



ROSKILDE UNIVERSITET, CBIT
Safania Normann Eriksen

LB ANALYSE
Stefan Brendstrup



Evalueringsrapport

GRO – Grønne regionale madoplevelser

Indhold

1	Indledning	4
2	Hvad skal evalueringen svare på?	6
3	Ny bevidsthed om mulighederne i lokal fødevarerproduktion	9
3.1	Er der muligheder i lokal fødevarerproduktion?	9
3.2	GRO's skub til producenterne	10
3.3	Har virksomhederne fået øje på nye muligheder?	11
4	Evne til at omsætte mulighederne	13
5	Fra mulighed til handling	16
5.1	Er der sket forandringer i virksomhederne?	17
5.2	Har forandringerne givet effekt?	19
6	Er der skabt langsigtede vækstmuligheder?	20
6.1	Har virksomheden fået nye partnere eller netværk	20
6.1.1	Har virksomhederne opnået kendskab til videninstitutioner eller rådgivere	21
6.1.2	Mangler der videninstitutioner eller rådgivere?	22
7	Hvilken effekt har GRO skabt?	23
8	Samlet vurdering og anbefalinger	28
9	Bilag A: Dokumentation for aktiviteterne i GRO (Den europæiske fond for regionaludvikling)	33
9.1	I hvilket omfang er alle hovedaktiviteter gennemført?	33
9.2	I hvilket omfang er alle milepæle nået?	36
9.3	Hvilke konkrete resultater har projektet opnået, og hvordan står disse i forhold til projektets opstillede resultatmål? og "Hvordan er projektets resultater målt?"	42
9.4	Hvilke konkrete tiltag er gennemført for at sikre projektets forankring (erfaringer og resultater)?	44
9.5	Hvilke konkrete tiltag er gennemført for at informere om projektet i offentligheden?	45
9.6	Hvordan har gennemførelsen af projektet gjort en forskel	46

1. Indledning

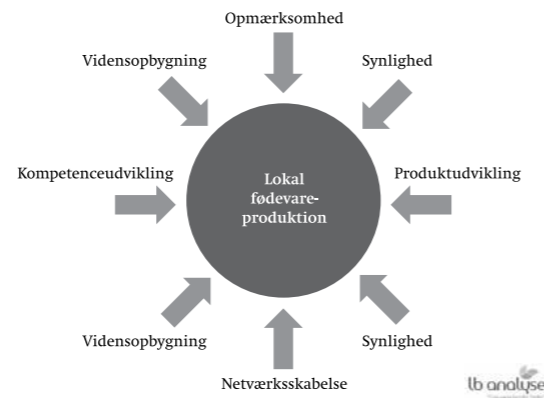
Danmark er kendt som landbrugsland og som producent af fødevarer, der eksporteres til en lang række lande. Fødevarerhvervet udgør en væsentlig del af erhvervslivet i alle dele af Danmark og herunder også i Region Sjælland. Men i Region Sjælland er erhvervet kendetegnet ved, at der er meget få store fødevarer virksomheder. Region Sjællands fødevarsatsning, GRO – grønne regionale madoplevelser – har derfor haft til formål at udvikle lokal fødevarerproduktion til en styrkeposition.

GRO har udgjort Region Sjællands satsning på fødevarerområdet i perioden 2011-2014. Fokus har været på udvikling af lokal fødevarerproduktion til en styrkeposition for Region Sjælland. Indsatsen har været gennemført i et tæt samarbejde mellem 5 centrale aktører: Grønt Center, Roskilde Festival, Roskilde Universitet, University College Roskilde og Østdansk Turisme. Indsatsen sluttede med en stor afslutningskonference den 26. august 2014, hvor en række deltagere og partnere i projektet fortalte om resultaterne af deres deltagelse og indsats. Ved afslutningskonferencen blev der samtidigt præsenteret en række håndbøger, der videreformidler viden, indsigt og læring fra projektet inden for oplevelsesbaseret innovation, produktinnovation, branding, udvikling og markedsføring af madoplevelser og om action learning.

De mange håndbøger afspejler to centrale forhold ved projektet. Der er for det første arbejdet med en meget bred vifte af indsats. Og der har

for det andet været stort fokus på udvikling, læring, formidling og synliggørelse som væsentlige elementer i at skabe et fundament for at udvikle lokal fødevarerproduktion til en styrkeposition for Region Sjælland.

Figur 1: Aktiviteter i GRO



GRO har arbejdet med at understøtte udviklingen af lokal fødevarerproduktion og fødevareroplevelser ved bl.a. at opbygge ny viden om hvordan efterspørgslen efter fødevarer kan forventes at udvikle sig, hvordan sektoren ser ud, hvordan der kan arbejdes med innovation i virksomhederne og hvordan lokale fødevarer og fødevareroplevelser synliggøres.. Der er gennemført en lang række innovationsværksteder, laboratorieforsøg og kompetenceudviklingsforløb. Der er arbejdet med udvikling af lokale

fødevarerproducenters forretningsplaner og – muligheder. Der er arbejdet med oplevelsesdimensionen af produkterne og produktionsstederne. Der er udviklet nye produkter eller emballager, testet nye produkter og koncepter, skabt netværk, og der er skabt synlighed og opmærksomhed omkring lokale fødevarerproducenter, for blot at nævne nogle af de

mest centrale aktiviteter. Derudover har 3 ph.d.'er forsket i lokal fødevarerproduktion. Alt sammen med det formål at udvikle lokale fødevarerproducenter, så de kan udnytte deres potentiale bedst muligt og blive rustet til at møde fremtidens efterspørgsel efter lokale fødevarer.

2. Hvad skal evalueringen svare på?

Med en sådan mangfoldighed af aktiviteter er det meget vanskeligt – eller i hvert fald ressourcetrækkende – at følge op på dem alle og søge at vurdere deres respektive bidrag til udviklingen af lokal fødevarerproduktion. Det betyder også, at det er meget vanskeligt at yde hele indsatsen retfærdighed i evalueringen. Det har været nødvendigt at fokusere på et centralt tværgående tema.

I evalueringen af GRO's indsats har GRO-gruppen lagt vægt på, hvordan virksomhederne konkret har opnået en effekt af deres deltagelse. Kort sagt, hvad har virksomhederne fået ud af deres deltagelse?

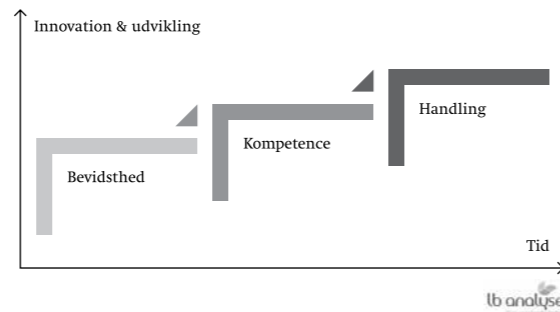
Hvad de enkelte virksomheder har fået ud af deres deltagelse vil naturligvis variere med deres udgangspunkt for deltagelsen, hvad de havde brug for, hvilken kontakt de har haft med GRO og mange andre forhold. Men på tværs af alle virksomheder vil det grundlæggende evalueringsspørgsmål være:

Har GRO øget virksomhedernes fokus på og evne til innovation og udvikling af lokal fødevarerproduktion?

Udgangspunktet for evalueringen har derfor været en kortlægning af, hvad der er gjort for at øge virksomhedernes fokus på og evne til innovation og udvikling af lokal fødevarerproduktion.

Den grundlæggende forståelse af, hvordan GRO kan bidrage til at skabe udvikling i virksomhederne er afspejlet i figur 2 herunder.

Figur 2: Vejen til udvikling



Det er den grundlæggende forståelse, at evnen til at handle i forhold til at udvikle virksomhedens eksisterende produkter, udvikle nye produkter eller ydelser, fokusere på nye kundesegmenter, nye markeder, nye distributionskanaler eller helt andre innovationer i virksomheden forudsætter;

1. En bevidsthed om mulighederne og/eller behovet for at gennemføre ændringer i virksomheden
2. Og den fornødne viden og kompetence til at foretage de fornødne ændringer i virksomheden

Bevidsthed og kompetence i sig selv skaber imidlertid ikke forandring. De er nødvendige forudsætninger for udvikling og innovation, men ikke tilstrækkelige til at det også sker.

3. Handling forudsætter udover bevidsthed og kompetencer også kapacitet til at kunne omsætte nye muligheder til egen forandring og forbedring af virksomhedens forretningsgrundlag.

Denne forståelse af vejen til udvikling i virksomhederne åbner for en grundlæggende forståelse af, hvad offentlige erhvervsudviklingsaktører, som de der har medvirket i GRO, faktisk er i stand til i forhold til de virksomheder, de arbejder med: De kan skabe forudsætninger for innovation og udvikling, men de kan ikke gennemføre de nødvendige handlinger. Det kan kun virksomhederne selv.

Og det åbner for en usikkerhed og realisme om, i hvor høj grad den gennemførte indsats faktisk fører til den ønskede forandring i virksomhederne og skaber den ønskede effekt på længere sigt – herunder hvor megen forandring og innovation virksomhederne faktisk selv ønsker.

Evalueringen vil derfor have fokus på følgende underspørgsmål:

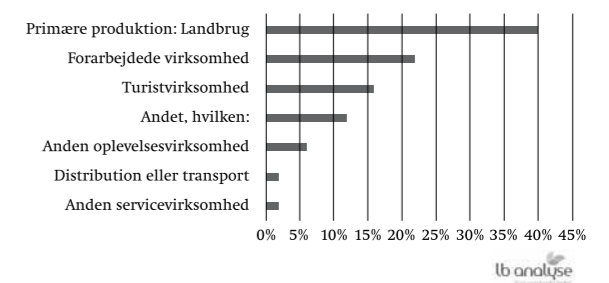
- a. I hvilket omfang er der skabt en bevidsthed om behovet for og/eller mulighederne i innovation og udvikling i de deltagende virksomheder?
- b. I hvilket omfang har de deltagende virksomheder fået tilført viden og kompetencer, der sætter dem i stand til at gennemføre innovation og forandring i deres virksomheder?
- c. I hvilket omfang har de tilførte kompetencer kunnet omsættes til innovation og udvikling i de deltagende virksomheder?
 - i. Hvilke forhold har haft betydning for i hvilket omfang de tilførte kompetencer er blevet omsat til innovation og udvikling?

Evalueringen er gennemført af Roskilde Universitet, CBIT ved Safania Normann Eriksen som led i hendes ph.d. med bistand fra LB Analyse, der har forestået en del af dataindsamlingen.

Som led i evalueringen har der været indsamlet omfattende skriftligt materiale om projektets forløb og de enkelte aktørers aktiviteter, afholdt møder/interviews med alle involverede parter, holdt oplæg og drøftelser med en række af de involverede personer GRO-gruppen, gennemført samtaler med deltagende virksomheder og afslutningsvis gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de deltagende virksomheder.

Spørgeskemaet blev udsendt til 111 deltagende virksomheder, hvoraf 10 måtte frafalde som følge af ændret virksomhedsstatus eller lignende forhold, der bevirkede at de ikke kunne besvare spørgeskemaet. 54 af virksomhederne svarede, hvilket giver en svarprocent på 53 %. De, der har besvaret spørgeskemaet, repræsenterer en bred vifte virksomheder:

Figur 3: respondenternes branchemæssige fordeling (N=50)



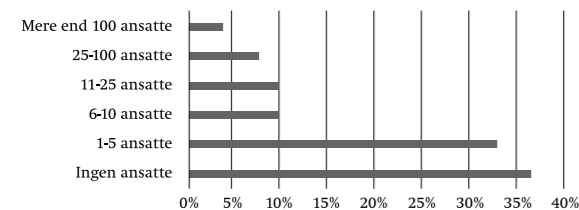
De der har svaret "Andet" repræsenterer landbrug og camping, æbleplantage, landbrug og gårdbutik, et marked, cateringvirksomhed, m.fl. Altså en bred vifte af forskellige virksomheder.

Vi anvender herefter begrebet "lokale fødevarerproducenter" om hele viften af virksomheder, der har deltaget i GROs aktiviteter uanset om de arbejder med primær produktion, madoplevelser, distribution eller andet, for derved at undgå at læseren misforstår teksten og opfatter at bestemte virksomheder ikke er omfattet.

Vi anvender ligeledes i det følgende begrebet "sjællandske lokale fødevarerproducenter" som dækkende for alle de i Region Sjælland beliggende lokale fødevarerproducenter, idet dette er lettere at skrive. Virksomhederne på Møn, Falster m.v. er således også omfattet, når vi skriver sjællandske lokale fødevarerproducenter.

Ser man på virksomhedernes størrelsesmæssige fordeling, er det tydeligt, at der er rigtig mange mikro-virksomheder (virksomheder med færre end 10 ansatte), idet disse udgør 80 pct. af respondenterne.

Figur 4: Virksomhedernes størrelsesmæssige fordeling (N=50)



Vi har ikke en samlet profil over alle deltagende virksomheder i GRO, så vi kan kontrollere, i hvilket omfang respondenterne er repræsentative for den samlede population, men overordnet set er det vurderingen, at det er tilfældet. Lokal fødevarerproduktion sker i høj grad i mikro-virksomheder.

Evalueringsrapporten er bygget op over resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, men således at den viden, der er indhentet gennem de øvrige evalueringsaktiviteter er bragt i spil som fortolkningsramme for spørgeskemaresultaterne. I kapitel 3 gennemgås hvad det er for et skub, GRO gerne har villet give de lokale fødevarerproducenter, og om de som følge af deres deltagelse i GRO er blevet bedre til at se nye muligheder. I kapitel 4 ser vi på, om deltagerne har kunnet omsætte de nye muligheder til egen forandring. I kapitel 5 ser vi på om forandringerne i virksomhederne har kunnet omsættes til konkret effekt, og i kapitel 6 ser vi på om virksomhedernes langsigtede innovationsevne er blevet forbedret. I kapitel 7 samler vi op på resultaterne, giver en samlet vurdering af GRO samt nogle fremadrettede anbefalinger. Endelig er der afslutningsvis indsat et bilag, hvori GRO-aktørerne selv redegør for deres aktiviteter, og hvori man kan danne sig et overblik over de enormt mange aktiviteter, der har været gennemført. Dette bilag tjener samtidigt som dokumentation for, at GRO har levet op til de opstillede aktivitetsmål og succeskriterier, der lå til grund for bevillingen.

3. Ny bevidsthed om mulighederne i lokal fødevarerproduktion

At udvikle lokal fødevarerproduktion til en regional styrkeposition er et reelt stykke udviklingsarbejde. GRO har arbejdet med at udforske og skabe bevidsthed om mulighederne i lokal fødevarerproduktion på flere fronter. Der er forsket i tendenserne inden for fødevarerforbrug, der er arbejdet med fødevarerproducenternes fokus og der har været fokus på at synliggøre lokal fødevarerproduktion overfor forbrugere og turister.

3.1 Er der muligheder i lokal fødevarerproduktion?

Fødevarerproduktionen i Danmark såvel som internationalt har i mange år bevæget sig i retning af større skala og højere grad af industriel produktion. Der har været stor fokus på evnen til at producere ensartede produkter med høj sikkerhed til konkurrencedygtige priser. Reguleringen af erhvervet har haft fokus på at reducere miljøbelastning og sundhedsrisiko.

Lidt i skyggen af denne udvikling har økologisk produktion vundet frem som et alternativ. Den økologiske produktion har udviklet sig fra overvejende småskala til nu også i høj grad at omfatte stor-skala og effektiv produktion for at reducere merprisen ift. de konventionelt producerede fødevarer. Det

har bragt mange forbrugere i tvivl om det mest miljørigtige valg, når der skulle vælges mellem økologiske tomater fra Sydeuropa eller ikke-økologiske tomater fra danske gartnerier. Økologi kan således ikke entydigt forbindes med de kvaliteter, som mange forbrugere har fokus på.

Det skaber et rum på markedet, som lokal fødevarerproduktion måske kan udfylde. Studier gennemført af GRO tyder på det. Det mest sandsynlige scenarie for udviklingen i efterspørgslen efter fødevarer er ifølge dette studie et parløb mellem på den ene side det højindustrielle og på den anden side det højgastronomiske og oplevelsesbaserede – mad til hverdag og fest.



Figur 5: GRO's scenarier for fødevarer-erhvervet

De gennemførte scenariestudier foreslår at Region Sjælland vil opleve en forskydning i retning af den højgastronomiske og oplevelsesbaserede fødevarerproduktion, mens den højindustrielle produktion vil komme til at fylde relativt mindre i Region Sjælland end i andre regioner. Det åbner muligheder, som Region Sjællands fødevarerproducenter og madoplevelsesproducenter skal forstå at udnytte.

GRO har med sin vidensopbygning skabt grundlag for at se lokal fødevarerproduktion som et erhverv, der kan udvikle sig og få øget betydning for Region Sjælland.

Indsatsen for at udnytte mulighederne har på den ene side handlet om at skubbe til de lokale fødevarerproducenter, så de kan blive bedre i stand til at udnytte mulighederne, og på den anden side om at synliggøre de lokale fødevarerproducenter over for forbrugerne, så de kan rette deres efterspørgsel i den retning.

3.2 GRO's skub til producenterne

Det første skridt i retning af at udnytte mulighederne som lokal fødevarerproducent handler om at få øje på dem og blive indstillet på og i stand til at gennemføre ændringer i sin virksomhed – at blive innovationsparate.

Skal GRO virkelig rode med det? Hvis virksomhederne ikke er parate til at indgå i et samarbejde om innovation, så er det vel fordi der ikke er penge i det, eller det ikke er den rigtige vej at gå. Der er mange oplagte indvendinger mod at arbejde med

innovationsparathed. En analyse, som Region Sjælland fik gennemført blandt ca. 400 fødevarer virksomheder i foråret 2014 forklarer imidlertid, hvorfor det kan give god mening¹.

Figur 6: Udviklingspraksis i sjællandske fødevarer virksomheder



I undersøgelsen blev virksomhederne spurgt om, hvordan de arbejdede med udvikling. 31 % svarede at de ikke havde gennemført væsentlige ændringer i deres virksomhed inden for de seneste 3 år. 49 % svarede at de havde gennemført væsentlige ændringer i virksomheden, og adspurgt om hvorfor de fik inspiration og støtte til udviklingen, fremgik det, at de holdt sig til deres nære omgivelser (kunder, leverandører, medarbejder m.v.). Endelig angav de sidste 20 %, at de havde gennemført udvikling og at den havde involveret samspil med videnaktører såsom konsulenter, GTS-institutter, viden- eller uddannelsesinstitutioner.

1) LB Analyse, 2014: Fremtidsperspektiv for fødevarerhvervet i Region Sjælland ([http://www.regionsjælland.dk/ajour/analyser-noegletal/analyser/Documents/Region%20Sj%C3%A6lland%20F%C3%B8devareanalyse%20\(1\).pdf](http://www.regionsjælland.dk/ajour/analyser-noegletal/analyser/Documents/Region%20Sj%C3%A6lland%20F%C3%B8devareanalyse%20(1).pdf))

Undersøgelsen dokumenterede med andre ord at 8 ud af 10 virksomheder ikke er vant til at tænke i samspil med videnaktører, når de tænker på udvikling – hvis de da ellers tænker på udvikling. Udvikling foregår i mange virksomheder på ad hoc basis snarere end i overensstemmelse med en overordnet strategi, udvikling er i det hele taget blot en integreret del af driften, der hentes hjælp udefra når der opstår et problem. Det er det landskab GRO har skullet agere i.

Forudsætningen for at virksomhederne responderer positivt på et hvilket som helst offentligt erhvervsudviklings initiativ er som minimum, at det rammer et punkt, hvor virksomheden også har sin opmærksomhed og at det foreslåede fokus giver mening for virksomhederne. Ellers kan det være nok så godt, så vil det ikke få fat i målgruppen.

GRO's budskab til de lokale fødevarerproducenter har været, at de kan øge værdien af deres produkter ved at tilføje en oplevelsesdimension, ved at tage mere af værdikæden hjem, øge omsætningen ved at udvikle nye distributionskanaler, at de kan udvikle nye oplevelser i tilknytning til deres produktion, opnå øget afsætning ved at indgå i nye netværk og samarbejder om distribution m.v.

Med denne type budskab og indsats har man ikke bare kunnet tage udgangspunkt i en stor parathed i virksomhederne. Den har i betydeligt omfang skullet skabes. I det følgende præsenteres resultaterne af en undersøgelse af, i hvor høj grad det så også er lykkedes.

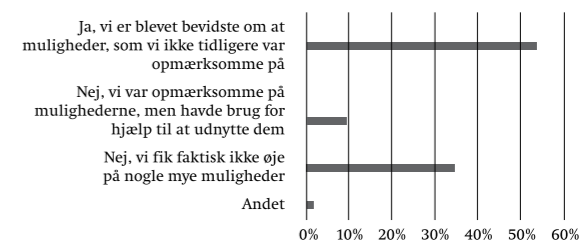
3.3 Har virksomhederne fået øje på nye muligheder?

I forbindelse med evalueringen af GRO er de deltagende virksomheder derfor blevet spurgt, om deres

deltagelse i GRO har gjort dem opmærksomme på nye udviklingsmuligheder, som de ikke tidligere var opmærksomme på?

Som det fremgår af resultaterne i figur 7, så gælder det for godt halvdelen af de deltagende virksomheder, at de gennem deres deltagelse i GRO er blevet opmærksomme på muligheder, som de ikke tidligere har været opmærksomme på. For yderligere 35 % af deltagerne var de opmærksomme på mulighederne, men havde brug for et skub for at blive i stand til at udnytte dem. Endelig er der 10 % af deltagerne, der ikke mener at deres deltagelse i GRO bevirkede, at de fik øje på nye muligheder.

Figur 7: Har din deltagelse i GRO gjort dig opmærksom på nye udviklingsmuligheder, som du/i ikke tidligere var opmærksom på? (N=52)



I spørgeskemaundersøgelsen er der i alt kun 11 af virksomhederne, der har flere end 10 ansatte. Blandt disse 11 virksomheder er der imidlertid kun 1, der fik øje på nye muligheder, men derimod 6 der havde brug for hjælp til at udnytte dem.

Resultaterne viser, at forskellige typer af virksomheder er konfronteret med forskellige typer af udfordringer og derfor også har brug for forskellige typer af indsats. Det er således vigtigt at være præcis på, hvori barrieren for innovation består:

1. Innovationskapacitet
2. Eksekveringskapacitet

Mange virksomheder kan have vanskeligt ved at få øje på nye muligheder, hvilket er en forudsætning for overhovedet et være motiveret for at arbejde med innovation. Man kunne lidt forenklet kalde det manglende innovationskapacitet. Blandt de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, gælder det især for virksomheder med 1-5 ansatte, hvor hele 71 % af dem (12 ud af 17) har angivet, at de med deres deltagelse i GRO fik øje på nye muligheder.

For andre virksomheder er barrieren for udvikling snarere at have de fornødne ressourcer til at gennemføre udviklingen – det man kunne kalde deres eksekveringskapacitet. I undersøgelsen gæl-

der det navnlig for de større virksomheder. Således er det f.eks. 3 ud af de i alt 4 virksomheder med 25-100 ansatte, der angiver, at de var opmærksomme på mulighederne, men havde brug for hjælp til at udnytte dem.

Man skal naturligvis være forsigtig med at udtrage for meget af et begrænset datamateriale, men resultaterne matcher erfaringen fra andre indsatser på fødevareområdet (og andre brancher i øvrigt), hvor mange halvstore virksomheder fortsat er ledet af ejeren og baseret på det produkt eller den ydelse, som virksomheder blev etableret på, og hvor det er gået godt så virksomheden er vokset, men hvor der er meget få ressourcer til at gennemføre ændringer i virksomheder, selvom der måske er en bevidsthed om behovet for det ².

2) Se f.eks. Carsten Steno (2011): "De virkelige helte", Gyldendal Business for en meget fin beskrivelse af ejer-ledede virksomheder.

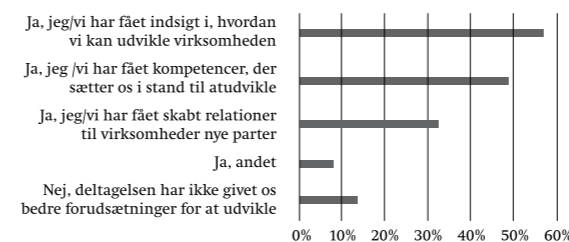
4. Evne til at omsætte mulighederne

At kunne få øje på nye muligheder er som nævnt den første forudsætning for overhovedet at være motiveret på at arbejde med innovation og udvikling og dermed også en potentiel stor barriere. Men det er samtidigt klart, at evne til at se mulighederne og motivation for at arbejde med innovation og udvikling langt fra er tilstrækkeligt for så også at skabe innovation og udvikling.

Der findes rigtig mange forskellige barrierer for udvikling. Hvilke der er de vigtigste at arbejde med afhænger helt af den specifikke målgruppe. I GRO har der været stort fokus på kompetence som en afgørende barriere for virksomhedernes udvikling. I det følgende gennemgås deltageres vurdering af, hvordan det så er gået med at give dem bedre forudsætninger for at omsætte nye muligheder til innovation og udvikling.

Evalueringen viser, at 82 % af deltagerne vurderer, at de på et eller flere punkter har opnået bedre forudsætninger for at udnytte nye muligheder. Det må betragtes som en meget høj andel af deltagerne.

Figur 8: Har din deltagelse i GRO givet dig/jer bedre forudsætninger for at udnytte nye muligheder (N=50)

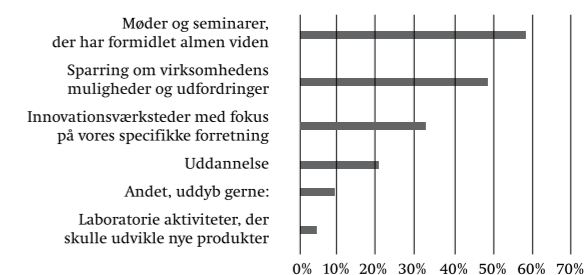


Som det fremgår, er der flest virksomheder (56 %), der har opnået ny indsigt, mens lidt færre har opnået nye kompetencer eller fået skabt nye relationer.

Ser man på den gruppe af virksomheder, der angav, at de allerede var opmærksomme på nye muligheder, men havde brug for hjælp til at udnytte dem, er det 83 % der svarer, at de har fået bedre forudsætninger for at udnytte nye muligheder.

Der har været anvendt en bred vifte af redskaber i GRO. De virksomheder, der har opnået bedre forudsætninger for at udnytte deres muligheder, er blevet spurgt, hvilke aktiviteter, der i særlig grad har forbedret deres forudsætninger for at udnytte nye muligheder.

Figur 9: Hvilke aktiviteter i GRO har i særlig grad forbedret forudsætningerne for at udnytte nye muligheder for virksomheden (N=41)



Resultaterne viser, at det er møder og seminarer, der har formidlet almen viden, der primært har forbedret virksomhedernes muligheder for at udnytte nye muligheder. Mens aktiviteter med højere grad

af interaktion øjensynligt har haft mindre betydning. Vi tolker dog dette som en afspejling af, hvor mange virksomheder, der har deltaget i de forskellige typer af aktiviteter, snarere end som udtryk for, hvor effektive forskellige typer af aktiviteter er ift. at skabe bedre forudsætninger for at udnytte innovationsmuligheder. Der er således klart flest virksomheder, der har deltaget i møder og seminarer, der har formidlet almen viden.

Vender vi tilbage til figur 8 og ser nærmere på dem, der har svaret, at deltagelsen ikke gav dem bedre forudsætninger for at udnytte nye muligheder, finder man igen flere store virksomheder i denne gruppe. 4 ud af de i alt 6 virksomheder i undersøgelsen, der har flere end 25 ansatte, har svaret, at de ikke har fået bedre forudsætninger for at udnytte nye muligheder.

Vi forbinder dette resultat med det forhold, at GRO primært har kunnet bidrage med seminarer, sparring og rådgivning, der netop kan give nye indsigter og kompetencer, mens større virksomheder formentlig har brug for "stærkere" virkemidler for at overkomme deres udviklingsbarrierer. En anden mulighed er, at forandring i de store virksomheder er vanskeligere fordi det kræver involvering af flere beslutningslag, der typisk ikke alle deltager i udviklingsaktiviteterne. De personer, der deltager i en aktivitet, skal måske så at sige hjem og give de nye indsigter videre, før de kan forbedre virksomhedens forudsætninger for udvikling, hvilket i andre evalueringer har vist som en væsentlig barriere for at nye indsigter omsættes til intern forandring.



5. Fra mulighed til handling

Som gennemgået er der en stor andel af deltagerne, der er blevet opmærksomme på nye muligheder og som vurderer, at de har fået bedre forudsætninger for at udnytte nye muligheder. Erfaringen med virksomhedsudvikling er imidlertid, at vejen fra at være blevet opmærksom på nye muligheder og til virksomheden så at sige høster frugterne heraf i form af øget omsætning og evt. beskæftigelse er lang.

Dette skriver vi ikke, for at reducere betydningen af den indsats GRO har ydet over for virksomhederne, men for at skabe realisme om, hvornår de ønskede effekter kan forventes at opstå. Hvis man alene måler, hvor meget ekstra omsætning der er skabt, eller hvor mange nye jobs der er skabt, så kan man fejlagtigt komme til at slutte, at indsatsen ikke har virket, fordi der endnu ikke er denne form for effekter at måle.

Som evaluator må vi derfor undersøge, om effekten ser ud til at være på vej, så det kan vurderes,

om det er sandsynligt, at den vil opstå på et senere tidspunkt. For at kunne vurdere dette, må man opstille en såkaldt effektkæde, hvor man forklarer, hvordan man forestiller sig at effekten skulle kunne opstå. I figur 10 herunder er tegnet en simpel effektkæde for deltagerne i GRO³.

Som gennemgået har GRO gjort de deltagende virksomheder opmærksomme på nye muligheder (figur 7), hvilket har motiveret dem til at deltage i udviklingsaktiviteter, hvor igennem der er skabt nye indsigter, kompetencer og relationer (figur 8). Man kan sige, at det er de forhold, som GRO selv har haft kontrol over og derfor et direkte ansvar for. Hvis virksomhederne ikke havde fået øje på nye muligheder, eller har opnået nye indsigter, kompetencer og relationer, så ville vurderingen være, at GRO havde fejlet i forhold til sin målsætning.

Men virksomhederne kan ikke leve af motivation og indsigter alene. De skal føre til at der gennem-

Figur 10: Vejen til effekt for deltagerne i GRO



3) Effektkæden er ikke retvisende for de virksomheder, der har haft boder på Roskilde Festivalen eller har deltaget i ØDTs konkurrencer og øvrige markedsføring, idet disse umiddelbart har haft mulighed for at afsætte produkter og opnå omsætning.

føres forandringer i virksomhederne. Virksomhederne skal f.eks. få øje på, at de har viden, der kan omsættes til nye ydelser, de skal ændre strategi ift. kundegrupper, ændre distributionsmetoder, tænke i nye salgskanaler, indgå i nye værdikædesamarbejder mellem fødevarerproducenter og restauranter eller hvad der nu har vist sig relevant for den enkelte virksomhed. Forandringer gør det imidlertid heller ikke af sig selv. Forandringerne skal føre til en forbedring af virksomhedens forretningsgrundlag. Virksomhederne skal få nye produkter eller ydelser på markedet, de skal opnå adgang til nye kundegrupper m.v.

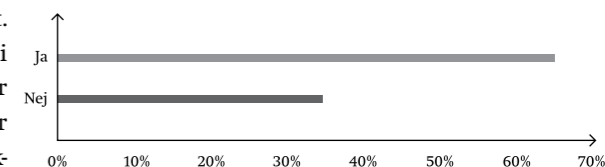
Og denne adgang til nye kundegrupper, de nye produkter eller ydelser på markedet el.lign. skal føre den en øget omsætning, der igen kan slå igennem i en øget indtjening og måske i øget beskæftigelse.

For at skabe grundlag for at vurdere, om der kan forventes konkrete økonomiske effekter af indsatsen, er virksomhederne derfor blevet spurgt til, om der er sket forandring, forbedring og opstået konkret økonomisk effekt. Resultaterne af disse spørgsmål fremgår herunder.

5.1 Er der sket forandringer i virksomhederne?

For at belyse om de nye indsigter, kompetencer og relationer har ført til forandring, er de virksomheder, der i figur 8 har svaret, at de har opnået bedre forudsætninger for at udnytte nye muligheder (i alt 41), blevet spurgt, om de bedre forudsætninger allerede har ført til ændringer i virksomheden. Som det fremgår af figur 11 herunder, er det tilfældet for 65 % af dem (65 % af de 41).

Figur 11: Har de nye indsigter, kompetencer, samarbejdsrelationer el.lign. allerede ført til ændringer i virksomheden? (N=41)

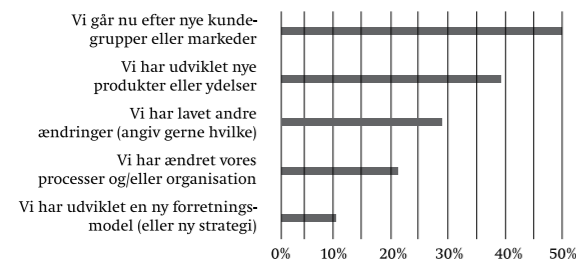


Igen har vi kigget efter, om der kunne findes mønstre i, hvem der navnlig har været i stand til at omsætte de nye indsigter, kompetencer eller relationer til forandringer, eller omvendt om der er mønstre i, hvem der ikke allerede har gennemført forandringer. Det er imidlertid ikke muligt at pege på sådanne klare mønstre.

Det eneste, der falder i øjnene er, at der blandt de, der har svaret, at der ikke er gennemført ændringer (15 i alt), er mange der netop havde angivet, at de allerede var opmærksomme på nye muligheder, men havde brug for hjælp til at udnytte dem (9 = 60 pct.). Det tyder igen på, at der har været en gruppe af virksomheder, hvis behov det har været vanskeligt at opfylde med de metoder og redskaber, der er blevet anvendt i projektet.

Ser man på, hvilke forandringer og forbedringer, der er gennemført, så er det nyt kunde- eller markedsfokus, der slår tydeligst igennem efterfulgt af nye produkter eller ydelser.

Figur 12: Hvilke forandringer og forbedringer er gennemført? (N=28)



Vi ser i nogen grad ovenstående svar som udtryk for, hvilke aktiviteter, flest virksomheder har deltaget i. Svarene kan således ikke bruges til at vurdere, hvilke typer af aktiviteter, der så at sige har mest effektive.

Blandt de, der har svaret andet, nævnes især nye markedsføringsmæssige tiltag med brug af sociale medier, ny hjemmeside m.v.

I boks 1 er givet eksempler på nogle af de forandringer, der har kunnet iagttages i virksomhederne.

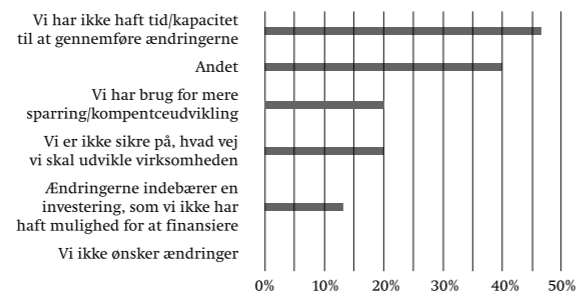
BOKS 1: VIDEN OG HISTORIE ER BLEVET SAT I SPIL

En række virksomheder er med deres deltagelse i GRO blevet opmærksomme på deres unikke viden og historie, som de nu på forskellig måde sætter i spil for at tilføre produkterne og virksomhederne værdi. Lykkeberg Sild har produceret sild i mere end 100 år. Med deres deltagelse i GRO har de for alvor fået fokus på deres unikke historie og den værdi den kan have for deres produkter. Toftegaard gartneri havde fokus på gartneriet, men er efter deltagelsen i GRO begyndt at udnytte den store viden i virksomheden forretningsmæssigt ved at arrangere kurser og workshops for virksomheder og private.

Frederiksdal Gods har siden 2006 produceret kirsebærvin af høj kvalitet. I forbindelse med deltagelsen i GRO er der afholdt en international frugtvinfestival, der har skabt stor opmærksomhed og kan føre videre over i etableringen af et frugtvin institut. Restaurant SuRi og Elmely Kro har gennem GROs Local Cooking-konkurrence fået formidlet og synliggjort deres særlig kompetence inden for at lave god, lokal mad på lokale råvarer – og er blevet anerkendt for det både nationalt og internationalt.

Gavnø Slotsbryggeri har gennem GROs produktinnovation skabt nye oplevelser og produkter til deres café og oplevelseskoncept ved at udnytte de potentialer Gavnø har af egne råvarer fra landbrug, park og bryghus.

Figur 13: Hvad er årsagen til at der ikke er indført ændringer? (N=15)



De virksomheder, der har svaret, at de ikke har gennemført forandringer, er blevet spurgt om årsagerne hertil. Som det fremgår, er manglende tid og kapacitet den hyppigste årsag til manglende omsætning af de nye indsigter til forandringer i virksomhederne.

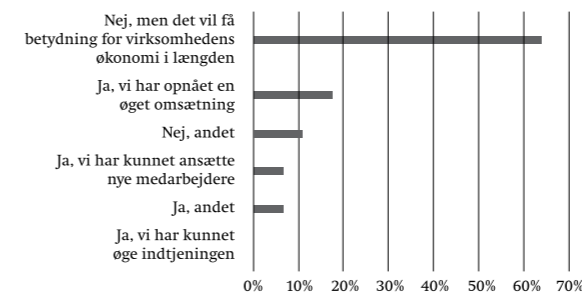
Blandt de, der har svaret "andet" angives en række forskellige årsager, lige fra midlertidig nedlukning af virksomheden til udfordringer med regler og

godkendelser. Finansiering nævnes også, men som den mindst hyppige barriere for forandringer.

5.2 Har forandringerne givet effekt?

De virksomheder, der har angivet, at de har gennemført forandringer, er i forlængelse heraf blevet spurgt om forandringerne har forbedret virksomhedens økonomiske fundament.

Figur 14: Har forandringerne forbedret virksomhedens økonomiske fundament? (N=28)



Som det fremgår af figur 14, så har deltagelsen i GRO for langt hovedparten af virksomhederne endnu

ikke slået igennem i form øget omsætning, beskæftigelse og indtjening. Men næsten 2/3 af virksomhederne forventer fortsat at det vil ske på længere sigt. De, der angiver at have opnået øget omsætning, opgiver en forøgelse på 15-30 % og der angives i alt at være ansat 1,1 medarbejder i virksomhederne.

Fra parterne i GRO har vi i forbindelse med evalueringen modtaget opgørelser, der viser, at der i de deltagende virksomheder er skabt godt 30 nye stillinger. Det er meget positivt, at der blandt de deltagende virksomheder er nogen, der tydeligt har ambitioner om vækst og også formår at realiserer vækst. Men det er rigtig vanskeligt for virksomhederne selv at vurdere, i hvor høj grad indsatsen i GRO har bidraget til denne jobskabelse.

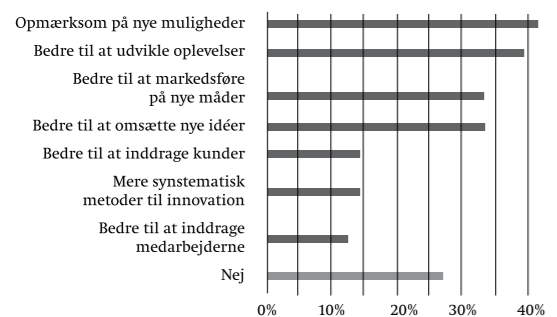
Måske er det tilfældet, uden at virksomhederne selv reflekterer det og dermed undervurderes effekten af GRO. Eller også er det kun i begrænset grad tilfældet på nuværende tidspunkt, sådan som resultaterne af spørgeskemaet antyder, og så er der risiko for at vi overvurderer effekten af GRO på nuværende tidspunkt, hvis vi angiver de 30 nye stillinger skyldes virksomhedernes deltagelse heri.

6. Er der skabt langsigtede vækstmuligheder

Én ting er, hvad virksomhederne konkret har opnået som følge af deres deltagelse i GRO, hvor der typisk har været fokus på én eller nogle få konkrete udfordringer eller muligheder. En mere langsigtet og indirekte effekt kan være, at virksomhederne nu generelt er blevet bedre i stand til at skabe innovation og udvikling, således at de har fået forudsætninger for vedvarende at udvikle sig, så fremtidige udfordringer kan imødegås og fremtidige muligheder udnyttes bedre.

Adspurgt herom svarer i alt 35 af virksomhederne (= 73 %), at de generelt er blevet bedre i stand til at skabe innovation og udvikling.

Figur 15: Er virksomheden generelt blevet bedre i stand til at skabe innovation og udvikling? (N=48)



Flest svarer, at de er blevet opmærksomme på nye muligheder, som de fremadrettet vil forfølge. Der-

næst er næsten lige så mange blevet bedre i stand til at udvikle oplevelser, hvilket har været et centralt element i GRO's indsats. Lidt overraskende er det kun få af virksomhederne, der angiver, at de er blevet bedre til at inddrage kunder og medarbejdere. Måske var de gode til det i forvejen?

Ser man omvendt på de i alt 13 virksomheder (= 27 %), der har svaret, at de ikke generelt er blevet bedre til innovation og udvikling, så finder vi igen en relativ stor andel af de lidt større virksomheder, idet 7 ud af de 13 virksomheder har flere end 10 ansatte. Det betyder, at 7 ud af de i alt 11 virksomheder med flere end 10 ansatte, der medvirker i undersøgelsen, ikke vurderer at være blevet generelt bedre til innovation (= 64 %).

6.1 Har virksomheden fået nye partnere eller netværk

En måde at styrke virksomhedernes langsigtede udviklingspotentialer er at skabe nye relationer og netværk, der både kan inspirere med nye idéer til udvikling og måske i nogle tilfælde også bidrage til at nye idéer bedre kan føres ud i livet.

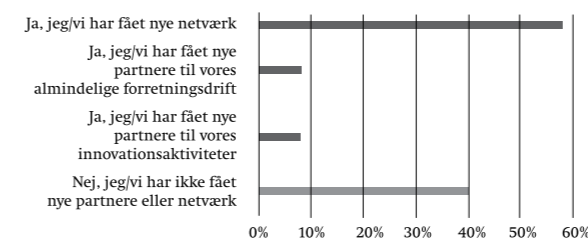
En af deltagerne forklarer, hvorfor netværk er så vigtigt for virksomhederne:

"Muligheder for blivende løsninger findes gennem netværk da projekter som GRO jo stopper og så stopper aktiviteterne også. Det ville være godt hvis de populære kurser kunne blive et fast tilbud. Hvis Fødevarelaboratoriet kunne blive et fast tilbud og hvis det kunne blive tydeligt hvor man kan henvende sig for rådgivning af en spirende fødevarevirksomhed. Netværk skaber sammenhængskraften og rummet for erfaringsudveksling samt rummet for samarbejde. Det rum hvor innovationen kan skabes. Derfor bør der støttes op om netværk. Helst eksisterende netværk. For der er ikke brug for igen at skabe et nyt netværk på projektmidler som stopper om 3 år."

– Deltager i GRO

Set i lyset af ovenstående udtalelse, er det et positivt resultat, at næsten 60 % af deltagerne angiver, at de gennem deres deltagelse i GRO har fået nyt netværk. Til gengæld er der meget få, der angiver at have fået partnere til henholdsvis deres innovationsaktiviteter som deres almindelige forretningsdrift. Vi tolker derfor som om, der er tale om netværk på et generelt og overordnet niveau.

Figur 16: Har du/virksomheden fået nye partnere eller netværk gennem deltagelsen i GRO (N=50)

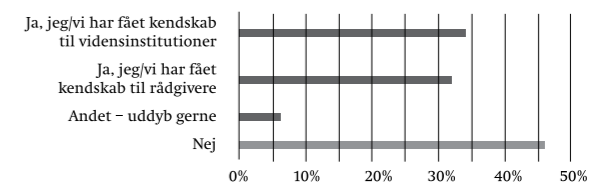


Omvendt er det så også værd at bemærke, at 40 % af virksomhederne ikke har fået nye partnere eller netværk. Denne gang er der dog ikke noget bestemt mønster i, hvem disse virksomheder er, hvorfor vi tolker det som et resultat af den kontekst virksomhedernes individuelle forløb er gennemført i. Har de f.eks. modtaget individuel sparring eller fået udviklet nye produkter, så er det måske naturligt, at de ikke har opbygget netværk som følge heraf.

6.1.1 Har virksomhederne opnået kendskab til videninstitutioner eller rådgivere

En tredje mulighed for at GRO kan have styrket virksomhedernes langsigtede innovationsevne består i, at virksomhederne gennem deres deltagelse har opnået kendskab til videninstitutioner eller rådgivere, som de ikke kendte i forvejen, men som de vil kunne gøre brug af fremadrettet, når der måtte opstå konkrete behov derfor. Undersøgelsen viser, at halvdelen af alle de deltagende virksomheder har opnået kendskab til enten videninstitutioner eller rådgivere, som de ikke kendte i forvejen. Kendskaberne fordeler sig næsten helt lige mellem henholdsvis videninstitutioner og rådgivere, som det fremgår af figur 17.

Figur 17: Har du/virksomheden opnået kendskab til videninstitutioner eller rådgivere du ikke kendte i forvejen? (N=50)



At man har opnået kendskab til videninstitutioner eller rådgivere er imidlertid ikke en garanti for, at de også vil blive brugt fremadrettet:

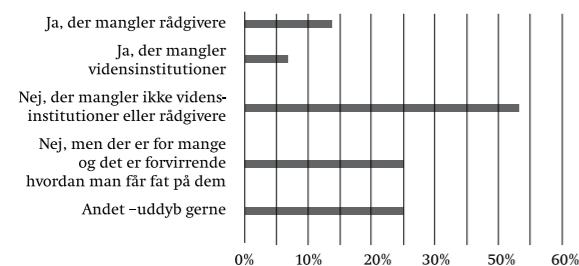
“Vi har mødt nogle undervejs i kurset, men efterfølgende koster de at bruge, og bliver derfor ikke brugt”

– Deltager i GRO

6.1.2 Mangler der videninstitutioner eller rådgivere?

Endelig er virksomhederne som det sidste blevet spurgt, om de mener, der mangler videninstitutioner eller rådgivere, de nemt kan henvende sig til for at få hjælp til innovation.

Figur 18: Mangler der videninstitutioner eller rådgivere? (N=44)



Som det fremgår af figur 18, er det ikke virksomhedernes opfattelse, at der mangler videninstitutioner eller rådgivere. 43 % svarer direkte nej og yderligere 25 % mener, at der tværtimod er for mange og at det som følge heraf er forvirrende, hvordan man får fat på de rigtige.

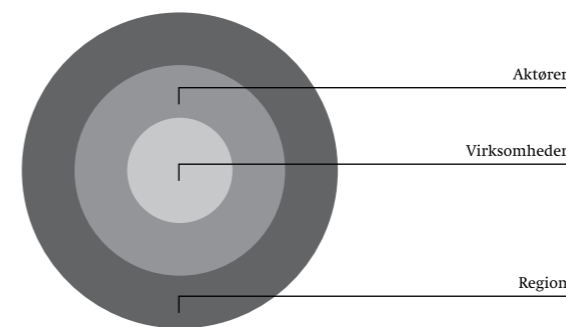
Når man læser de kommentarer, deltagerne har skrevet ind i spørgeskemaet, så er der ikke rådgivere eller videninstitutioner der mangler, men kontinuitet i indsatsen. Der er en tydelig træthed over for relativt kortvarige projekter, der må bruge mange ressourcer for at gøre sig synlige, samtidigt som mange erhvervsråd og andre blivende aktører aldrig rigtig når at lære dem at kende og kan rådgive om, på hvilken måde de vil kunne understøtte udviklingen af den enkelte virksomhed.

7. Hvilken effekt har GRO skabt?

Som nævnt i indledningen har GRO igangsat og gennemført et meget stort antal aktiviteter, med mange effekter til følge. Det har ikke været muligt inden for rammerne af denne evaluering at følge op på dem alle.

For at skabe en slags overblik, er der blevet fulgt op på effekterne på tre niveauer, som illustreret i figuren herunder.

Figur 19: Effekter på tre niveauer



Det helt centrale har været at følge op på effektskabelsen i virksomhederne. Dernæst er der fulgt op på effektskabelsen hos de deltagende aktører og endelig på regionalt niveau.

I forhold til virksomhederne ønskede vi at finde svar på tre spørgsmål:

1. I hvilket omfang er der skabt en bevidsthed om behovet for og/eller mulighederne i innovation og udvikling i de deltagende virksomheder?

2. I hvilket omfang har de deltagende virksomheder fået tilført viden og kompetencer, der sætter dem i stand til at gennemføre innovation og forandring i deres virksomheder?
3. I hvilket omfang har de tilførte kompetencer kunnet omsættes til innovation og udvikling i de deltagende virksomheder?

Det kan på baggrund af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse konstateres følgende:

GROS DIREKTE VIRKSOMHEDSRETTEDE EFFEKTER:

1. 55 % af deltagerne har opnået ny bevidsthed om behov for og mulighederne i innovation og udvikling. Dog var der 35 % af deltagerne, der angav, at det ikke var deres behov, idet de allerede var opmærksomme på deres muligheder, men havde brug for hjælp til at udnytte dem.
2. Evalueringen viser, at 82 % af deltagerne vurderer, at de på én eller flere punkter har opnået bedre forudsætninger for at udnytte nye muligheder. Det må betragtes som en meget høj andel af deltagerne. Dette gælder også for de 35 %, der angav, at det var netop dette der var deres behov.
3. Kompetencerne er blevet omsat til handling. Der er sket ændringer i 65 % af de deltagende virksomheder. Men ændringerne har endnu ikke kunnet omsættes til konkrete resultater og effekter. En stor del af dem forventer dog, at det vil ske. Manglende ressourcer er den største barriere for at det sker.

Udover de direkte virksomhedsrettede effekter har undersøgelsen også set på den langsigtede effekt, der kan opstå som følge af det man kunne kalde en "ændret innovationskultur" i virksomhederne, hvorved vi mener at man i højere grad opsøger nye muligheder, at man har viden og kompetence om innovation, og at man er parat til samspil med andre virksomheder eller videnaktører.

Rationalet er, at de konkrete gennemførte forløb nærmest har været en træningsbane, der selv følgelig har kunnet skabe konkrete resultater, men som i lige så høj grad har skullet introducere virksomhederne til en ny måde at arbejde på, der tænkes vedvarende at ændre deres udviklings- og vækstmuligheder.

Med udgangspunkt i denne samlede forståelse af, hvordan GRO har kunnet skabe direkte og indirekte effekter i virksomhederne kan den samlede effektskabelse illustreres som i figur 20 herunder.

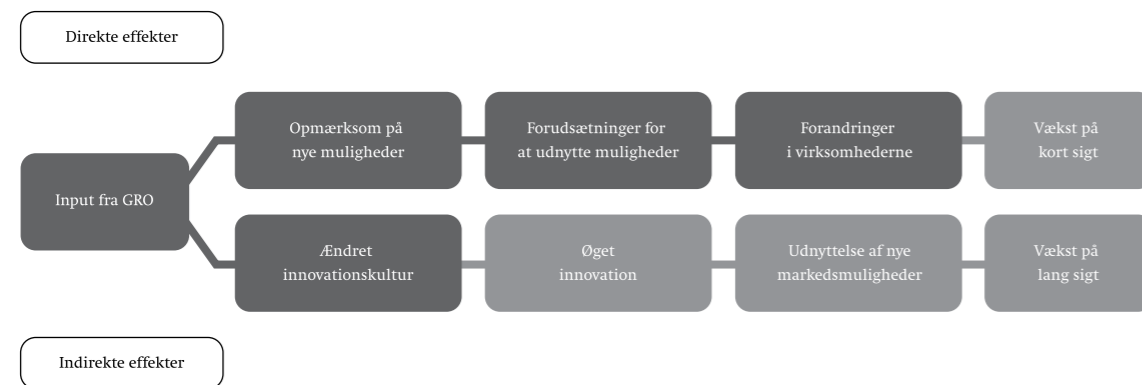
I forhold til de direkte effekter har spørgeskemaundersøgelsen dokumenteret, at GRO har kunnet

skabe en bevidsthed om mulighederne i lokal fødevarerproduktion og om behovet for innovation og udvikling og har kunnet tilføre virksomhederne nye kompetencer, der er nødvendige for at kunne udnytte mulighederne. GRO har således kunnet skabe nye muligheder for virksomhederne. Men GRO må som enhver anden erhvervsudviklingsaktør acceptere at det er virksomhederne selv, der træffer beslutning om omsætte mulighederne til forandringer, der kan forbedre deres forretningsgrundlag og på længere sigt føre til effekt i form af øget omsætning, øget indtjening og måske øget beskæftigelse.

De mange udviklingsforløb, der er gennemført i regi af GRO har givet værdifuld indsigt i de forhold, der kan være afgørende for om mulighederne udnyttes – eller måske rettere hvornår de udnyttes.

Mange af de lokale fødevarerproducenter er mindre virksomheder, eller det er større virksomheder, der har en nicheproduktion med kvalitets-

Figur 20: GRO's effektskabelse i øveblik



fødevarer. Én af de første erfaringer i projektet har været, at det er nødvendigt at arbejde meget virksomhedsnært og med udgangspunkt i netop hver enkelt virksomheds særlige situation og muligheder. Denne virksomhedsnære tilgang har i en række tilfælde vist sig afgørende for at kunne møde virksomhederne netop der, hvor de er motiverede for at flytte sig.

Det har også været nødvendigt med meget opfølgning over for virksomhederne for at holde dem fast på de planer, der er skabt i deres samarbejde med GRO.

I den forbindelse kan det være nyttigt at skelne mellem nyetablerede virksomheder, der endnu ikke har lagt forretningen og forretningsmodellen fast og er åbne for nye impulser, der stadig kan indarbejdes relativt enkelt. Ikke mindst har der deltaget nogle meget spændende nye typer af distributionsvirksomheder, der endnu er i gang med en spændende udvikling. Og så på den anden side de mere veletablerede virksomheder for hvem det kan være en større udfordring at omsætte de skabte muligheder til handling, der skal bidrage til at tilføre øget værdi til produkterne eller udvide virksomheden med nye værdiskabende aktiviteter.

"Dem der rykker noget – de rykker når de vil.
Det kan til gengæld tage 4-5 år"

– Jesper Zeilund, Ansat i GRO-projektet på RUC.

Der kan være mange forhold, der spiller ind på, om og i hvilket tempo virksomhederne faktisk flytter sig.

Restauranter er måske vant til forandringer og kan hurtigt indføre nye lokale råvarer i retterne. Men mange af virksomhederne er meget små og har som alle små virksomheder svært ved at frigøre ressourcer fra den daglige drift af virksomheden og fokusere på udvikling. En række af dem har også et spinkelt finansielt grundlag, der indebærer at de kun i meget begrænset omfang har mulighed for at foretage investeringer. Her spiller virksomhedernes risikovillighed naturligvis også ind. Rigtig mange af virksomhederne er ledet af deres ejere, der ikke nødvendigvis ønsker at virksomheden skal vokse sig større end de selv kan bevare overblikket, og det afspejler sig ofte i en begrænset villighed til at løbe en risiko for at forfølge vækstmuligheder.

En gennemgang af udviklingen i en række af de deltagende virksomheder, som RUC har foretaget, har vist at de har oplevet en betydelig omsætnings- og beskæftigelsesmæssig fremgang i projektperioden. De 17 gennemgæede virksomheder, der har deltaget i innovationsforløb har således skabt ca. 30 nye arbejdspladser og opnået en meromsætning på ca. 25 mio. kr. Det er dog for både virksomheder og derfor også for os som evaluører meget vanskeligt at vurdere, hvor meget af denne effekt, der i givet fald kan henregnes til GRO's indsats. Men vi tager opgørelsen med fordi den dokumenterer, at der findes et lag af lokale fødevarerproducenter, der har ambitioner om vækst og er inde i en positiv økonomisk udvikling, som GRO har understøttet.

I forhold til de indirekte effekter har spørgeskemaundersøgelsen dokumenteret, at der er skabt blivende forudsætninger for innovation og udvikling, men de har endnu ikke kunnet omsættes til øget innovation, vedvarende udnyttelse af nye

markedsmuligheder og langsigtet vækst. Samlet set er resultaterne på virksomhedsniveau således meget positive.

Det eneste forbehold i forhold til effektskabelsen vedrører de større virksomheder, der i mindre grad end de mindre virksomheder oplever at have fået deres behov dækkede. 4 ud af de i alt 6 virksomheder i undersøgelsen, der har flere end 25 ansatte, har svaret, at de ikke har fået bedre forudsætninger for at udnytte nye muligheder.

Vi tolker dette som et udtryk for, at barriererne for udvikling er større i de større virksomheder i den forstand, at det kræver flere ressourcer at overkomme dem, og at de virkemidler, der har været anvendt i GRO i form af sparring og kompetenceudvikling ikke har kunnet matche dette. Her er bevidsthed og kompetence ikke til strækkelig forudsætning for handling.

Men samlet set er det vores vurdering, at GRO's ambition om at "skubbe til innovationen i virksomhederne" er lykkedes. Og at GRO på denne måde har skabt en slags fundament for den videre udvikling af lokal fødevarerproduktion i Region Sjælland. Hvorvidt det vil kunne udvikles til en styrkeposition – og hvordan det præcis skulle manifestere sig – kan vi dog ikke på nuværende tidspunkt vurdere.

Går man videre til effekten på aktørniveau, så konstaterer vi på grundlag af de gennemførte interviews og drøftelser følgende:

- Der er sket en betydelig viden- og kompetenceopbygning blandt de deltagende aktører. Der har i alt været 60 personer involveret i at gennemføre indsatsen.
- Der er skabt en betydelig opmærksomhed på området blandt aktørerne, hvilket betyder

at et stort antal personer har udviklet forståelse og kompetence inden for området.

- Og der er sket en metodisk og redskabsmæssig udvikling, der har skabt et beredskab til at arbejde med udvikling af lokale fødevarerproducenter og madoplevelser.

Ser vi afslutningsvis på effektskabelsen på regionalt niveau, så konstaterer vi følgende:

- Region Sjælland har taget et betydeligt skridt i retning af at udvikle en sammenhængende regional infrastruktur for lokale fødevarerproducenter og -oplevelser.
 - Væsentlige aktører koordinerer nu deres indsats
 - Der er sket en specialisering hos den enkelte aktør, idet de nu ved, hvad de andre aktører kan, som de så ikke behøver at søge at dække
 - Indsatserne har bevæget sig i retning af at komplementere hinanden
 - Og der kan forventes flere fælles indsætter fremadrettet
- Samarbejdet har indebåret mange møder og meget koordinering m.v., hvilket har været ressourcekrævende. Men det er samtlige aktørers klare opfattelse, at disse omkostninger er blevet opvejet og overgået af fordelene.
- Og så er der opnået en betydelig bevågenhed om indsatsen, fordi den har været gennemført som én stor samlet satsning. I de øvrige regioner er der – i hvert fald blandt deres fødevareraktører – skabt en bevidsthed om, at Region Sjælland er blevet den region, hvor man har arbejdet med at udvikle lokal fødevarerproduktion.



8. Samlet vurdering og anbefalinger

Det overordnede indtryk af GRO kan sammenfattes i følgende observationer:

- Der har været gennemført helt enormt mange aktiviteter. Også flere end planlagt ifølge den oprindelige ansøgning
- Der har været gennemført alle mulige forskellige slags aktiviteter
- Mange af aktiviteterne er ikke direkte virksomhedsrettede, men har handlet om at skabe ny viden.
- De virksomhedsrettede aktiviteter er gennemført med en meget tæt involvering af virksomhederne. Aktiviteterne har i udstrakt grad taget udgangspunkt i virksomhedernes situation og indsatsen er således blevet meget situationsbestemt. Håndholdt frem for programbestemt.
- Viden og involvering har været anvendt som de primære redskaber. Det har givet en meget billig indsats pr. deltagende virksomhed. Men det har også betydet, at der ikke har været mulighed for at understøtte konkrete udviklingstiltag (udover i forbindelse med produktudvikling på Grønt Center)
- Der har været en meget tæt interaktion mellem de deltagende aktører i indsatsen, der i høj grad har delt viden, koordineret deres indsats, hjulpet virksomheder hen til de rette kompetencer osv.

Ser man på de konkrete gennemførte aktiviteter, så ser det ud til at være en større udfordring for virksomhederne at udvikle nye produkter og nå til markedet med disse end at udvikle på deres forretningsmodel. Det betyder ikke, at det ene er bedre end det andet. Men udvikling gennem produktudvikling ser umiddelbart ud til at tage længere tid end udvikling gennem ændring af forretningsmodellen for så vidt angår primær producenterne og de fødevarerforarbejdende virksomheder.

Der er stor efterspørgsel på kompetenceudvikling og stor parathed til at deltage. Men også her skal der tages udgangspunkt i konkrete udfordringer og muligheder for virksomhederne, som de er motiverede for at arbejde med.

For Roskilde Festivalen har udviklingen af et nyt madkoncept baseret på økologi og lokal fødevarerproduktion været helt afhængigt af den samtidige gennemførelse af GRO, der har skabt kontakt til leverandører af økologiske råvarer, har åbnet for samspil med boderne om kompetenceudvikling.

Der har på Roskilde Festival været skabt omsætning for lokale fødevarer på mere end 300.000 kr. i 2013 og 2014. Samtidigt har Festivalen fungeret som madlaboratorium, testfacilitet, udstillingsvindue og meget mere for lokale fødevarerproducenter.

Det har været en stor fordel at mange aktører på samme tid har været i gang med forskellige aktiviteter, fordi det har givet mulighed for at sende virksomhederne derhen, hvor deres behov bedst

kunne imødekommes, samtidigt som det har givet aktørerne mulighed for at specialisere sig, hvor de havde deres faglige spidskompetencer.

Evalueringen har givet anledning til 5 anbefalinger, der kan indgå i det videre arbejde:

1. Tegn en tydeligere vision
2. Styrk det analytiske grundlag
3. Overvej en mere systematisk differentieret indsats
4. Vær tydelig og realistisk om hvad der kan forventes at komme ud af indsatsen
5. Overvej relationer til øvrige relevante aktører

I det følgende skal vi kort uddybe disse anbefalinger.

Tegn en tydeligere vision.

Hvad vil det sige at have en styrkeposition inden for lokal fødevarerproduktion? Hvordan ser regionen ud, når lokal fødevarerproduktion er blevet en styrkeposition? Vi taler ikke for at opstille målbare succeskriterier og milepæle. Men en bedre beskrivelse af visionen, vil gøre det klarere, hvilke aktiviteter der bedst bidrager dertil, og hvad de enkelte aktiviteter skal fokusere på. Og på dette niveau kan man så arbejde med nogle konkrete mål.

Styrk det analytiske grundlag

Der er opbygget meget viden i GRO. Men hvad ved vi om målgruppen for indsatsen? Hvordan ser erhvervet ud, hvordan udvikler det sig og hvilke udfordringer og muligheder er centrale? Hvor mange virksomheder taler vi om og hvordan arbejder de med udvikling i dag?

Overvej en mere systematisk differentieret indsats

Evalueringen har vist at store og små virksomheder fik forskelligt udbytte af deres deltagelse. Det har virket som om, de anvendte redskaber ikke har formået at skabe den ønskede udvikling i de større virksomheder. Det tyder på, at der kunne være behov for andre typer af virkemidler over for denne gruppe. Gennemgangen af virksomhederne i innovationsforløbene har også antydnet, at der er en gruppe af virksomheder, der måske ikke er så store, men som har vækstambitioner og som er meget udviklingsorienterede. Kunne der være behov for en særlig indsats for at udnytte potentialet heri?

Vær tydelig og realistisk om hvad der kan forventes at komme ud af indsatsen

Én af udfordringerne ved at evaluere GRO har været, at det har været uklart, hvad der skulle komme ud af indsatsen. Det gør det svært at afgøre, om det er gået som forventet, eller om der er grundlag for at justere forståelsen af, hvad der kan komme ud af hvilke typer indsats. Og det gør det svært for beslutningstagerne at få et klart billede af, hvad de egentlig kan forvente, at der kommer ud af deres investering i området.

Overvej relationer til øvrige relevante aktører

De involverede aktører har ydet en kæmpe indsats. Men de dækker naturligvis ikke alt. Det er helt ok. Men det kunne styrke indsatsen, hvis man kunne trække på specialkompetencer, hvis en virksomhed får brug for risikovillig kapital, viden om sensorik eller noget helt tredje.

Kunne man tænke i konstellationer, hvor flere kompetencer bliver tilgængelige uden at komplicere det organisatoriske set-up i urimelig grad?

Endelig er deltagerne i spørgeskemaundersø-

gelsen også blevet spurgt, om de havde idéer og ønsker til en evt. fremadrettet indsats. I det følgende kan ses deres input til fælles overvejelse og eftertanke.

Idéer og ønsker til fremadrettet indsats

Oprettelse af et lokalt fødevarer netværk for hele Sjælland, med en dagsorden folk ikke kan sige nej til, altså masser af foredrag omkring emnet fødevarer samt muligheder for at blive klogere, mulighed for at skabe unikke samarbejds muligheder ved hjælp af Landdistriktsmidler som bliver omsat til et fysisk projekt.

Kunne godt tænke mig, at man i højere grad gik ud og profilerede sig samlet i lokalsamfundet (producenter/restauranter/turisme – så man ikke hele tiden står ene med denne dyre post – tingene hænger jo sammen – jo mere fokus vi sammen kan skabe på vores produkter – jo mere vækst vil der være for os alle. Det kunne være messer – med en fælles stand – fælles annoncer – osv osv

Udvikling af en fælles distribution, formentlig som amba, og gerne med en socialøkonomisk virksomhed som entreprenør (ordrestyring, lager og kørsel).

I forbindelse med at kurser handler om oplevelsesøkonomi, ville det være rigtig god sparring, hvis vi kom rundt og så forskellige steder. Man kunne med lethed afholde kurser her på Svanholm. Det ville styrke kurset, hvis deltagerne havde en fælles reference-ramme i form af en fælles oplevelse.

Muligheder for blivende løsninger findes gennem netværk da projekter som GRO jo stopper og så stopper aktiviteterne også.

Det ville være godt hvis de populære kurser kunne blive et fast tilbud. Hvis Fødevarerlaboratoriet kunne blive et fast tilbud og hvis det kunne blive tydeligt hvor man kan henvende sig for rådgivning af en spirende fødevarer virksomhed. Netværk skaber sammenhængskraften og rummet for erfaringsudveksling samt rummet for samarbejde. Det rum hvor innovationen kan skabes. Derfor bør der støttes op om netværk. Helst eksisterende netværk. For der er ikke brug for igen at skabe et nyt netværk på projektmidler som stopper om 3 år.

Indsatsen er rigtig god, men det hold (web-markedsføring) jeg var deltager på, var bare ikke særlig givende og jeg lærte stort set ikke noget jeg ikke kendte til i forvejen. Måske det kunne have været mere konkret og factsorienteret (å la "hvis du markedsfører sådan her, så virker det sådan her på tilskueren"; og en mindre grad af diskussion)

Meget gerne flere kurser :-)

Det har været et godt seminar for mig og jeg tænker at erhvervsrådene rundt omkring på Sjælland skal vide mere om projekter som GRO – der kunne være flere som kunne få glæde af det.

Fortsætte med tema og erfa møder i gro netværket, som man kan deltage i ved behov

En mentordatabase. Hvem kan man spørge, om alskens problemer, som er relateret til fødevarer. Ikke almen opstart af virksomhed, men fx emballage, økologi, fødevarerlovgivning (specialviden). De GRO kurser jeg har været med på, var super interessante og berigende. Det er altid spændende at være sammen med inspirerende undervisere og "elever"; der er engagerede. Vores æbleplantage er ikke vores hovederhverv og derfor er der ikke så meget fokus på udvikling, dog kommer der forbedringer hvert år. Jeg synes da bestemt at kurserne kan fortsætte, hvis der er producenter der gerne vil på dem.

Jeg tror ikke vi kan gå selv endnu. De nye netværk er skrøbelige. Et forum, som var koordinerende og som tog initiativ til at holde kontakten mellem netværkene noget tid endnu.

Som lille virksomhed kunne jeg godt bruge et kursus i at stille en stand op på et marked eller hvordan butikken kan bygges bedre op...

Gratis studepladser til at komme i gang. Ubegrænset mulighed for gratis opdatering af regler

Idémøder med åben dagsorden jævner fordelt over regionen.

Etablering og facilitering af erfagrunder med inddragelse af rådgivning om brugerdefinerede problemområder.

Bevar tovholderne fra GRO projektet i en lignende stilling. De kender nu vores virksomheder, og kan dermed effektivt vejlede omkring vækstmuligheder/midler, kan skabe relevante netværk for den enkelte virksomhed, samt sparre omkring de nye ideer og holde dem i kog. Små virksomhedsejere opsluges let i den daglige manege af gøremål.

Koble sig på Copenhagen-strategien. Arbejde med distributionen, som stadig er en gordisk knude.

9. Bilag A: Dokumentation for aktiviteterne i GRO

I forbindelse med den afsluttende afrapportering til Erhvervsstyrelsen ønskes en redegørelse for følgende 6 (7) spørgsmål:

1. I hvilket omfang er alle hovedaktiviteter gennemført?
2. I hvilket omfang er alle milepæle nået?
3. Hvilke konkrete resultater har projektet opnået, og hvordan står disse i forhold til projektets opstillede resultatmål? Og hvordan er projektets resultater målt?
4. Hvilke konkrete tiltag er gennemført for at sikre projektets forankring (erfaringer og resultater)?
5. Hvilke konkrete tiltag er gennemført for at informere om projektet i offentligheden?
6. Hvordan har gennemførelsen af projektet gjort en forskel?

En del af svarene fremgår forhåbentlig på de forudgående sider, men dels kan man på de følgende sider ved selvsyn få indtryk af de mange, mange aktiviteter der er gennemført, dels se en systematisk opgørelse af de enkelte aktørers egenvurderede effektskabelse. Det er vigtigt at understrege, at dokumentationen på de følgende sider er de involverede parter egen dokumentation og vurdering, der ikke i sig selv har været underlagt en ekstern vurdering.

9.1 I hvilket omfang er alle hovedaktiviteter gennemført?

Alle hovedaktiviteter er gennemført i meget vid udstrækning. Selve metodevalget til innovationsforløbene har dog ændret sig lidt idet det viste sig, at virksomhederne havde større interesse i og udbytte af nogle innovationsmetoder fremfor andre f.eks. fik den oplevelsesbaserede innovation meget stor interesse og meget positiv feedback, mens f.eks. den brugerbaserede innovation ikke i særlig grad havde virksomhedernes interesse. Det indebar, at alle typer af innovationsforløb og metoder blev gennemført som planlagt men fordelingen mellem de forskellige typer ændrede sig grundet virksomhedernes interesse og feedback.

AKTIVITETER	AKTUELLE ANTAL	SUCCESKRITERIER	KOMMENTARER
0. Etableringsfasen			
Intern kickoff	33 deltagere	kick-off seminar for alle partnere	Afholdt 31/10-2011
1. Screening af virksomheder (gælder både regional og socialfond)			
Screening	> 500 virksomheder	500 virksomheder	Effekt på 315 virksomheder opgivet i effektskema til ERST
Eksternt kick-off seminar (gælder både regional og socialfond)	110 deltagere	50 deltagere	Afholdt den 12/3-2012 og 26/8- 2014
Afslutningskonference	117 deltagere		
2. Konkretisering og udvælgelse af virksomheder			
Besøgsrunde og screening af virksomheder til det kreative fødevarerlaboratorium	20 virksomheder	20 virksomheder	I Det Kreative Fødevarerlaboratorium (DKF) på Grønt Center, og til innovationsforløb, workshops og sparring på RUC
Den danske madkultur	441 respondenter (2012) + 580 respondenter (2013)	100 respondenter	Udgivet Analyse af Unges madkultur
3. Selve udviklingsprocessen, herunder forretningsudvikling, innovation....			
DKF - Kick off, innovationsværksteder og gruppeforløb med virksomheder	> 20 virksomheder som i gennemsnit har deltaget i 5 aktiviteter som har resulteret i 27 endelige produkter	25 arrangementer/ aktiviteter	Hvert endelig produkt har haft et udviklingsforløb til knyttet i alt ca. 100 udviklingsmøder /arrangementer. Udgivet håndbog i produktinnovation
Udvikling af innovationsmetoder	3 metoder	3 metoder	Der er udviklet innovationsmetoder om "værdikædeinnovation", "oplevelsesbaseret innovation" og "brugerdreven innovation", og bl.a. publiceret håndbog herom
Innovationsworkshops og forløb	> 25 virksomheder har gennemført forløb	25 forløb	>25 virksomheder har gennemført innovationsforløb eller workshops på RUC
PhDer og seminarer	3 PhDere og 3 seminarer	3 PhDere og 3 seminarer	Alle PhD forventes at afslutte i forår/sommer 2015

AKTIVITETER	AKTUELLE ANTAL	SUCCESKRITERIER	KOMMENTARER
4/5 Produkt og konceptafprøvning/markedspektivering			
4/5. Udvikling af brandingstrategi for virksomheder – gruppeforløb med virksomheder med fokus på emballage	>5 virksomheder som i gennemsnit har deltaget i 5 aktiviteter/møder som har resulteret i 9 endelige produkter	4 arrangementer	Hvert endelig udviklede emballage løsning har haft et udviklingsforløb tilknyttet i alt ca. 25 udviklingsarrangementer
4/5. Markedsanalyse	1	Gennemført	Publikation "Markedsundersøgelse om Lokal Mad" på 132 sider
4/5. Udvikling af brandingstrategi for Region Sjælland for Region Sjælland.	1	Regional Brandingstrategi	Brandingstrategi udviklet på RUC Der er udgivet håndbog
6. Udbredelse af resultater			
6. Udbredelse af resultater gennem 95 publikation fx nyhedsbreve, nyhedsmails og pressemeddelelse eller artikler	31 nyhedsbreve, 92 nyheder, 12 pressemeddelelser og 49 artikler samt mere en 300 medieomtaler af GRO 's aktiviteter på RF. 1 opstartskonference 1 afslutningskonference 7 håndbøger	102	Ved projektets afslutning er der udgivet 7 håndbøger om innovation
7. Facilitering og drift af projektet			
7. Facilitering og drift af projektet herunder styregruppemøder, arbejdsgruppemøder & PhD	7 Styregruppemøder, 33 arb. Gruppemøder 2 dialogmøder 6 kontaktoorganmøder 23 projektledermøder 4 årsmøder for alle partner 1 opstartskonference 1 afslutningskonference	48	

9.2 I hvilket omfang er alle milepæle nået?

Milepælene i projektet er alle nået. I situationer hvor det ikke har været muligt at udføre den tænkte og beskrevne aktivitet er der udført alternative aktiviteter der var mere relevante på det tidspunkt f.eks. er der ikke blevet afprøvet produkter i et test-supermarked på Roskilde Festival. I stedet blev produkter afprøvet, der hvor det gav bedst mening for det enkelte produkt til den enkelte målgruppe. Roskilde dyrskue afholdt ikke madevents og der blev ikke afholdt madevent i Roskilde by. I stedet blev der afholdt madevent som ansigt udadtil i KBH og der blev afholdt flere forskellige events og typer af madevents på Roskilde Festival.

Er andet eksempel er facebookgruppen og tilhørende kundedatabase fravalgt til fordel for, at der på Østdansk Turismes hjemmeside, er opbygget en "spis godt" side, der fungerer som udstillingsside for regionens og GROs fødevareoplevelser. I tilknytning hertil har der været en onlinekampagne for at skabe trafik bl.a. via Google adverts. Derudover kan nævnes at det også alternativt er valgt at markedsføre regionens fødevareoplevelser gennem indgåelse i en tv-produktion "Nordic Cookery". Denne livsstilsudsendelse har i løbet af sommeren nået ud til mere en 80 millioner seere i bl.a. Asien og Europa og er med til at brande regionen internationalt. I skemaet er oplistet de enkelte aktiviteter/milepæle.

AKTIVITET/MILEPÆL	SUCCESKRITERIE	OPNÅEDE RESULTAT	VURDERING
Ekstern Kick Off seminar	50	110 deltagere	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt
Screening af 500 virksomheder	500	Bruttoliste med 4.500 registrerede virksomheder oprettet. Heraf er mere end 500 virksomheder screenet som potentielle deltagere. Der er ved projektafslutning udarbejdet en opdateret database ud fra de 313 virksomheder som projektet har haft effekt på.	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt
Konkretisering og udvælgelse af 20 virksomheder	20	Metode til screening er udarbejdet til brug for alle projektpartnere. Kontakt til relevante virksomheder er skabt. Der er udvalgt 20 virksomheder	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt

AKTIVITET/MILEPÆL	SUCCESKRITERIE	OPNÅEDE RESULTAT	VURDERING
Det Kreative fødevarelab. Innovationsværksteder og gruppeforløb	25	Fødevarelaboratoriet er etableret. Opstartsmøde og afklaring af forløb med 25 virksomheder er gennemført. 20 virksomheder har underskrevet erklæring om statsstøtte og deltaget i innovationsværksted og gruppeforløb. Der er skabt 27 produkter	Milepælen er nået og succeskriteriet opfyldt.
Udvikling af branding-strategi for virksomheder - gruppeforløb	4	Alle 20 forløb i det Kreative fødevarelaboratorium har været igennem en proces omkring deres branding. Der er udgivet en håndbog omkring produktinnovation, hvori brandingstrategi indgår. Der er udviklet 9 produkter med nyt brand.	Milepælen er nået og succeskriteriet opfyldt.
Brandingstrategi for virksomheder ved branding af prototyper gennem eksisterende oplevelsestilbud	4	4 Udviklede koncepter og produkter er afprøvet	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt
Udbredelse af nyhedsbreve, nyhedsmails, artikler etc.	102	Hjemmeside er opbygget www.regionalemadoplevelser.dk Pressemeddelelser udsendt til bl.a. TV2 Øst og Berlinske Tidende og lokale medier. Deltagelse i Copenhagen Cooking Cruise Der er udgivet artikler i "Smag og Behag" og "Madmagasinet.dk", Turisme+, Ajour samt artikler i lokale aviser bl.a. Folketidende, ugeavisen Guldborgsund, Nyhedsindslag P4 Sjælland, Radio Syd-havsøerne, TV2 øst. Der er udgivet håndbog med erfaringerne fra innovationsforløb. Der er udbredt lang mere end 102 publikationer.	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt

AKTIVITET/MILEPÆL	SUCCESKRITERIE	OPNÅEDE RESULTAT	VURDERING
Facilitering og drift af projektet herunder styregruppemøder, projektledermøder, PhD	48	Internt kick off med alle partnere er afholdt. Der er afholdt 4 heldagsseminarer for alle partnere og deres medarbejdere i GRO. Oprettet kommunikationsgruppe Styregruppe nedsat. Afholdt halv-årslige møde. Projektleder møder afholdt ca. hver måned PhD'erne deltaget i projektets udviklingsforløb, samt formidlingsaktiviteter og forskningspapers 3 stk. Fremlagt. 7 styregruppemøder 2 dialogmøder 6 kontaktorgansmøder 23 projektleder møder 4 årsmøder for alle parter >33 Arbejds møder afholdt løbende. Afholdelse af afslutningskonference med 117 deltagere, hvor resultater og håndbøger blev videregivet.	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt
Presserejser på de udviklede kulinariske oplevelser	4 presserejse med 5-7 deltagende journalister 25-40 artikler	2-dags pressetur gennemført i samarbejde med FOOD med 8 internationale journalister. Pressetur gennemført i samarbejde med VisitDenmark for 5 russiske journalister. Journalistbesøg gennemført med 5 internationale journalister. Pressetur (i samarbejde med FOOD) med 9 deltagere. Pressetur med 6 deltagere. Native Cooking Award 8 internationale journalister på besøg. Pressetur til 4 regionale virksomheder med 2 journalister (samarbejde med Food and Travel) Samarbejde med det svenske produktionsselskab "Lucky Day" om Nordic Cookery udsendelse	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt

AKTIVITET/MILEPÆL	SUCCESKRITERIE	OPNÅEDE RESULTAT	VURDERING
		26 artikler som direkte output på presseture. Dertil kommer min 24 artikler bragt på baggrund af Baltic Cooking og Cooking konkurrencerne samt samarbejdet med Nordic Cookery og Native Cooking Awards. >300 medieomtaler af GRO's aktiviteter på RF	
Udvikling af kulinariske ruter, der formidles via applikationer til mobiler	10 ruter 1400 downloads	"Smagen af Danmark" App valgt som platform for udbredelsen af fødevareruter De udviklede kulinariske ruter har haft pr. juli 2014 mere end 2000 downloads Roskilde Festival App der guider til madboder og madevents.	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt
Kendskabsture til 8-10 operatører af faglige studieture til kulinariske oplevelser	2-4 ture	Gennemført 5 kendskabsture for i alt 30 deltagere	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt
Kortlægning af den danske mad-kultur (spørgeskemaundersøgelse)	100 unge (15-35 år)	Der er udarbejdet en Analyse med 441 respondenter (spørgeskema), samt supplerende interviews. Der er udgivet en rapport om unges madkultur	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt
Innovationer indenfor midlertidig madkultur udvikling og afprøvning af convenience produkter og oplevelsesmadkompetencer	6 produkter/koncepter udvikles og afprøves	Der er udviklet metoder til nedbringelse af madspild. Disse er afprøvet. Der er udviklet menuer som er afprøvet og serveret i gæste- og medarbejder-kantinen på Roskilde Festival	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt
Udvikling og afholdelse Event på Roskilde Festival	2 events, minimum 100 deltagere	6 pop-up koncepter og 13 events er afholdt. (>100 deltagere) Afholdelse af 7 pop-up koncepter og 22 events/ workshops	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt
Roskilde By Madevent	Minimum 8 madaktører deltager	Der er udarbejdet en forundersøgelse og der er afholdt en event "Orange Pop Up Dining" (18.05.13).	Milepælen er nået, og succeskriteriet opfyldt

AKTIVITET/MILEPÆL	SUCCESKRITERIE	OPNÅEDE RESULTAT	VURDERING
Udviklede produkter afprøves i testsupermarked	Min. 10 produkter afprøves	Produkterne blev ikke afprøvet i et testsupermarked på RF. I stedet blev produkterne afprøvet, der hvor det gav bedst mening for det enkelte produkt til den enkelte målgruppe	Milepælen er nået, og succes-kriteriet opfyldt dog ikke samlet sted.
Vidensopgradering for producenter	Minimum 6 producenter	Arrangement afholdt med 6 virksomheder	Milepælen er nået, og succes-kriteriet opfyldt
Markeds- og mål-gruppeanalyse	Dataindsamling og analyse	Der er udarbejdet en analyse om lokal mad nu og i fremtiden med fokus på Region Sjælland	Milepælen er nået, og succes-kriteriet opfyldt
Analyse af afsætningsmuligheder	Forskning	Økologisk Oplevelsesinnovation har foretaget 15-20 interviews for at få viden om potentialerne. Der er udarbejdet en rapport om økologisk oplevelsesinnovation	Milepælen er nået, og succes-kriteriet opfyldt
Casebeskrivelser med fokus på markedet	3 cases	3 cases er identificeret og beskrevet.	Milepælen er nået, og succes-kriteriet opfyldt
Udvikling af innovationsmetoder	Ansættelse af 3PhD	De 3 PhD stillinger er besat og igangsat. Alle PhD forventes færdige i forår/sommer 2015 Udviklingen af "oplevelsesbaseret innovation" foretaget og beskrivelsen af innovationsforløb er færdigt. Metoden til gaf "værdikæde-innovation" er udviklet Metoden til Udvikling af "bruger-dreven innovation" udviklet.	Milepælen er nået, og succes-kriteriet opfyldt

AKTIVITET/MILEPÆL	SUCCESKRITERIE	OPNÅEDE RESULTAT	VURDERING
Innovationsworkshops gennemføres	10-12 forløb	Værdikædeinnovation med "Fødevarer-symbiosen i Køge" "Re-branding af Lammefjorden" Brugerdreven innovation og Oplevelsesbaseret innovation for ca. 10 virksomheder. Innovationsforløb med 10 fødevarerrelaterede turisme-virksomheder Masterclases gennemført med 5 forskellige fokusområder for 20 virksomheder. 2 værdikædeinnovationsforløb Innovationskonference med workshop.	Milepælen er nået, og succes-kriteriet opfyldt
Udvikling af brandingsstrategi for Region Sjælland	1 forløb og 1 publikation	Italesat fortællingen om brug af lokale fødevarer via "Local Cooking" og "Copenhagen Cooking" Der er indsamlet data og udarbejdet en håndbog om branding strategi for Region Sjælland.	Milepælen er nået, og succes-kriteriet opfyldt
Madoplevelser, events og samarbejdsprojekter med restauranter, godser m.fl.	6-8 samarbejder, og minimum 8 events	Restaurantkonkurrencen Baltic Cooking og Local Cooking afholdt 3 gange Smag på Lolland-Falster pop-up restaurant på Roskilde Festivalen i samarbejde med BLF og Rødder. Samarbejde med Nakskov om inddragelse af lokale fødevarer, resulterende i event med frugtvin. Samarbejde med restauranten AOC. Native Cooking Award 2012 og 2013 i samarbejde med Knuthenlund.	Milepælen er nået, og succes-kriteriet opfyldt
Afholdelse af fremtidsseminarer (2 stk. i alt)	2 seminar	Der er sket en dataindsamling og udvikling af fremtidsscenarier og afholdt 2 seminarier for regionen. Der er udgivet en håndbog om fremtidsscenarioet for fødevarerområdet anno 2025 "Mad til hverdag og fest".	Milepælen er nået, og succes-kriteriet opfyldt

9.3 Hvilke konkrete resultater har projektet opnået, og hvordan står disse i forhold til projektets opstillede resultatmål? og ”Hvordan er projektets resultater målt?”

Resultaterne er for projektet er målt og evalueret af RUC ved Safania Normann Eriksen og Jon Sundbo i samarbejde med LB-analyse.

Hver partner har opgjort jeres resultater i nedenstående liste.

Roskilde Festival

Resultaterne for Roskilde Festivals del er målt ved festivaldeltagernes deltagelse i og anvendelse af aktiviteterne, omsætningsregistrering af boder med regionale koncepter, samt registrering af medieomtale.

- En generel styrkeposition for Roskilde Festival, som en festival der har noget unikt at tilbyde når det kommer til mad.
- Roskilde Foodcourt som levende madlaboratorium for iværksættere, der vil afprøve festivalmadkoncepter. Ca 30 nye koncepter med 50-60 nye produkter afprøvet. (succeskriterium 6-8 koncepter/produkter)
- Nye festivalmadkoncepter, der har en klar regional fortælling omkring råvarerne.
- +300 medieomtaler af GRO's aktiviteter på Roskilde Festival pba. 2 presserejser til Roskilde Festival for internationale journalister (succeskriterium 36 omtaler)
- Indførelse af et statskontrolleret Økologisk Spisemærke til begivenheder

- Et tilbagevendende og højt profileret madevent-program på Roskilde Festival. Der er afholdt ca. 50 aktiviteter med i alt 4-6000 deltagere (succeskriterium 4 aktiviteter og 250 deltagere)
- Afholdt madevent i KBH med ca. 100 deltagere og 5 aktører (succeskriterium Roskilde 15 aktører)
- Kompetenceudvikling af mere end 20 madbodens medarbejdere
- Ny viden om dansk madkultur i form en rapporten ”unges madkultur” pba. af 580 unge respondenter og 7 fokusgrupper med 31 deltagere (succeskriterium 100 respondenter)
- To fyraftensmøder/workshops for ca. 10 virksomheder omkring festivalbespisning og oplevelser (succeskriterium 6 virksomheder)
- En mobil madguide til Roskilde Festival

Østdansk Turisme

Resultaterne for Østdansk Turismes del er målt ved registrering af medieomtale, registrering af antal solgte Local Cooking retter i deltagende restauranter i 2013 og 2014 samt registrering af trafik på Visit Eastdenmark.com

- Generelt en større opmærksomhed på lokale fødevarer og fødevareoplevelser i regionen set i et turisme-perspektiv. En begyndende branding af området som førende indenfor fødevareoplevelser.
- I løbet af projektperioden er der afholdt 7 presseture for i alt 39 danske og internationale journalister (succeskriterium 4 presseture med 20-28 journalister). Der er efterfølgende bragt min. 26 artikler i danske og udenlandske medier, trykte og elektroniske.

- Gennemført 5 ture med i alt 30 turoperatører (succeskriterium 24-30 operatører på kendskabsture). Der er ikke indenfor projektperioden lykkedes at etablere et konkret samarbejde med en turoperatør, da dette kræver længere tid og en mere målrettet indsats, end indenfor tidsrammen har været muligt.
- Etableret den regionale restaurantkonkurrence Local Cooking, hvor regionens restauranter dystet om at udvikle den bedste ret baseret på min. 75% lokale råvarer. Konkurrencen skaber synlighed omkring brugen af lokale råvarer i restauranterne og giver god omtale i medierne (Mere 24 omtaler og artikler). Målet er at skabe mere omsætning, hvilket i 2013 især lykkedes for vinderrestauranten, der oplevede en omsætningsfremgang på 15% i salgsperioden (maj - okt), sammenlignet med det foregående år, og solgte 5200 af vinderretten.
- I samarbejde med Smagen af Danmark er der udviklet 13 kulinariske ruter, der formidles via mobil app'en af samme navn (succeskriterium 10 ruter). Antallet af downloads af Smagen af Danmark app'en er pr. d. 16/7 over 2000 (succeskriterium 1400).
- Gennemført madeventen ”Smag på Lolland Falster” på Roskilde Festival i samarbejde med Business LF og Rødder. Eventen havde 60 deltagere.
- Samarbejdet med Knuthenlund om Native Cooking Award i 2012 og 2013 ...
- ØDT har medio november 2012 lanceret ”Spis Godt-side, der er udstillingsvindue for turisme-relaterede oplevelser udviklet i GRO og for øvrige madoplevelser i regionen.

- Onlinekampagne er igangsat i april 2013 og har bl.a. skabt trafik via Google adverts.
- Udgivelse af magasinet SMAG. Oplag lige omkring 100.000 eksemplarer, heraf 20.000 på svensk. Distribueret med udvalgte madmagasiner og gratismagasin i supermarkeder.
- I samarbejde med Visitdenmark og produktionsselskabet Lucky Day produceret udsendelsen ”Nordic Cookery i Østdanmark”, der er nået ud til 80 millioner seere i hele verden. Udsendelsensætter fokus på de gode råvarer, dansk mad og livsstil.

Grønt Center

Resultaterne for Grønt Center del er målt ved antal gruppeforløb for de deltagende virksomheder i det kreative fødevarelaboratorium, antal af udviklede produkter i samt faciliteringen af projektet.

- Der er udarbejdet en screeningsmetode og 1 database (Succeskriterie 1 database)
- Der er udvalgt 20 virksomheder ud fra kriterierne i screeningsmetoden (Succeskriterie 20 virksomheder)
- Der er udviklet min. 27 produkter (Succeskriterie 15 produkter)
- 15 produkter er afprøvet på markedet (Succeskriterie 15 produkter)
- Der er skabt mere end 18 samarbejder internt mellem GC og aktører (Succeskriterie 12)
- Der er skabt 43 samarbejder mellem virksomheder i det kreative fødevarelaboratorie (Succeskriterie 15)
- Der er sket en udvikling i mere end 27 virksomheder som følge af projektdeltagelsen (Succeskriterie 25)

- Facilitering og drift af projektet er gennemført (100 %)
- Alle publikationer er udkommet
- Hjemmeside er etableret og i drift

Roskilde Universitet

Resultaterne for RUC´s del målt ved at tale med de deltagende virksomheder efterfølgende og ved at følge med i pressen – f.eks. Pressens omtale af madmarkedernes udvikling.

- Der har været 23 virksomheder i Masterclass
- Der har deltaget 6 virksomheder i workshops omkring idegenerering
- Der har deltaget 9 virksomheder i forløb om oplevelsesøkonomi
- Der har været afholdt forløb om design af forretningsmodel for 13 virksomheder.
- 7 Virksomheder har deltaget i forløb om oplevelsesbaseret innovation.
- virksomheder har deltaget i oplevelses og forretningsudvikling for fødevarer-netværk og markeder
- 8 virksomheder har deltaget i oplevelsesbaseret innovation for turisme virksomheder
- Der har været kørt sparring ifm synergieffekter til andre aktører i værdikæden eller anden kommerciel relevans for 19 virksomheder.
- Der har været holdt værdikædeinnovations forløb for 18 virksomheder.
- 3 x PhD afhandlinger.

9.4 Hvilke konkrete tiltag er gennemført for at sikre projektets forankring (erfaringer og resultater)?

Der er gennemført en lang række tiltag mhp. at forankre projektets resultater. Eksempelvis er der i GRO regi været afholdt seminarer og konferencer for både virksomheder, interesseorganisationer, erhvervsfremmeaktører og repræsentanter for forskellige niveauer af beslutningstagere (embedsmænd, politikere m.fl.) Derudover har forskere og projektmedarbejdere afholdt oplæg ved forskellige arrangementer – fra forskningskonferencer over seminarer afholdt i regi af interesseorganisationer).

Desuden har GRO resultater og erfaringer været udgangspunkt for det kommende tværregionale samarbejde mellem Region Sjælland og Region Hovedstaden indenfor fødevarerområdet – den såkaldte fokuserede vækst dagsorden, hvor der p.t. er udviklet et idekatalog over potentielle indsatser og fyrtårnsprojekter – med input fra bl.a. GRO partnere (og dermed baseret på GRO erfaringer og resultater).

Derudover har GRO udgivet en lang række publikationer baseret på resultater og erfaringer fra såvel innovationsforløb som andre indsatser – Design, vilkår og proces i økologisk oplevelsesinnovation; Unges Madkultur; Lokal mad nu og i fremtiden; Mangfoldighed, nicheproduktion og gastronomiske kundeoplevelser; Branding – fælles brandingstrategi for fødevarerhvervet i Region Sjælland; Udvikling og markedsføring af madoplevelser – om at give turister det, de efterspørger; Action Learning – nye kompetencer skaber innovation; Oplevelsesbaseret innovation – en guide til strategisk arbejde med oplevelser; Det kreative fø-

devarelaboratorium – gode forløb med produktinnovation. Projektet afholdt den 26. august en afslutningskonference hvor resultater og publikationer blev videregivet.

GRO´s aktiviteter varetager af RF forankret i Roskilde Festivals frivillige system. Dermed bevares erfaringen i organisationen og aktiviteterne ophører ikke automatisk med GRO´s afslutning.

ØDTs aktiviteter i GRO er varetager af flere medarbejdere, og derved bevares viden og erfaring i organisationen, og bringes med ind i kommende fødevarerrelaterede projekter. Der er et igangværende samarbejde med HORESTA og Madkulturen om at videreudvikle og gøre eventen Local Cooking bæredygtig, så aktiviteten ikke stopper med projektet.

Projektledelse samt de aktiviteter der er udført af Grønt Center er forankret i institutionen og viden og erfaring vil blive brugt til at videreføre og igangsætte initiativer der kan fremme erhvervet i Regionen. Det udviklede koncept ”Det ”kreative fødevarerlaboratorium” vil blive anvendt i nye tiltag således at den positive udvikling af nye produkter kan fortsætte.

9.5 Hvilke konkrete tiltag er gennemført for at informere om projektet i offentligheden?

Projektet har haft etableret en hjemmeside, hvor alle tiltag og publikationer kan findes. Derudover har projektet haft etableret nyhedsbreve som er blevet brugt på projektets egen hjemmeside men også på de enkelte partners. Der har været afholdt arrangementer og konference for virksomheder,

aktører og offentlige. Underunder er listet en lang række af de tiltag der er gjort for at synliggøre projektet og dets deltagere samt projektets resultater.

- Forskerinterviews i bl.a. online medier og radio og tv
- Artikel i RegLab om håndbogen ”Mangfoldighed, nicheproduktion...” i deres nyhedsbrev, der kommer ud til en lang række af kommuner, regioner, erhvervsfremmeaktører og ministerier.
- Løbende opdateringer, informationer og artikler udgivet på hjemmesiden til brug for offentligheden.
- Løbende pressemeddelelser
- RFs, GCs og ØDT nyhedsbreve
- Formidling via Roskilde Festivals digitale platforme
- Annoncering
- Presserundvisninger for danske journalister.
- Presserundvisninger for internationale journalister.
- Formidling via Østdansk Turismes digitale platforme
- Annoncering og artikler i udvalgte madmagasiner
- Udgivelse af magasinet SMAG – om fødevareroplevelser i Region Sjælland
- Artikel i Scandinavian Food and drink ved Tech Media
- Nyhedsbreve på www.Regionalemadoplevelser.dk
- Afholdelse af restaurantkonkurrence Local Cooking

9.6 Hvordan har gennemførelsen af projektet gjort en forskel

Der er langt større fokus på lokal mad på nuværende tidspunkt end da projektet startede – det være sig fra både forbrugere, den etablerede detailhandel, medierne (og endog fødevareministeren). Det indebærer at det er blevet lettere for producenterne at blive synlige og få afsat deres produkter. Derudover er der indenfor projektperioden blevet udviklet og igangsat nogle meget spændende og innovative tiltag indenfor alternativ distribution og afsætning af lokale fødevarer – der allerede har oplevet markant kommerciel succes med vækst såvel økonomisk som ift. arbejdspladser. Der er udviklet nye produkter der er lanceret eller vil blive lanceret på markedet. De virksomheder der har været deltagende i projektet har udviklet sig eller har fået inspiration/viden til fremtidig udvikling.

I projektperioden har der været bl.a. opstart af 6 nye virksomheder (3 madmarkeder hører under samme koncept) samt en ny udviklingsinstitution/enhed indenfor udvikling af dansk frugtvin. Derudover har flere af de deltagende virksomheder meldt tilbage om vækst som følge af deltagelse i projektet – for nogle omsætningsstigning for andre i vækst af arbejdspladser – det er dog endnu for tidligt at afgøre, hvorvidt væksten er af blivende karakter og væksten er p.t. ikke endelig opgjort i kr.

GRO har givet stor eksponering af regionens madoplevelser, særligt i Danmark, Sverige og Tyskland, nærmarkederne med de mest relevante målgrupper, såvel redaktionelt via journalister som direkte kommercielt via turoperatører, og via direkte online og offline bearbejdning af potentielle turi-

ster. Sammen med bl.a. FOOD og andre, har vi fået journalister ud til virksomhederne, – en opgave, de ikke selv kan løfte. Via globalt TV har GRO også søgt at påvirke på andre og fjernere markeder.

GRO har med Local Cooking skabt en letgenkendelig mærkning af spisesteder, hvor turister kan få god, lokal mad at spise, som de ifølge VisitDenmarks analyser efterspørger, når de gæster Danmark. Et koncept, som en række aktører (herunder landsdækkende organisationer) gerne vil gøre landsdækkende, fordi det hjælper turisterne til at få opfyldt deres behov.

GRO har søgt at skabe stolthed og anerkendelse blandt regionens producenter, restauranter og oplevelsesudbydere ved at finde og formidle deres gode historier til omverden. Local Cooking har f.eks. udviklet sig til en prestigefyldt konkurrence, der gør en forskel for vinderen. Dels i øget omsætning men også i forhold til rekruttering – det er efter sigende blevet lettere at tiltrække (og forhåbentlig fastholde) kvalificeret arbejdskraft uden for hovedstaden, når man har vundet Local Cooking. Også fremtidens kokke og tjenere (fra CELF) har oplevet en stigende prestige gennem konceptet, og fået indsigt i, at det betaler sig at kvalitets- og konceptudvikle på lokal mad, og at yde en ekstra indsats, hvis man ønsker gode jobmuligheder på de bedste restauranter.



Evalueringsrapporten er udarbejdet af:

LB Analyse og Roskilde Universitet



Grafisk design og tilrettelæggelse: Tingkov Design / Tryk: Kandrup Bogtrykkeri / Oplag: 150 stk.

Kontaktoplysninger:

Grønt Center, Maribovej 9, 4960 Holeby / W www.greencenter.dk / E mail@greencenter.dk / T 54 60 70 00



Vi investerer i din fremtid