterfølgende. Virksomhedernes egne erfaringer i projektførelsen, koblet med de tætte relationer, der skabes i klyngen, vil kunne give den nødvendige fremadrettede sparring, der understøtter fremtidige ansættelser.

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

I ansøgningsskemaet kapitel 9 i den oprindelige ansøgning til Vækstforum Sjælland, har C2C-projektet angivet en række konkrete forventede effekter under indsatsområdet innovation, videndeling og videnopbygning.

**Figur 1: forventede effekter fra ansøgningskemaet**

Indsatsområdet innovation, videndeling og videnopbygning	
Følgende tre spørgsmål skal besvares af alle projekter registreret under indsatsområdet Innovation, videndeling og videnopbygning	
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

Vurderingen i denne afsluttende evaluering er, at det første mål om fire interne samarbejder, er opfyldt – ud fra interview med projektlederen er det påvist, at der mindst er fire samarbejder mellem interne aktører.

Hvad angår samarbejder mellem virksomheder/institutioner/organisationer, hvor det forventede resultatmål i ansøgningen var 10 samarbejder, er der fundet dokumentation om følgende samarbejder, som gør, at dette effektmål vurderes som opfyldt:

1. Bandholm Frugtplantage – Engvang Frugt og Specialiteter
2. Bandholm Frugtplantage – Engvang Frugt og Specialiteter
3. Planteriet - Lolle Frugt
4. Lolle Frugt – Varpelev Tomater
5. Planteriet - RUC (oplevelser) - Slagteriskolen/Ankerhus
6. Bandholm Frugtplantage - Engvang Frugt og Specialiteter
7. Bandholm Frugtplantage – Ankerhus
8. Lolle Frugt - RUC (oplevelsesturisme)
9. Planteriet - DELTA (+ andre aktører som Alexandra Instituttet, Agro Valley Denmark, Fødevareplatform Region Sjælland og projekt OpenDoor)
10. Planteriet - leverandører uden for regionen

I forhold til nye produkter og eller processer, hvor det forventede mål er 16 virk./inst./org., er der i evalueringen fundet frem til en række af nye produkter fra de involverede virksomheder. Eksempelvis:

**Bandholm Frugtplantage:**

- Marmelade i 8 nye varianter er på markedet
- Kompot i 3 varianter er på markedet
- Cider og eddike (færdigt som prototyper)



**Engvang Frugt og Specialiteter:**

- nye råsyltede produkter (prototyper klar til testsalg)
- 3 salgs grød (klar til testsalg)

**Planteriet:**

- nye drikke - de to på markedet (3 til testsalg)

**Vineriet Frederiksdal Gods:**

- nye kirsebærvine - de to er kommet på markedet (2 er færdige men skal lagre)

**Varpelev Tomater:**

- De tomater der ikke altid kan sælges er indtænkt i Planteriets drik nr. 3

**Honningpiggen:**

- Nye honningformer med tørrede bær. Udviklet ud fra råvarer fra fx. Engvang Frugt og Specialiteter, Lolle Frugt, Bandholm Frugtplantage (kun på prototype-niveau). Der er i projektet indhentet tyske erfaringer på området.

Alle ovenstående produkter er klar til markedet og kan vises frem som endelig resultater. I forhold til den forventede målsætning er der ikke målopfyldelse i den forstand, at mindst 16 virk/inst./org. har udviklet nye produkter, men det er udviklet over 16 nye produkter i de seks ovenstående virksomheder.

Det er vigtigt at pointere, at det er vurderingen, at uden projektet, så var de ovenstående produkter ikke kommet til verden – i hvert fald ikke allerede på nuværende tidspunkt.

## 4.2 Vurdering af målopfyldelse

Det vurderes, at projektet i det store hele har levet op til de målsætninger og succeskriterier, som blev opstillet med projektets opstart. I forhold til de håndgribelige successmål om flere skabte arbejdspladser, kan der faktisk måles en effekt, der med rimelighed kan tilskrives projektet. Flere af de involverede virksomheder har ansat – eller står over for at skulle ansætte – ekstra arbejdskraft som resultat af den større omsætning og professionalisering af virksomheden, som er sket i kraft af deltagelsen i projektet.

Ligeledes vurderes det, at projektet har opfyldt de forventede mål om antal samarbejder internt og eksternt, som er opstillet i projektets oprindelige ansøgning til vækstforum. I forhold til antal virksomheder/institutioner/organisationer der udvikler nye produkter og eller processer er målet på 16 ikke nået i projektperioden. Der er nået 16 produkter eller processer, men de er alle udviklet inden for en forholdsvis snæver kreds af virksomheder.

## 5 Informationsaktiviteter



### 5.1 Nyhedsbreve

Der er i C2C2 udsendt fem eksterne nyhedsbreve. De er tilgængelige fra Grønt Centers hjemmeside. Herunder følger en kort præsentation af de fem nyhedsbreve og deres indhold.

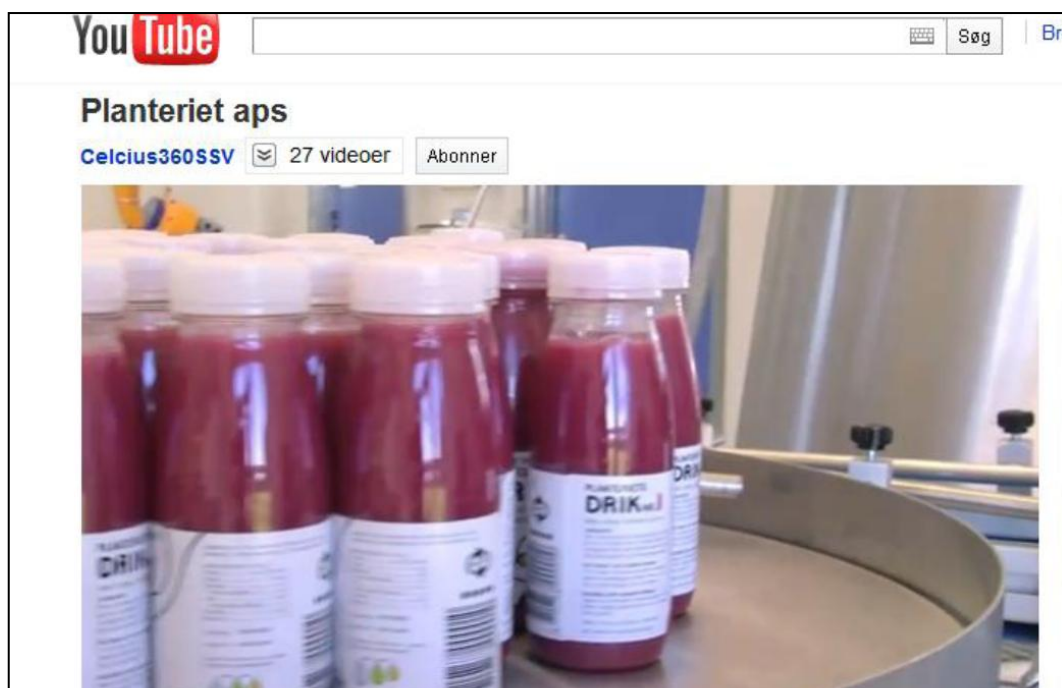
#	Dato	Indhold
5	December 2010	I dette sidste nyhedsbrev ses tilbage på hele projektforsløbet fra opstarten i sommeren 2007 og frem til i dag, og der stilles det åbne spørgsmål om, hvem der skal hjælpe de små virksomheder i fremtiden. Desuden fokuseres på produktudvikling hos Engvang Frugt og Specialiteter. Endelig oplyses, at Planteriet har lavet to nye drikke. Nr. 4 og Nr. 5, som forventes at komme på markedet primo 2011.
4	Oktober 2010	I nyhedsbrevet berettes om Innovationsstafetten 1. september. Af informationsaktiviteter berettes om YouTube videoer for projektet, hvor allerede fire videoer er lavet og en femte vil være klar til november. Dertil orienteres om de nye produkter der er kommet frem som følge af projektet. Af erhvervsturisme tiltag orienteres om tre nye initiativer.
3	Juni 2010	Der orienteres om, at én af projektdeltagerne har vundet en pris, beretning fra ERFA møde, information om kommende Innovationsstafetten-arrangement (innovative virksomheder i Region Sjælland besøger hinanden) samt invitation til møde om afsætning med eksternt oplægsholder. Dertil er der information om Grønt Centers blog for "Open Door" projektet samt inspiration til andre relevante arrangementer.
2	Februar 2010	Dette nyhedsbrev er det første fra fase 2's igangværende projektforsløb. Der gives en kort specificering af fase 2's formål i forhold til fase 1. Herefter er der en oversigt over deltagende virksomheder, forslag til konkret implementering af projektet, en oversigt over kommende mødeaktiviteter samt forslag til netværksaktiviteter i projektperioden.
1		Det første nyhedsbrev beretter om projektets etablering af fase 2 – om evaluering, udvælgelse af virksomheder samt fase 2's forløb.

Det er vurderingen, at nyhedsbrevene fremstår professionelle med flot layout og fyldestgørende information, og dermed er med til at skabe positiv opmærksomhed om projektet. Eneste anke er, at der er en forholdsvis lang periode fra februar 2010 til juni 2010, hvor der tilsyneladende ikke har været den store aktivitet i projektet. Ellers kunne der med fordel have været udsendt endnu et nyhedsbrev omkring april 2010.

## 5.2 Videopræsentationer af deltagende virksomheder

Der er i projektet udarbejdet en række virksomhedspræsentationer på video. I de 3-8 minutter lange videoer præsenteres virksomhederne og deres produkter. På den måde fungerer videoerne, som en slags dokumentation for mange af de aktiviteter, som projektet har medvirket til at igangsætte i virksomhederne. Videoerne er udarbejdet af reklamebureauet Celcius 360, og kan hentes fra Grønt Centers hjemmeside eller via søgning på YouTube.

Der er udarbejdet i alt 6 videoer i projektet for følgende virksomheder: Varpelev Tomater, Bandholm Frugtplantage, Lolle Frugt, Honningpigen, Engvang Frugt og Specialiteter og Planteriet. Desuden er der udarbejdet en video om innovationsstafetbesøg hos Vineriet Frederiksdal Gods samt en evalueringsvideo for hele projektet.



## 5.3 Best practise projekt

Projektet er i flere sammenhænge blevet fremhævet som et eksempel på et projekt, der formår, at sætte en positiv erhvervsudvikling i gang i et yderområde. Eksempelvis er projektet anvendt som et eksempel på best practise i publikationen *samarbejde styrker udvikling i yderområder* fra Erhvervs- og Byggestyrelsen. Den slags omtale af projektet tilføjer en ekstra dimension til det informationsarbejde der i øvrigt pågår i regi af projektet.

### Landbrugsklynger faldt i god jord

Projektet 'Fra Clutter til Cluster' har skabt bedre vækstbetingelser for sjællandske små og mellemstore landbrugsvirksomheder i yderområderne ved at opbygge og understøtte relevante samarbejdsklynger.

Samarbejde i klynger er langt mere frugtbar end isolerede erhvervsprojekter. Dét ved de i Region Sjælland, hvor projektet 'Fra Clutter til Cluster' med rådgivning og inddeling i klynger har givet landbrugsvirksomheder i yderområderne nye udviklingsmuligheder. Nu kan de blandt andet fejre succesen med kirsebærvin.

#### Udvikling på virksomhedens præmisser

En stor del af arbejdet med at etablere klynger har for parterne bag projektet ligget i at udvælge virksomheder med udviklingspotentiale og derefter rådgive dem til at udnytte det bedst muligt. Det er sket via et sparrings-team af konsulenter, der har rådgivet virksomhederne om alt fra forretningsplaner til produktudvikling. Ifølge projektleder Tine Vinther Clausen fra Grønt Center, Holeby, var det vigtigt at fokusere på at flytte virksomhederne i det tempo, de var klar til. – Man skal møde virksomhederne på deres præmisser – dér, hvor de er. Virksomhederne har en hverdag, hvor de har nok at gøre med at være virksomheder. Åbenhed, tillid og respekt for hinanden – begge veje – er vigtigt. Vi fra projektet var jo, i hvert fald til at begynde med, gæster i virksomhederne, forklarer Tine Vinther Clausen

Kilde: Samarbejde styrker udvikling i yderområder, EBST 2010.

## 5.4 Vurdering af informationsaktiviteterne

Når den samlede informations- og kommunikationsindsats i projektet vurderes og sammenholdes med anbefalingen fra midtvejsevalueringen fremkommer en række pointer.

For det første er det vurderingen, at man i projektledelsen har taget anbefalingen om at opprioriteres informationsarbejdet til sig. I C2C2, er der en række informationstiltag, der har til formål at skabe opmærksomhed omkring projektets indhold og eksistens.

For det andet vurderes de informationsaktiviteter der er gennemført som værende af høj kvalitet. Det gælder både nyhedsbrevene og videoerne med præsentationer af deltagende virksomheder.

For det tredje vurderes det som et stort aktiv for projektet, at der er opstået en ekstern interesse for at fremhæve projektet som et best practise-projekt. Den eksterne interesse kan samtidig ses som et skulderklap til projektkredsen over de resultater, som er nået.

Endelig for det fjerde, vurderes det som et interessant aspekt ved projektet, at man har indarbejdet en form for projektkommunikation som ikke ofte anvendes til sådanne formål, nemlig videopræsentationerne. Denne type af visuel formidling vurderes at være et aktiv, der med fordel kan arbejdes videre med i fremtiden, og som vil kunne medvirke til at skabe øget opmærksomhed om resultater af strukturfondsprojekter, der ellers ofte er vanskelige at formidle.

## 6 Konklusion og fremadrettede anbefalinger



På baggrund af den gennemførte evaluering af projekt C2C fase 2, kan der konkluderes følgende:

For det første har projektet levet op til de oprindelige formålsbeskrivelser og succeskriterier. Her tænkes på hele den samlede C2C-projektperiode, hvor der både i fase 1 og 2 er tale om en høj grad af målopfyldelse i projektet. Når man ser på antal skabte arbejdspladser, er det imponerende – og faktisk ret atypisk for strukturfondsprojekter i strukturfondsperioden 2007-13 – at man så tidligt i forløbet kan pege på adskillige skabte jobs som resultat af projektet. Det er i virkeligheden nok projektets største resultat, at der er skabt arbejdspladser i lokalområdet, som med rimelighed kan tilskrives projektets aktivitet. Også i forhold til de oprindelige mål om antal samarbejder og antal produkter, og processer er der en rimelig målopfyldelse i projektet selv om det ikke har kunnet lade sig gøre at involvere et tilstrækkeligt stort antal virksomheder/institutioner/organisationer i udviklingen af nye produkter og eller processer.

For det andet er de anbefalinger, som blev opstillet i midtvejsevalueringen i 2009 overordnet set blevet fulgt i C2C2. Særligt i forhold til anbefalingerne om at opprioritere projektets informationsindsats, have fokus på erhvervsturisme og have øget fokus på national og international videndeling, er der sket meget i den afsluttende del af projektet. Her er det eksempelvis værd at nævne, at projektet er blevet udvalgt som best practise-eksempel af Erhvervs- og Byggestyrelsen i forbindelse med deres "road-show", hvor de drog rundt i landet og reklamerede for strukturfondsprojekter. Eneste anbefaling, der har været vanskeligheder med at efterleve er anbefalingen om at tænke i større projekter med flere finansieringskilder. Denne anbefaling er fortsat meget aktuel, og bør være et fokuspunkt i eventuelle fremtidige projekter inden for lignende indsatsområder.

## 6.1 anbefalinger

På baggrund af den forudgående evaluering af de forskellige elementer i projektet C2C fase 2, opstilles herunder fire konkrete handlingsorienterede anbefalinger, der kan anvendes i eventuelle fremtidige projekter inden for lignende områder:

- 1. Det anbefales i fremtiden at satse på projekter, der ligesom C2C 1 og 2 hjælper mindre virksomheder med *konkrete* problemstillinger inden for en *teoretisk ramme*.** Det er vurderingen, at der er stor efterspørgsel på projekter, der er konkrete i deres hjælp til virksomhederne, og at der ikke iværksættes tilstrækkelig mange projekter, der både fokuserer på teoretisk klyngeudvikling og samtidig på meget konkret dagligdags hjælp til konkrete udfordringer. Den slags projekter har et stort potentiale i forhold til at medvirke til lokal og regional vækst og beskæftigelse.
- 2. Det anbefales, at *den tætte interne koordinering mellem projekter på Grønt Center styrkes i fremtiden*.** Der er et betydeligt potentiale for at få projekter og initiativer til at virke endnu mere som en helstøbt samlet indsats end tilfældet er i dag. Der er eksempler på gode tætte samarbejdsforløb mellem forskellige aktiviteter på Grønt Center, men det er samtidig vurderingen, at eksempelvis både det teoretiske element omkring den udarbejdede drejebog, og den praktiske metode til at hjælpe virksomhederne kunne være relevant at indtænke i andre beslægtede projekter og initiativer i højere grad end det sker i dag.
- 3. I forhold til fremtidige projekter kan der med fordel tænkes i større projekter med flere finansieringskilder.** Det er vurderingen, at lignende projekter i fremtiden – som der vurderes at være brug for – 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 resourcepersoner eller internationale studieture som integrerede dele af projektet.

En yderligere 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 andre midler eksempelvis godt kan benyttes til den type investeringer. 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.

- 4. Det anbefales at udbrede ideen med at bruge videoer som kommunikationsmiddel.** Som et meget konkret element fra projektet anbefales, at ideen med at udarbejde korte præsentationsvideoer anvendes i andre sammenhænge og i andre fremtidige projekter. Det er vurderingen, at der er en række fordele ved at bruge det visuelle udtryk, som videoerne repræsenterer, til at kommunikere projektets resultater ud til en større målgruppe end det er muligt med de mere traditionelle statusrapporter og andre skriftlige afrapporteringer. Eksempelvis egner videoer sig godt til præsentationer, hvor Grønt Center, Region Sjælland eller Erhvervs- og Byggestyrelsen ønsker at "reklamere" for den gavn, som strukturfondsmidler gør i Danmark.