

NOVEMBER 2021  
REGION SYDDANMARK

# VELFÆRDSINNOVATION FOR SUNDT ERHVERVSFREMME (VISE)

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



ADRESSE COWI A/S  
Parallelvej 2  
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00  
FAX +45 56 40 99 99  
WWW cowi.dk

NOVEMBER 2021  
REGION SYDDANMARK  
VELFÆRDSINNOVATION FOR SUNDT ERHVERVSFREMME (VISE)

# SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	359.S
VERSION	0.7
UDGIVELSESDATO	11.11.2021
UDARBEJDET	MJNS
KONTROLLERET	SISR
GODKENDT	



# INDHOLD

1	Resumé: VelfærdsInnovation for Sundt Erhvervsfremme (VISE)	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	14
7	Anbefalinger og læring	16



# 1 Resumé: Velfærdsinnovation for Sundt Erhvervsfremme (VISE)

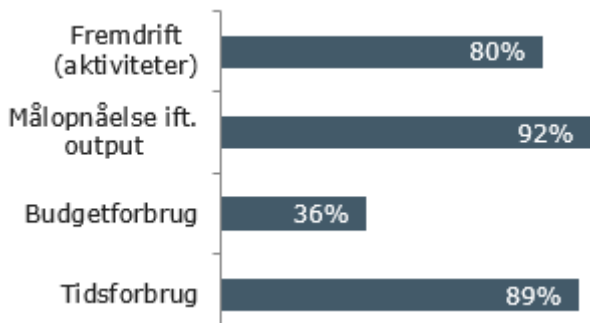
## Projektets implementering

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



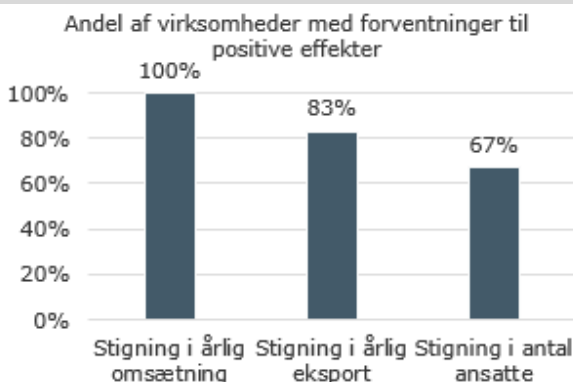
Projektet baserer sig på et velafprøvet samarbejde mellem partnerkredsen. I udgangspunktet peger projektets aktiviteter logisk i retning af målene om at skabe stigning i omsætning og ansatte. Dog har udfordringer i etableringsfasen af innovations-partnerskaberne svækket effektkædens sammenhæng. Projektholder kunne her med fordel have draget nytte af en tættere involvering af projektets øvrige partnere, samt indlagt en vejledningsaktivitet i ansøgningsfasen. Det ville dels sikre mere egnede innovationspartnerskaber, dels tydeligere forventningsafstemning og behovsafklaring. I projektets test- og udviklingsfaser har den grundige inddragelse af offentlige aftagere øget relevansen for virksomhederne, samt styrket mulighederne for markedsintroduktion og skalering. Flere af virksomhederne har desuden opnået styrkede samarbejdsrelationer til andre virksomheder og vidensinstitutioner, som de fremadrettet vil trække på.

## Målopnåelse



Projektets fremdrift er tilfredsstillende både på aktivitets- og outputniveau. Dog er opgørelsesmetoden på aktivitetsniveau baseret på opstart af aktiviteterne. Så selvom vi forventer, at projektet når i mål med sine aktivitetsmål, er det tvivlsomt, at aktiviteten om udviklings- og testfaserne kan fuldføres. Vi konstaterer et budgetmæssigt underforbrug og vurderer ikke, at det er realistisk, at projektet når at bruge alle sine midler. Vi vurderer, at skiftende projektledelse hos Welfare Tech kombineret med manglende tid og mulighed for prioritering af projektet hos projektlederen har været medvirkende hertil og gjort, at de har brugt færre midler på projektet end ønsket.

## Effektvurdering



n=6

Indsatsens mål er primært at skabe vækst og job i SMV'er i Syddanmark. 78 % af virksomhederne angiver, at de pba. projektdeltagelsen forventer eller har introduceret nye produkter/services på markedet. Af de deltagende virksomheder, som har positive forventninger til effekter, angiver de alle, at effekterne vil indtræffe som stigning i årlig omsætning, mens 67 % forventer en stigning i ansatte. Dog er virksomhedernes forventning til, hvor store disse stigninger vil være, væsentligt lavere, end projektets målsætning. På trods af at projektet, for en stor del af virksomhederne, har skabt væsentlige forudsætninger for effekt (herunder mere servicebaserede løsninger og samarbejdsrelationer til vidensinstitutioner), vurderer vi ikke, at projektet vil være i stand til at indfri effekterne i det forventede omfang.

## 2 Fakta om projektet

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

Overordnet  
projektbeskrivelse

Formålet med projektet (kaldet VISE herefter) er at igangsætte og støtte fem innovationspartnerskaber med henblik på at udvikle, afprøve, og introducere nye produkter til markedet. Projektet er målrettet etablerede virksomheder, som har innovationspotentiale inden for sundhed bredt set. Projektet bygger videre på tidligere erfaringer gjort i regi af Welfare Tech, eksempelvis VIND-projektet.

VISE-projektet er centreret om to hovedaktiviteter:

- 1 **Etablering af fem innovationspartnerskaber**, der med stor sandsynlighed har kommercielt relevante og levedygtige innovationsidéer inden for temaerne 1) servicemodeller i eget hjem, 2) adgang til kunder gennem digitale økosystemer, 3) og konkurrencefordele fra dataanalyse. Partnerskaberne rekrutteres via eksisterende relationer, åbne tematiske seminarer og bred markedsføring. Partnerskaberne er kendetegnet ved at have mindst to SMV-deltagere, hvoraf én kaldes 'lead-virksomheden'. Lead-virksomhedens behov eller vision styrer partnerskabets form, dog skal partnerskaberne have kommerciel relevans for alle virksomheder i partnerskaberne.
- 2 **Udviklings- og testfaser i hvert partnerskab**. Partnerskaberne udvikler, tester og validerer produkter og koncepter, så tæt på kunderne som muligt. VISEs overordnede partnerkreds af vidensinstitutioner bidrager i denne fase i forskelligt omfang og efter aftale.

Projektet ledes af Danish Life Science Cluster (tidligere Welfare Tech) i tæt samarbejde med Syddansk Universitet (SDU Health Informatics and Technology). Derudover indgår Odense Universitetshospital (OUH) samt Syddansk Sundhedsinnovation (SDSI) som partnere i projektet. Erhvervshus Fyn indgår som partner med controllerfunktion i form af økonomistyring.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
➤ <b>Tilskudsmodtager:</b>	Welfare Tech (nu Danish Life Science Cluster)
➤ <b>Vækstforum:</b>	Region Syddanmark
➤ <b>Sagsbehandler:</b>	Christian Hylander Emborg
➤ <b>Finansieringskilde:</b>	ERDF
➤ <b>Indsatsområde:</b>	Innovationssamarbejder (ERDF-1)
➤ <b>Samlet budget:</b>	DKK 15,9 mio.
➤ <b>Bevillingsperiode:</b>	01.04.2019 – 31.12.2021



## 2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablering af innovationssamarbejder</li> <li>Udviklings- og testfaser</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsforløb tager afsæt i offentlige konkrete behov og virksomheders kommercielle muligheder</li> <li>Løsninger inden for vidensbaseret innovation, servicemodeller for velfærdsteknologi, hurtig adgang til kunder gennem digitale økosystemer eller dataanalyse er udviklet</li> <li>Skræddersyede udviklings- og testforløb bidrager til det kommercielle output af innovationspartnerskabet</li> <li>Virksomheder har ambitioner om at introducere produkter, der er nye for virksomheden eller for markedet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Flere innovative virksomheder inden for sundheds- og velfærdsinnovation</li> <li>Øget omsætning i deltagervirksomheder</li> <li>Øget konkurrencekraft hos SMV'er</li> <li>Jobskabelse</li> </ul>

## 3 Overordnet status

Som led i konsolideringsprocessen af de regionale erhvervs-klynger er den syddanske klynge Welfare Tech nu blevet til HUB Syddanmark under den nationale klynge, Danish Life Science Cluster. Overgangen fra regional til national klynge har dog ikke ændret på, at de etablerede innovationspartnerskaber alle tager afsæt i syddanske SMV'er. Da evalueringen har været forankret under Welfare Tech, vil vi i evalueringen fortsat kalde projektholder for 'Welfare Tech'.

Vi vurderer, at det er realistisk, at projektet når størstedelen af sine opstillede aktivitets- og outputmål. Projektholder overvejer på evalueringstidspunktet at søge om en forlængelse til 30.06.2022 for at sikre sig tid til at fuldføre aktiviteterne. COVID-19 har været en barriere for innovationspartnerskaberne, da de offentlige partnere, herunder OUH, har måtte fokusere på drift frem for udvikling. Projektledelsen har skiftet over flere omgange på grund af manglende tid hos den oprindelige projektleder, efterfulgt af barsel hos den nye, hvorefter den gamle projektleder igen indtrådte som projektleder.

## 4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



### Organisering og samarbejde



**Projektets organisering og samarbejde er velafprøvet, hvilket er en styrke, men samtidig kan give risiko for at låste strukturer.**

Projektets partnerskab bygger bl.a. på erfaringer fra det tidligere projekt patient@home, hvorfor alle partnerne har kompetencer, netværk og konkrete erfaringer at byde ind med ift. innovationspartnerskaber. Vi vurderer, at det er en fordel for projektets styring, at det ledes af Welfare Tech med bred erfaring i innovationspartnerskaber, og hvad der virker i disse, da det har sikret en god projektstruktur. Ifølge projektledelsen er tilstedeværelsen af SDU som fast vidensinstitution i partnerkredsen en styrke for innovationspartnerskaberne. Dels sikrer det engagerede forskere, som allerede har kendskab til, hvilke krav, som stilles til dem i forbindelse med innovationssamarbejder, og samtidig en forståelse af, hvilket udbytte forskeren får gennem samarbejdet. Herudover skaber det en basisressource i form af en videnspartner, som er nem at gå til for virksomhederne.

Det betyder også, at SDU indgår i det faste budget og projektorganisering. Der er dog skabt fleksibilitet til at inddrage andre vidensinstitutioner som partner, hvis relevant. Selvom dette er positivt, kan vi også konstatere, at det i begrænset omfang er sket. Det er muligt at stille spørgsmål ved, hvorvidt SDU altid har været den vidensinstitution med højest relevans for virksomhedernes behov, eller om der kunne have indgået andre, hvis partnerbudgettet var mere åbent. Dog giver projektledelsen udtryk for, at det konkrete fakultet på SDU oftest vil have den viden og kompetencer, som virksomhederne efterspørger. Vi vurderer desuden, at det have været en styrke i projektets organisatoriske setup, at involvere partnerne tættere i etablerings- samt afslutningsfasen (se mere i 'Sammenhæng mlm. aktiviteter og mål' og 'Forankring af output').

### Sammenhæng m. aktiviteter og mål



**Projektets aktiviteter bidrager til at nå de forventede mål, men der har været enkelte udfordringer med screeningen.** Overordnet vurderer vi, at projektets aktiviteter med etablering af innovationspartnerskaber

og udviklings- og testfaser understøtter den ønskede effektskabelse. Det bakkes op af virksomhedssurveyet, hvor 78 % af virksomhederne (n=9) angiver, at de forventer, at projektdeltagerne vil forbedre virksomhedens potentiale for vækst, og 55 %, at de har fået mere målrettet fokus på innovation. Begge er centrale mål i effektkæden.

Trods for at have brugt en intern tjekliste over kriterier for det gode partnerskab og den validerede NABC-model (Need, Approach, Benefit, Competition) til screening af partnerskaber og deres idé, har projektledelsen oplevet, at visse af de deltagende virksomheder har været mindre egnede til at indgå i et innovationspartnerskab, og at dette ikke har været muligt at indfange i screeningen. At mindre relevante partnerskaber rekrutteres til projektet, er en væsentlig barriere for effektkædens realisering. I den forbindelse har projektledelsen gennem Welfare Techs andet projekt 'Syddansk OPI-Pulje 2019-2021' gjort sig erfaringen, at det kan afhjælpes ved at tilbyde virksomhederne vejledning, inden de indsender ansøgningen. Dog har projektlederen i VISE ikke haft den fornødne tid til at kunne facilitere denne vejledning. Vi vurderer, at det har udfordret kvaliteten i de igangsatte samarbejder, at projektledelsen ikke har udnyttet denne erfaring aktivt og prioriteret ressourcerne til vejledning. Desuden efterspørger SDU, at de i højere grad blev involveret i identificeringen og sammensætningen af innovationspartnerskaber, frem for at kun Welfare Tech kunne definere hvilke virksomhedssamarbejder partnerskaberne skulle bygges op omkring. Især taget ovenstående pointer i betragtning vurderer vi, at der er et klart potentiale for tættere inddragelse af de øvrige projektpartnere i screeningen, og at dette kunne have bidraget til rekrutteringen af mere egnede partnerskaber (se læringspunkt 1).

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Der er overordnet stor tilfredshed med innovationspartnerskaberne, men i nogen tilfælde har der været utilstrækkelig forventningsafstemning og behovsafklaring.** De fleste interviewede virksomheder har oplevet, at kvaliteten af projektet har været høj, især de gode adgange til vidensinstitutioner og offentlige aftagere og muligheden for involvering af disse. Et par virksomheder oplever dog, at der har været en utilstrækkelig grad af forventnings- og rolleafklaring inden igangsættelse af partnerskaberne. Det har i et tilfælde medvirket til en oplevelse af, at SDU og lead-virksomheden talte hvert sit sprog, og i et andet tilfælde til manglende engagement, ressourcer og kompetencer hos lead-virksomheden til at drive projektet. I sidstnævnte endte samarbejdet mellem virksomhederne i store frustrationer med lav grad af 'partnerskab' og minimalt udbytte. Også SDU peger på, at deres inputs har været af størst kvalitet i partnerskaberne, hvor der på forhånd er lagt en klar plan for videnspartnerens bidrag. Det afspejler sig også i, at vidensinstitutionerne har været inddraget i meget forskellig grad i projekterne. Ifølge SDU skyldes deres mindre involvering i nogen partnerskaber enten, at A) virksomhederne har været så selvkørende, at de ikke har haft den store efterspørgsel på SDUs kompetencer. Vi vurderer, at disse virksomheder i mindre grad har haft et tilstrækkeligt behov til at være med i et innovationspartnerskab, og at partnerskaberne, som i højest grad skaber en effekt og merværdi for de deltagende virksomheder og deres produkter, er dem med høj grad af involvering af vidensinstitutionerne. Eller i andre tilfælde, at B) den givne lead-virksomhed har været mindre moden og derfor har været mindre i stand til at konkretisere sit behov for vidensinput.

Vores vurdering er, at det til dels burde være afhjulpet af projektholder ved at facilitere en fast vejledning under ansøgningen (se læringspunkt 1), og at forventnings- og behovsafklaring periodevis har voldt problemer i tre af de fem partnerskaber. Baseret på ovenstående pointer vurderer vi derfor, at en vigtig præmis for værdien af innovationspartnerskabers udbytte er en stærk etableringsfase, som skal sikre en grundig kortlægning og formulering af, hvad alle parter skal bidrage til, herunder forventninger og krav. Der har altså været et behov for flere indledende tiltag, end der har været gennemført under projektet, hvilket har mindsket kvaliteten af aktiviteterne for nogle af innovationspartnerskaberne.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Projektets grundige inddragelse af offentlige aftagere giver virksomhederne en unik mulighed og gør projektdeltagelsens relevans høj.** De interviewede virksomheder fremhæver, at projektet har givet dem en adgang til akademiske miljøer samt offentlige aftagere, som de ikke selv ville være i stand til at selv etablere. Mens de akademiske miljøer bidrager med adgang til ny teknologi, og til koncept- og forretningsudvikling, som virksomhederne ellers ikke kunne opnå, er især den feedback fra de offentlige partnere i behovsafdækning samt testforløb vigtig for virksomhederne. Vi vurderer tilmed, at det massive fokus på aftagernes behov er med til at styrke den endelige relevans og afsætningspotentialet for de udviklede koncepter. En enkel virksomhed fremhæver i surveyet, at den offentlige aftager i højere grad burde være involveret på lige fod med de øvrige projektpartnere fra dag ét. De interviewede virksomheder giver dog udtryk for, at de offentlige partnere har været tæt inddraget, herunder i innovationspartnerskabets styregruppemøder.

Den interviewede offentlige partner giver udtryk for, at det er værdifuldt for dem at indgå i et projekt, hvor de får mulighed for at forme og forbedre et produkt, der kan gavne deres og/eller borgernes hverdag. De ser den største barriere for at implementere velfærdsteknologi som bestående i, hvis teknologien ikke giver mening for borger og medarbejder. I den forbindelse vurderer vi, at projektets grundige inddragelse af potentielle brugere eller aftagere, er essentiel for, at velfærdsteknologi kan skabe en reel og langvarig værdi for samfundet. Dette underbygges af, at i alt 78 % af respondenterne i det udsendte spørgeskema angiver, at deres virksomhed pba. deres deltagelse forventer eller allerede har introduceret nye produkter eller services på markedet.

Forankring af  
output



**Med styrkede samarbejdsrelationer til andre virksomheder og vidensinstitutioner sandsynliggør projektet et fremtidigt innovatiønsløft hos virksomhederne, som dog kunne styrkes med en exitplan.** I vores udsendte survey angiver 56 % af virksomhederne, at de i meget høj eller høj grad forventer, at partnerskabet vil fortsætte med at udvikle produktet eller løsningen efter endt projektperiode. Desuden svarer 78 % positivt til, hvorvidt de fremadrettet vil indgå i samarbejder med vidensinstitutioner. Det indikerer, at projektet for en stor del af virksomhederne har skabt et stærkt fundament for fremadrettet samarbejde mellem partnerne generelt, eller givet en relation til en vidensinstitution, som de kan aktivere i fremtidig produktudvikling. Vi vurderer, at det overordnet sandsynliggør et fremtidigt innovatiønsløft af de deltagende virksomheder.

Fem af virksomhederne var allerede medlem af Welfare Tech inden projektdeltagelse og yderligere tre er efter projektet blevet det. Det betyder, at Welfare Tech som led i deres normale klyngearbejde kan samle op på virksomhederne efter endt partnerskab, og med de services, virksomhederne herigennem har adgang til, styrkes muligheden for at opretholde deres innovationsniveau. Til trods for disse afledte styrker af en klyngeorganisation som operatør på innovationspartnerskabsprojektet, ville det efter vores vurdering have været en styrke at arbejde med en klar struktur for partnerskabernes ophør. Projektholdet har ikke arbejdet systematisk med at lave en exitplan for partnerskaberne. Mens projektledelsen er enig i, at en af barriererne for innovationspartnerskabers effektskabelse er, at partnerskabet dør ved projektafslutningen, finder de, at en exitplan ligger uden for projektets handlerum. Vi anerkender, at det ikke er projektets opgave direkte at løfte virksomhederne efterfølgende, vi vurderer dog, at man med fordel kunne have involveret ErhvervsFyn for at hjælpe virksomhederne godt videre, og dermed øge forankringspotentialet (se læringspunkt 2).

Monitorering og opfølgning

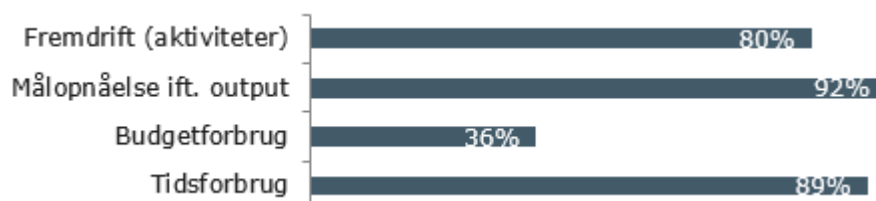


**Projektledelsens tætte involvering i partnerskabernes styregrupper har sikret løbende monitorering, samtidig kunne der have været en større systematik for opfølgning på virksomhedernes udbytte.**

Welfare Tech har fulgt partnerskaberne løbende gennem deltagelse i hvert partnerskabs styregrupper. På den måde har projektledelsen kunne følge med i, udfordringerne partnerskaberne stod overfor i forhold til at kunne lykkes. Det har i et enkelt partnerskab ført til afholdelsen af et nødmøde, da SDU var ved at falde fra. Med mødet blev samarbejdet reetableret. Mens vi vurderer, at denne form for løbende monitorering har fungeret hensigtsmæssigt i de fleste tilfælde, har et af samarbejderne dog endt med et lavt udbytte for virksomhederne. Vi vurderer, at dette kan være en indikation udfordringerne ved et manglende monitoreringssetup. Derfor mener vi, at der har været grundlag for mere systematiske evalueringer med feedback fra virksomhederne om deres udbytte, og hvad deres succeskriterier med projektet var. I tråd hermed kan vi konstatere, at det bliver en udfordring for projektledelsen at følge op på projektets effektskabelse. Baseret på dialog med andre klynger har projektledelsen samtidig erfaret, at det kunne have været fordelagtigt at få virksomhederne til løbende at forholde sig til de forventede effekter – eksempelvis ved at spørge dem ved opstart, midt og afslutning af projekt om, hvorvidt de allerede havde ansat medarbejdere for at lykkes med projektets produktudvikling, og hvor meget de regnede med, at det vil skabe.

## 5 Fremdrift og målopnåelse

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



### 5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

**Status på evalueringstidspunktet er, at 80 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Etablering	5	5	100%
A2: Udviklings- og testfaser	5	3	60%

På tidspunktet for slutevalueringen har projektet etableret de fem forventede innovationssamarbejder, mens blot tre ud af de fem har påbegyndt deres Udviklings- og testfaser. Projektledelsen forventer, at de sidste to testfaser også bliver påbegyndt inden for projektets tidsperiode. Vi vurderer det dog tvivlsomt, at disse faser når at blive fuldført, hvilket vi blandt andet baserer på SDUs tilkendegivelse af, at nogle af partnerskaberne er presset på tid.

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Budget- og tidsforbrug

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	15,9	5,8	36%
Tidsforbrug (måneder)	44	39	89%

Note: Budgetforbrug er realiseret pr. 31.07.2021, hvorfor tidsforbruget også er opgjort på samme dato.

Trods for at projektet har opnået 80 % af sine aktivitetsmål, har projektet aktuelt et markant underforbrug af midler i forhold til tidsforbruget. Ifølge projektledelsen ville den optimale fordeling af midlerne for hvert innovationssamarbejde være, at der blev brugt lidt over 25 % af midlerne på ansøgnings- og etableringsfasen, 50 % i udviklings- og testfasen, herunder fra operatørens side til at understøtte projekterne i at lykkes, og endelig 25 % på afslutningsfasen til dels at få afrapporteret, dels at formidle de gode historier. Denne pointe understøtter også, at det foreløbige budgetforbrug har været for lavt.

Ifølge projektledelsen hænger underforbruget sammen med, at de har brugt færre ressourcer på udadrettede formidlingsaktiviteter undervejs i projektet, grundet et ønske om at give projekterne arbejdsro. Derudover har der manglet ressourcer hos Welfare Tech generelt, hvorfor der i et vist omfang er blevet flyttet ressourcer fra bevillingsmodtager til virksomhederne. Som tidligere nævnt peger projektledelsen på, at det især kunne have været fordelagtigt at have anvendt flere ressourcer på ansøgningsfasen. Vi vurderer, at det ikke er realistisk, at hele bevillingen, når at blive brugt inden 31/12/2021, som er den fastsatte slutdato for projektet.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 92 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	15	12	80 %
B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	15	12	80 %
B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U-projekter (kr.)	3.250.125	-	
B4: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet	5	12	+100 %
B5: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden	5	6	+100 %
B6: Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	5	5	100 %

Projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer. Mens projektet har støttet flere virksomheder end forventet mhp. både at introducere produkter, der er nye for virksomheden og for markedet, har antallet af virksomheder, der har opnået støtte under projektet, været lavere end forventet.

Med et måltal i B1 og B2 på 15 virksomheder kan vi konstatere, at målsætningen er sat efter en forventning om, at der i gennemsnit ville indgå tre virksomheder per innovationssamarbejde. Dette har ikke været tilfældet, da kravet fra projektholder har ligget på "mindst to virksomheder". Projektledelsen giver udtryk for at have prioriteret, at innovationspartnerskaberne skulle være meningsfulde for alle deltagende virksomheder, frem for at nå op på et bestemt antal. Blot et af innovationspartnerskaberne har således involveret fire virksomheder, mens de resterende har været to. Vi vurderer, at dette har været en hensigtsmæssig prioritering (se mere i læringspunkt 3). Samtidig mener vi, at projektet med fordel kunne have brugt det resterende budget til at igangsætte flere partnerskaber.



## 6 Effektvurdering

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

### Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 11 deltagere, hvoraf 9 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 82 %. Selvom datagrundlaget på 9 virksomheder er relativt småt, udgør besvarelserne næsten hele projektets population, da én af de 12 virksomheder under projektet ikke eksisterer længere. Mens data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke udgør en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, giver de en indikation af den forventede effektskabelse.

### Indsatsens potenti- ale for effekter

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagerne *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

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

Figur 6 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
virksomheden har fået større målrettet fokus på innovation end før projektdeltagelsen	55 %
virksomhedens forventer, at det nuværende innovationssamarbejde vil fortsætte efter projektførelsen	55 %
virksomheden fremadrettet vil indgå i samarbejder med vidensinstitutioner	77 %
virksomhedens produkt eller løsning er servicebaseret, fordi de har samarbejdet med en offentlig aftager	66 %
virksomheden som følge af deltagelsen i projektet har oplevet øget efterspørgsel fra udlandet på det udviklede produkt eller løsning	33 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=9)

I det udsendte spørgeskema angiver seks ud af ni virksomheder, at deres produkt eller løsning er blevet mere servicebaseret, fordi de har samarbejdet med en offentlig aftager. En af virksomhederne forklarer i interviewet sådan, at projektet via inddragelsen af den offentlige aftager har åbnet deres øjne for, at de ikke skal være teknologileverandør men serviceleverandør for, at deres produkt skal give den offentlige sektor reel værdi. Også den interviewede offentlige aftager fremhæver, at de i højere grad skal understøttes i en struktur for at bruge løsningerne indtil de er selvkørende. Således er der et behov for, at et produkt ofte følges op med en service. Derfor vurderer vi, at de mere servicebaserede løsninger er en vigtig forudsætning for, at virksomhederne kan opnå de ønskede effekter i form af stigning i omsætning og nyansættelser, da de i højere grad gør det sandsynligt, at deres produkter vil blive afsat og implementeret.

Derudover er det blot en lille andel på tre ud af ni virksomheder, der har oplevet øget efterspørgsel fra udlandet. For nogle virksomheder er der dog forventninger om, at dette vil indtræffe senere (se afsnit 6.2). De resterende besvarelser viser, at fem ud af ni virksomheder har større fokus på innovation, ligesom fem vurderer, at deres innovationspartnerskab vil fortsætte udviklingen af deres produkt. Syv ud af ni vil fremadrettet samarbejde med vidensinstitutioner. Disse forskellige samarbejdsrelationer vurderer vi, som tidligere nævnt, er essentielle for at opretholde virksomhedernes innovationsløft, og dermed er centrale forudsætninger for at lykkes med effektskabelsen. For de virksomheder, der har givet positive tilbagemeldinger, vurderer vi, at projektet dermed har sandsynliggjort, at de ønskede effekter kommer til at indtræffe. Virksomhedernes besvarelser vedrørende deres effektforventninger indikerer dog, at de ønskede effekter vil indtræffe i lavere grad end forventet (jf. Figur 9)

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 78 % af virksomhederne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 0 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

I nedenstående tabel gennemgår vi, hvilke effekter disse virksomheder forventer vil opstå.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

<b>Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse</b>	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	100 %
Årlig eksport	83 %
Antal ansatte	67 %

(n=6)

Ifølge projektets effektkæde er det vækst, jobskabelse, konkurrenceevne samt innovative virksomheder, der har været formålet med projektets aktiviteter. Ud af de seks virksomheder, der forventer et konkret udbytte af projektdeltagelsen, angiver 100 %, at udbyttet vil være en stigning i årlig omsætning, 83 % på

stigning i årlig eksport, og 67 % på nyansættelser. På baggrund af besvarelserne tegner der sig altså et billede af, at projektet for en stor andel af virksomhederne lykkedes med at skabe den type af effekter, som var tiltænkt. I nedenstående undersøger vi yderligere, hvad den gennemsnitlige effektvurdering er for de respektive virksomheder.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	1,5
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0,38
Antal nyansatte	1,3

(n=6)

Virksomhederne forventer i gennemsnit en stigning i den årlige omsætning på 1,5 mio. kr., heraf en stigning i eksport på 0,38 mio. kr., og en stigning i antal nyansatte på 1,3.

Spørgsmålene om effekt er blevet besvaret af ni ud af de af deltageraktiviteterne. I nedenstående figur har vi udregnet et estimat for virksomhedernes effektforventninger 5 år efter deltagelsen opjusteret til et deltagerantal på 11 virksomheder, da en af projektets virksomheder som nævnt ikke eksisterer længere. Da de to af virksomhederne ikke har besvaret spørgeskemaet, samt at der er tale om forventede effekter, er beregningerne samtidig behæftet med en vis usikkerhed.

#### Samlede effekter

Figur 9 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT
Årlig omsætningsstigning (Maksimum <sup>1</sup> )	0,5	11,5	11,9
Årlig omsætningsstigning (Minimum <sup>2</sup> )	0,4	10,0	10,4
Antal nyansatte (Maksimum <sup>1</sup> )	1,3	9,3	10,7
Antal nyansatte (Minimum <sup>2</sup> )	1,3	8,2	9,3
Årlig eksportstigning (Maksimum <sup>1</sup> )	0,0	3,0	3,0
Årlig eksportstigning (Minimum <sup>2</sup> )	0,0	2,6	2,6

Note: Estimerne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos surveyrespondenterne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere.

1) Maks-estimatet antager, at ikke-responderne har samme gennemsnitlige forventninger som respondenterne, mens 2) Min.-estimatet antager, at ikke-responderne forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar. (n=6)

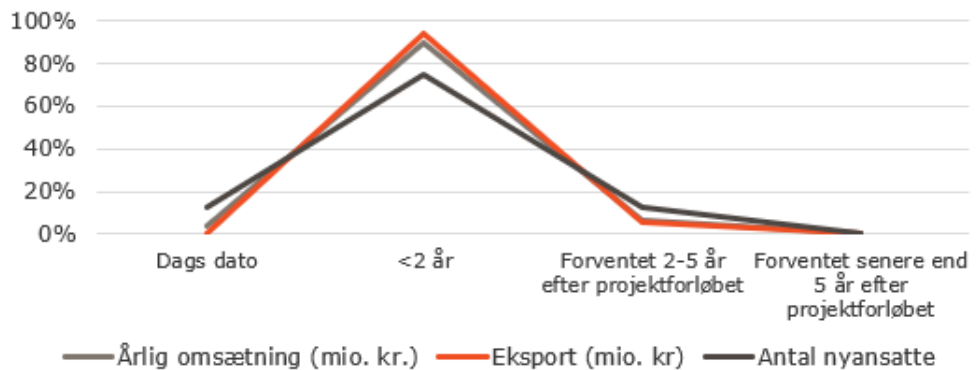
Af ovenstående beregninger forventer deltageraktiviteterne samlet set maksimalt 10,4 mio. kr. i årlig omsætningsstigning 5 år efter forløbet, og maksimalt 11,9 mio. kr. Projektet har opstillet et effektmål om at skabe en stigning i årlig omsætning på i alt 32 mio. kr. Selv det mest optimistiske estimat er altså væsentligt lavere end målsætningen, og hvis virksomhedernes forventninger realiseres, vil projektet således ikke have været i stand til at skabe den ønskede

stigning i årlig omsætning. De samme tendenser gør sig gældende for eksport og nyansættelser. Eksportstigning er der, hvor virksomhedernes forventninger på i alt minimalt 2,6 mio. kr. og maksimalt 3,0 mio. kr. er tættest på at stemme overens med det opsatte effektmål på en eksportstigning på 4,5 mio. kr.

Tidshorisont for effekter

Af de forventede effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for effektskabelsen i virksomhederne.

Figur 10 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



Note: Estimerne i ovenstående figur er baseret på deltagernes forventninger angivet via survey.

Figuren viser, at deltagerne forventer, at størstedelen af effekterne vil indtræde inden for de næste 2 år, en smule frem til de næste 2-5 år, og ingen forventning efter 5 år. Fordi størstedelen af effektskabelsen ligger i fremtiden, kan nærværende evaluering ikke indfange, om effektpotentialet vil blive realiseret, men indikerer, at forudsætningerne foreligger.

### 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 11 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye innovative virksomheder	1	4	5	+100 %
C2: Anslået skabt årlig omsætning (kr.)	0	32.000.000	-	
C3: Anslået øget årlig eksport (kr.)	0	4.500.000	-	
C4: Anslået antal årlig skabte jobs	0	32	-	

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at indsamle data på indikatoren.

Som ovenstående figur viser har projektledelsen endnu ikke påbegyndt dataindsamlingen af tre ud af fire effektmål, selvom et enkelt af

innovationspartnerskaberne er afsluttet. Vi kan konstatere, at dette til dels skyldes udfordringer med, hvordan denne data skal indsamles.

Baseret på det virksomhedssurvey, der er udsendt under slutevalueringen, kan vi dog, som nævnt i afsnit 6.2 konstatere, at projektet ikke vil nå sine effektmål på den forventede stigning i omsætning (C2), eksport (C3) og jobs (C4). En forklaring er, at færre virksomheder end målsat har opnået støtte under projektet og har samarbejdet med forskningsinstitutioner (outputmål B1 og B2). Samtidig kan vi baseret på surveybesvarelserne (jf. Figur 9) konstatere, at selvom de deltagende virksomheder forventer effekter på effektmålene, vil de være mindre, end projektet har målsat. Selv hvis projektet havde opnået sit måltal på 15 deltagende virksomheder, ville de opstillede effektmål ikke kunne realiseres. Dog har projektet indfriet sit mål på antal nye innovative virksomheder og oversteget dette med én virksomhed (C1).

Vi vurderer, at en yderligere forklaring på den mindre effektskabelse (C2-C4) kan være, at nogle af de bevilligede innovationspartnerskaber har været mindre egnede eller modne til at indgå i projektet. Som nævnt i evalueringens implementeringsafsnit vurderer vi, at dette har svækket projektets effektkæde, og derfor kan effekterne være blevet mindre.

## 7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

### Læringspunkt 1

**Fokus på stærke screeningslogikker kan øge kvaliteten af innovationspartnerskabet og realiseringen af effektmålene.** Baseret på projektet finder vi overordnet to læringspunkter om screeningsprocessen til innovationspartnerskaber, som vi vil gennemgå herunder.

#### 1 **Krav om vejledning under ansøgningsprocessen**

Som tidligere nævnt bliver virksomhederne, deres partnerskaber og idé i ansøgningsprocessen screenet ud fra en række forhold ved at anvende en intern tjekliste samt NABC-modellen. Welfare Tech er ansvarlig for denne fase og anvender disse som objektive screeningskriterier til at vurdere virksomhederne og partnerskabernes egnethed til projektet. Herefter indstilles projekterne til bevillingsudvalget, Welfare Techs bestyrelse, som består af to repræsentanter fra den private industri samt en repræsentant fra den offentlige sektor. Selvom vi overordnet vurderer, at brugen af tjeklisten og NABC-modellen styrker sammenhængen i projektets effektkæde, kan vi som nævnt baseret på interview med projektledelsen erfare, at visse af innovationspartnerskaberne har været mindre relevante og egnede til at indgå i projektet. Derfor har deres udbytte derfor været lavere. Erfaringen er, at det ikke har været muligt at indfange dette i de objektive screeningskriterier, og at det derfor er nødvendigt med en styrket vejledning under ansøgningsprocessen. Altså er en tættere sparring under ansøgningsfasen et nødvendigt, virkningsfuldt element for at få etableret de rette innovationspartnerskaber.

Som nævnt har Welfare Tech i et vidst omfang gjort sig erfaringer hermed i det andet projekt 'Syddansk OPI-Pulje 2019-21', hvor vejledning i ansøgningsfasen har indgået som et tilbud til virksomhederne forud for, at ansøgningerne indsendes til bedømmelsesudvalget. I dette projekt har Welfare Tech set en klar kvalitetsmæssig forskel i det vedlagte materiale og virksomhedernes overvejelser, når de har sparret med projektholder forinden. Herunder har vejledningen ført til forventningsafstemning og validering af tidsplanen med en offentlige partner, eller overvejelser om ressourcer og krav til medfinansiering, som deltagelsen kræver af virksomhederne. Netop disse elementer har i VISE-projektet været med til at skabe udfordringerne i de innovationspartnerskaber, der har været mindre succesfulde.

Vi vurderer derfor, at en styrket vejledning under ansøgningsprocessen har flere fordele. Dels øger det sandsynligheden for at identificere nogle af de svagheder i de givne virksomheder eller partnerskaber, der ikke slår ud i de objektive screeningskriterier, men som nedsætter sandsynligheden for succes. Dels muliggør det en understøttelse af virksomhederne i at arbejde videre med disse svagheder i partnerskabet, så de eventuelt i

---

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

ansøgningsfasen modnes nok til at kunne lykkes med et innovationspartnerskab. Herunder kan vejledningen være med til at sikre, at ideerne bevæger sig fra et flygtigt niveau til et konkret, hvor det udspecificeres, hvad partnerne vil have ud af projektet. Vejledningen i ansøgningsfasen understøtter således en højere kvalitet i de innovationspartnerskaber, der bevilges, herunder med tidligere gennemtænkning af projektet blandt virksomhederne og et mere realistisk projekt-setup. Derfor vurderer vi, at det er essentielt, at der er mulighed for og plads til at gøre dette i programmet.

Samtidig gør projektledelsen også opmærksom på, at de i et vidst omfang havde en fornemmelse af, at enkelte partnerskaber ikke ville have lige så stor succes, men at de ikke kan få en forlængelse på projektet alene ud fra, at de ikke har modtaget gode nok ansøgninger. Der opstår derfor et tidspunkt, hvor de bliver nødt til at tage mindre relevante ansøgninger ind på grund af tidspres. Efter vores vurdering indikerer dette dog også, at der har været grundlag for at have skabt en større rekrutteringsbase via bred markedsføring. Taget underforbruget i budgettet i betragtning havde der været midler hertil. En større rekrutteringsbase kunne også være opnået ved at trække på andre af partnerne, hvilket beskrives i nedenstående punkt.

## 2 **Tættere involvering af de øvrige partnere**

Som nævnt ovenfor er Welfare Tech, der er ansvarlig for screeningen og bevillingen af innovationspartnerskaberne. Altså har de øvrige projektparteres (SDU, SDSI, OUH) rolle været begrænset i etableringsfasen. Som nævnt, så SDU dog gerne, at de havde fået lov at bringe ideer til virksomhedssamarbejder på bordet, da de også har et stort og relevant virksomhedsnetværk at trække på. Vi vurderer her, at en kobling til SDU RIO eksempelvis havde været relevant.

Welfare Tech har traditionelt bidraget til at opbygge et stærkt økosystem inden for velfærdsteknologi i Region Syddanmark, og det er vores vurdering, at økosystemet i det hele taget i højere grad kunne aktiveres i etableringsfasen. Baseret på erfaringer fra lignende projekter ser vi nemlig, at det styrker innovationspartnerskabernes kvalitet og mulighed for at realisere et effektpotentiale, hvis hele økosystemet i højere grad involveres i screeningen. Selvom Welfare Techs bestyrelse omfatter repræsentanter fra privat industri og offentlig sektor, kunne der med fordel have været involveret flere parter fra økosystemet, såsom Region Syddanmark, Erhvervshus Fyn eller som nævnt SDSI og SDU som videnspartnere. Dette vurderer vi især havde været givtigt, når vi tager udfordringen med at rekruttere partnerskaber af høj nok kvalitet inden for projektets tidsperiode i betragtning. I andre projekter har de eksempelvis haft succes med at udvide rekrutteringsbasen ved at inddrage Erhvervshuse til at identificere potentielle sidesteppere fra andre brancher. Det kunne altså have givet muligheden for at inkludere virksomheder, som traditionelt er placeret i andre brancher, men hvis produkt med lidt udvikling kan have relevans ind i velfærdsteknologien.

Dog mener vi, at der er flere fordele ved at en tættere involvering af de øvrige partnere i etableringsfasen end et større rekrutteringsgrundlag.

Jævnfør ovenstående pointe om at indføre vejledning, nævner SDU også, at de har mærket stor forskel på, hvorvidt virksomhederne på forhånd har været i stand til at konkretisere deres behov for bidrag fra dem som vidensinstitution. Ifølge SDU har udbyttet for alle parter varieret herefter. Vi vurderer, at man ved at involvere eksempelvis SDU i etableringsfasen og evt. den indledende vejledning kunne have gjort det nemmere for virksomhederne at klarlægge og definere deres vidensbehov. Efter vores vurdering ville det også facilitere involvering af både andre fakulteter og andre vidensinstitutioner, hvor det ville være relevant. Altså ville det øge sandsynligheden for, at partnerskabet blev bygget op om de mest relevante aktører – og at aktørerne blev aktiveret ind i partnerskaberne. Af disse årsager vurderer vi, at det er en styrke for innovationspartnerskaberne at lave en tæt inddragelse af de øvrige faste partnere i etableringsfasen, så disse kan levere inputs til, hvad partnerskabet skal arbejde med.

## Læringspunkt 2

**Udarbejdelsen af en exitplan vil styrke forudsætningerne for forankring i de deltagende virksomheder, og dermed for at fastholde innovations- og effektpotentialet.** Welfare Tech har i projektet lykkedes med at facilitere en række af succesfulde innovationspartnerskaber. Samtidig afhænger et innovationspartnerskabs succes også af, hvad der sker efter projektperioden, og hvorvidt partnerskaberne og de deltagende virksomheder formår at opretholde deres innovationshøjde. Der ligger derfor et vigtigt vilkår i at sikre, at virksomhederne selv kan arbejde videre med at indfri effektpotentialet efter projektets afslutning, og at partnerskaberne ikke dør med projektet. Det er klart, at det ikke er projektets opgave direkte at løfte virksomhederne efterfølgende, men at det i stedet handler om at give virksomhederne de rigtige *forudsætninger* for fremtidig vækst og innovationsskabelse. Vores erfaring fra andre innovationspartnerskabsprojekter viser, at der er behov for en klar plan for overgangen mellem produktudvikling og den efterfølgende skalering og markedsindtrædelse. I innovationspartnerskabsprojekter er det derfor vigtigt, at projektholder faciliterer, at partnerskabet og/eller virksomhederne er klar til de næste trin i udviklingen af deres idéer. Det er derfor en klar fordel, hvis der kan indlægges en fase i projektperioden for alle innovationspartnerskaber, som er centreret om næste step. Dog har der i VISE-projektet ikke været fokus på at etablere en sådan exitplan efter virksomhederne har fuldført deres projektforløb. Selvom projektledelsen ser klare fordele i ved projektafslutning at få virksomhederne til at forholde sig til mål for fremtiden, såsom at være en international virksomhed med en eksport på x mio. kr. om fem år, har de som nævnt ikke fundet, at de har haft mandat hertil i programmet for nærværende projekt. Vi er enige i, at innovationspartnerskabsprojekter ikke kan have ansvaret for, at virksomhederne reelt laver en markedsindtrædelse med en ny løsning og dermed faktisk vækster. Dog mener vi, at operatørerne bør kunne bistå virksomhederne med at skabe de bedste forudsætninger herfor. Derfor vurderer vi også, at det er vigtigt for innovationspartnerskabernes succes at sikre udspecificering på, at operatører kan få midler til at skabe disse forudsætninger.

Baseret på vores erfaringer kan dette gøres ved at indføre et fast exitmøde ved afslutningen af et innovationspartnerskab, hvor der skal udpensles en exitplan eller roadmap – en fremadrettet forretningsplan. I dette møde skal virksomhederne reflektere over de udfordringer og barrierer, der kommer efter en



udviklings- og testfase, hvis virksomhederne skal indtræde på markedet med produktet eller løsningen og skalere disse. Virksomhederne skal med andre ord 'tvinges' til at tage stilling til, hvor de er på vej hen, og hvor de eventuelt har brug for støtte. Vi har tidligere erfaret i lignende projekter, at Erhvervshusene med fordel kan facilitere denne del. VISE-projektledelsen ser også fordelene ved at kunne inddrage Erhvervshusene til denne del. Erhvervshusenes konsulenter har dels kompetencerne til at give en sparring målrettet på forretningsudvikling, modsat klyngerne, der har stærke kompetencer inden for fagspecifik sparring. Desuden har konsulenterne et overblik over, hvilke offentlige og private støtteordninger eller projekter, som virksomhederne eventuelt kan få adgang til efter endt projektperiode. Et exitmøde med et erhvervshus, hvor der etableres en exitplan om blandt andet finansieringsmuligheder, kommende projekter, støttemuligheder ift. kommercialisering, samt videre praktiske og strategiske trin for partnerskabet vil således styrke forankrings- og vækstpotentialet yderligere.

### Læringspunkt 3

**Flere virksomheder i partnerskaberne bidrager til et bredere innovationsløft, men kræver et gennemtænkt samarbejdssetup.** Vi har i tidligere evalueringer konstateret, at rationalet med at aktivere flere virksomheder i samme innovationsprojekt er stærkt: Det sikrer et løft af flere virksomheder, det er muligt for virksomhederne løbende at sparre med hinanden, og ved at kombinere kompetencer fra forskellige virksomheder kan den udviklede service eller produkt hurtigere opnå et højere modningsniveau. Dog har det historisk vist sig svært at sikre den brede værdiskabelse for alle de deltagende virksomheder i samarbejdet, hvor det ofte udelukkende er lead-virksomheder, som opnår et reelt innovationsløft. VISE-projektet er dog lykket med at inkludere mindst to virksomheder i alle partnerskaber. Det ser vi blandt andet i, at 7 ud af de 9 virksomheder, der har svaret på evalueringssurveyet, forventer at introducere nye produkter på markedet. Derfor kan vi konstatere, at i hvert fald 7 virksomheder under projektet har fået mulighed for at udvikle deres produkter eller løsninger. Da dette antal er et større antal end projektets lead-virksomheder, har væksten i projektet ikke kun været begrænset til lead-virksomheden. Foruden denne indikation på udbredelsen af innovationsløftet, har VISE-projektet også lykket med, at få partnervirksomhederne til at levere en part, der understøtter lead-virksomheden i at lykkes. Synergierne mellem partnervirksomhed og lead-virksomhed består ofte i, at partnervirksomheden har en teknologi som kan understøtte den idé som lead-virksomheden har. I VISE har dette for eksempel sket ved, at en partnervirksomhed har leveret sensorer til lead-virksomheden, som har anvendt disse til at udvikle en service til kommunale plejecentre til at klarlægge borgere med demens' døgnrytme.

Baseret på interview med projektledelsen, vurderer vi, at en vigtig årsag til, at projektet er lykket med at involvere flere virksomheder, har været det store fokus på, at de mindst to virksomheder skal være på plads i ansøgningsfasen. Det betyder nemlig, at virksomhederne alle får mulighed for at forme partnerskabet og dermed øges ejerskabet. Dette er især essentielt for at sikre, at dem der er partnervirksomheder frem for lead faktisk har en central rolle at spille i innovationspartnerskabet. Vi kan konstatere, at dette også gælder innovationspartnerskabernes øvrige partnere. Det virker således bedst, når alle innovationspartnerskabets partnere er fastlagt på forhånd, og altså er bestemt i ansøgningen.

Herunder er den offentlige aftager helt central, hvor innovationspartnerskabernes chance for succes øges. Altså er det en styrke, hvis der udover de mindst to virksomheder i ansøgningen allerede er et konkret samarbejde på bordet med en potentiel offentlig aftager, som skal have midler under partnerskabet til at bidrage til test- og udviklingsfasen. Det betyder nemlig, at alles behov og kompetencer defineres ind i partnerskabet fra start. Vi vurderer samtidig, at forventningsafstemningen og den løbende opfølgning på partnerskaberne i endnu højere grad skal tænkes ind i samarbejdssetuppet fra start, når innovationspartnerskaberne er bygget op om flere virksomheder.

Oprindeligt havde Welfare Tech tiltænkt, at mindst tre SMV'er skulle indgå i hvert innovationspartnerskab. Dette er dog endt med at blive nedjusteret til to. Projektledelsen har erfaret, at overlappet mellem virksomhederne ofte er for småt til, at samarbejdet giver mening for mere end to virksomheder. Det vigtige er, at partnerskabet er meningsfuldt for alle deltagere og skaber en reel værdi. Ifølge projektledelsen er det muligt, så længe kravet ikke er på flere end to. Herunder understreger projektledelsen, at de øvrige virksomheder ikke nødvendigvis behøver at være med i hele partnerskabets periode, og det er nødvendigt at fokusere på, at de kun indgår der, hvor det giver mening. Vi vurderer, at nedjusteringen til et krav om to virksomheder styrker forankringspotentialet, fordi der ikke er virksomheder med i innovationspartnerskaberne, medmindre det giver langsigtet mening for dem.

I forlængelse af ovenstående har projektledelsen baseret på VISE og andre lignende projekter erfaret, at workshops og erfaringsudveksling på tværs af innovationspartnerskaberne som oftest ikke giver værdi til det konkrete innovationspartnerskab. Det skyldes, at der ikke er den nødvendige sammenhæng mellem projekterne. Det kan give synergieffekter i form af netværksdannelse og dermed styrke til det omkringliggende økosystem, men det giver ikke effekter i det enkelte innovationspartnerskab.

#### Læringspunkt 4

**Både monitoreringen og effektskabelsen kan understøttes ved fra start af at anvende faste målepunkter.** Selvom projektledelsen kvalitativ opfølgning på partnerskaberne ved at deltage i styregrupperne har været positiv, har de svært ved at opgøre målopnåelsen, fordi de ikke har haft et monitoreringsværktøj. I den forbindelse har projektledelsen ved dialog med andre klynger erfaret, at det kan være virkningsfuldt at opsætte faste målepunkter for de deltagende virksomheder undervejs, f.eks. ved start, midt og slut. Dette ville dels skabe et bedre datagrundlag for at opgøre effekterne, men efter vores vurdering ville det også bibringe projektledelsen relevant data løbende til at kunne foretage justeringer i projektet, efterhånden som data kom ind. Desuden giver projektledelsen udtryk for, at det ifølge andre klyngeerfaringer gør virksomhederne mere opmærksomme på, hvor de er, og hvor de vil hen. Forøgelsen af virksomhedernes opmærksomhed på, at de bliver målt, gør samtidig, at de forholder sig til, hvorvidt innovationspartnerskabet faktisk lykkes med at skabe de mål, de har sat sig. Erfaringen er, at det skaber fokus på effekterne, og holder virksomhederne til ilden med, at de ikke er i mål, før de har opnået disse.

## Bilag A Sådan scorer vi

### Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

### 1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

	Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	Samlet implementerings-score	Trafiklys
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejs-evaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 - 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 - 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 - 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 - 19 %	0 - 14 %

### 3. Effektivitet (afsnit 3)

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

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.