

JANUAR 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

GROWTH BY DESIGN

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

JANUAR 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

GROWTH BY DESIGN

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 006.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 27.01.2021
UDARBEJDET SSV
KONTROLLERET TAKW
GODKENDT LCPE

INDHOLD

1	Resumé: Growth by Design	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	12
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Forventninger til effekter	13
6.3	Indsatsens effektmål	15
7	Anbefalinger og læring	16

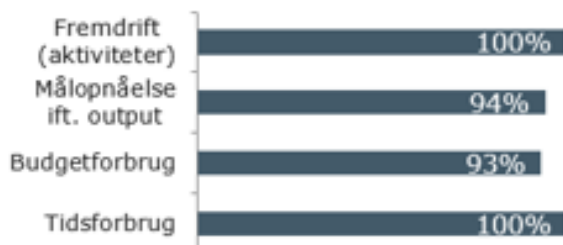
1 Resumé: Growth by Design

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



Projektpartnerne har dybdegående ekspertise og kompetencer inden for de respektive innovationsforløb, men i den skarpe arbejdsdeling er videnssynergier gået tabt. Innovationsforløbene bidrager med nye tilgange til at arbejde innovationsdrevet og nå frem til klarhed omkring proces, koncept og handling, men individuelle forløb, som bygger ovenpå de mere kollektive aktiviteter, kunne sikre et mere fokuseret innovationsløft for de virksomheder, som har det største potentiale. Virksomhederne fremhæver kompetente undervisere og en fin vekselvirkning mellem teori og praksis, men det er udfordrende for virksomhederne at overføre den tillærte viden til andre innovationsprocesser i virksomheden. Dette står bl.a. i vejen for et strategisk innovationsløft i virksomheden. SDU har været ansvarlig for den tværgående vidensopsamling, men de øvrige partnerne oplever ikke, at SDU har haft dybdegående kendskab til alle tre innovationsforløb, og derfor har denne viden ikke medført justeringer i indsatsen.

Målopnåelse



Projektets fremdrift er tilfredsstillende både på aktivitets- og outputniveau. I projektets midtvejsevaluering var der et mindre efterslæb i rekruttering af virksomhederne, men denne udfordring har projektet løst, bl.a. fordi de forskellige forløb er blevet forankret i virksomhederne i regionen, og de dermed selv har opsøgt forløbene. Projektet har et underforbrug af midler i forhold til, at projektets aktiviteter er færdiggjorte. Projektholder forventer dog ikke, at de får anvendt de resterende midler.

Effektvurdering

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projekt-perioden	efter projekt-perioden		
C1: Antal nye innovative virksomheder	0	63	-	-
C2: Anslået skabt årlig omsætning (mio. kr.)	-	96,7	143,4	+100 %
C3: Anslået skabte job	-	117	177	+100 %

På baggrund af den oplyste effektskabelse fra projektholder og survey udsendt til virksomhederne, er det vores vurdering, at projektet har skabt effekter for virksomhederne afspejlet i omsætning og jobskabelse. Derfor gives den grønne score. I vores survey tegner der sig et billede af, at store dele af effekterne først indtræffer senere inden for 5 år efter endt projektperiode. Dette kan primært forklares ved, at de tillærte designmetoder skal forankres i virksomheden inden de direkte medfører de ønskede effekter. I survey angiver 66 % af virksomhederne, at deres innovationsprocesser er blevet forbedret, mens 47 % angiver, at de har arbejdet med metoderne mere bredt i virksomheden.

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 Growth by Design er at udnytte designbaseret viden og forskning til at styrke syddanske virksomheders innovations- og konkurrenceevne, og derigennem øge væksten i de deltagende virksomheder. Growth By Design bestod oprindeligt af fire parallelle innovationstemaer, hvorunder der gennemføres en række innovationssamarbejder. Et af de fire, 'Reframe the Future', er dog lukket undervejs i projektet. Under hvert tema skal innovationssamarbejderne på hver sin måde udmønte projektets overordnede rationale:

- > Play User LAB har fokus på evnen til at finde kreative løsninger på komplekse udfordringer i fremtidens samfund, ud fra en præmis om, at leg skal hjælpe til at udfolde læring og kreativitet. Målgruppen er virksomheder, der ønsker at styrke de kreative og innovative evner gennem leg, og som udvikler/fremstiller produkter og services til børn og børnefamilier.
- > Sustainability LAB skal forbedre virksomhedernes innovationsevne gennem brug af designmetoder og processer i udvikling af nye produkter, services og systemer, der peger dem i en mere bæredygtig retning. Herunder øge virksomhedernes innovationssamarbejde, fokus på bæredygtige elementer og involvering af brugere og stakeholders.
- > Value Chain Innovation fokuserer på værdikædeforløb mellem virksomheder. Under innovationstemaet og med aktivering af designmetoder arbejder virksomhederne med nye metoder til at styrke og facilitere samarbejde på tværs af deres værdikæder. I et særligt delforløb, der kom til efter lukningen af Reframe the Future i marts 2017 og projektperioden ud (Value Chain Innovation B (Rethink the Future)), adresseredes de særlige udfordringer omkring ejerskifteprocesser.
- > Reframe the Future var et forsøg på et strategisk udviklingsforløb mellem virksomheder, offentlige aktører, vidensinstitutioner og andre aktører, der vil udvikle løsninger på større samfundsmæssige udfordringer. Innovationstemaets rationale var, at der ligger et stort forretningsmæssigt potentiale i at adressere udfordringer, der i deres natur er så omfattende og komplekse, at de kan være svære at definere og løse af en enkelt aktør.

D2i er projektholder, mens partnerne Designskolen Kolding, Syddansk Universitet og Børnenes Hovedstad fungerer som operatører på de enkelte innovationstemaer.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS		
>	Tilskudsmodtager:	Dansk Design Center (tidligere Foreningen Design2Innovate)
>	Vækstforum:	Region Syddanmark
>	Sagsbehandler:	Morten Suusgaard
>	Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde:	Innovationssamarbejder (ERDF-1)
>	Samlet budget:	DKK 28,3 mio.
>	Bevillingsperiode:	01.09.2015 - 31.12.2020

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"> > Screening og identifikation af virksomheder > Innovationsforløb, Play User LAB > Innovationsforløb, <u>Sustainability</u> > Innovationsforløb, Value Chain Innovation > Innovationsforløb, <u>Reframe the Future</u> (lukket) 		<ul style="list-style-type: none"> > Innovationsforløb gennemført > Øget innovationsevne hos deltagende virksomheder > Øget designanvendelse blandt virksomheder (også på længere sigt) > Innovationssamarbejde mellem virksomheder og vidensinstitutioner gennemført > Private investeringer (tid/ressourcer) > Nye koncepter udviklet 		<ul style="list-style-type: none"> > Øget omsætning > Øget beskæftigelse > Flere innovative virksomheder

3 Overordnet status

Growth by Design er ét af fire projekter, hvor D2i har været projektholder. Formålet med de fire projekter var at styrke den syddanske indsats på designområdet. D2i blev i januar 2020 en del af DDC (Dansk Design Center), og derfor er projektet nu placeret hos DDC.

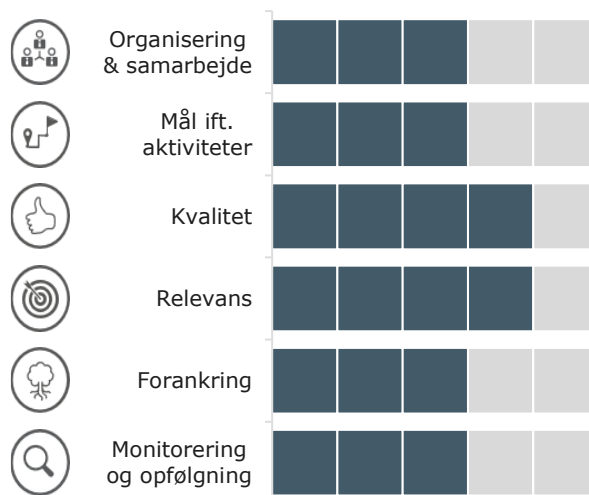
I marts 2017 blev innovationsforløbet Reframe the Future lukket. I denne sammenhæng blev de resterende økonomiske midler overført til Value Chain Innovation. Da SDU havde ansvaret for begge innovationsforløb, har det ikke medvirket ændringer i fordelingen af de økonomiske midler mellem projektpartnerne. I denne sammenhæng blev der foretaget justeringer af projektets måltal.

Reframe the Future havde en forholdsvis abstrakt tilgang til de udfordringer, man ønskede at løse, og det viste sig svært at rekruttere virksomheder til innovationsforløbet.

Projektet er af flere gange blevet forlænget. Bevæggrunden for forlængelsen var, at der var en stor efterspørgsel fra virksomheder til at deltage i innovationsforløbene, og der samtidig var mulighed for at søge flere midler til at forlænge projektet og aktiviteterne. En pointe som også bekræftes i projektets opnåelse på de opstillede måltal i forhold til projektets midtvejsevaluering. I midtvejsevalueringen havde flere af innovationsforløbene udfordringer med at rekruttere virksomheder - en udfordring, som ifølge projektholdet er blevet nedjusteret, fordi viden om projektet og designklyngen har manifisteret sig i virksomhedernes bevidsthed. Dermed har det været nemmere for projektholdet at rekruttere virksomheder, da flere af dem allerede kendte andre virksomheder, som havde deltaget.

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



Projektpartnerne har hver især ekspertise inden for de forskellige innovationsforløb, men kompetencerne kunne bringes mere i spil på tværs.

Projektholdets er sammensat af partnere, som alle har de relevante kompetencer til at gennemføre innovationsforløbene. Vores interview med de deltagende virksomheder fra de tre innovationsforløb viser, at det også er lykkedes for projektets partnere aktivt at bringe disse kompetencer i spil i udførelsen af aktiviteterne (se kvalitet, målgruppens oplevelse). Projektet har arbejdet med en tydelig arbejdsdeling mellem partnerne, som dog ikke har været understøttet af tilstrækkelig dialog på tværs, hvilket har ført til, at mulige synergier er gået tabt mellem de forskellige innovationsforløb. Ifølge projektets partnere har der været en tendens til "silotænkning" mellem de tre innovationsforløb, hvor der i mindre grad er arbejdet med eksempelvis anvendelsen af de forskellige designredskaber som partnerne repræsenterer under samme innovationsforløb (se læringspunkt 3). Derudover har SDU været ansvarlig for vidensopsamling på tværs af projektet. Ifølge de øvrige partnere har denne vidensopsamling ikke fungeret optimalt – primært fordi det har begrænset de andre partnere i at indsamle viden om eget forløb løbende, da vidensopsamling skulle udføres af SDU (en pointe, som udfoldes yderligere i monitorering og opfølgning). Det er projektpartnerenes oplevelse, at DDC (tidligere D2I) i højere grad kunne have påtaget sig en aktiv rolle i forhold til at facilitere samarbejde på tværs af de tre innovationsforløb, særligt da DDC primært har haft en administrativ rolle i projektets organisering. Herudover forklarer projektpartnerne, at der har været opstillet individuelle KPI'er for hvert innovationsforløb, som i mindre grad har understøttet og givet incitament til at afsøge synergier mellem forløbene.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Innovationsforløbene medfører nye måder af tænke og udføre innovationsprocesser for virksomhederne, men mere skræddersyede forløb kunne sikre et mere fokuseret innovationsløft for

virksomheder med størst potentiale og engagement. Hvert innovationsforløb er udviklet med et klart kommercielt sigte, hvor der er fokus på, hvordan anvendelsen af designredskaber kan skabe vækst og udvikling i deltagervirksomhederne. Hvert forløb tager udgangspunkt i den enkelte virksomheds innovationsbehov og efterspørgsel, og på tværs af forløbene arbejder virksomhederne løbende med egne praktiske eksempler. Ifølge den udsendte survey finder 66 % af virksomhederne, at deres innovationsprocesser er forbedret på baggrund af deres deltagelse. Dette viser, at størstedelen af virksomhederne oplever et innovationsløft, men at der er en skæv fordeling i forhold til det oplevede udbytte. Ifølge de interviewede virksomheder var der stor forskel i engagement og niveau på tværs af de deltagende virksomheder: Nogle virksomheder var dybt investeret i designmetoderne og deres anvendelse, mens andre virksomheder i mindre grad havde kompetencerne og engagementet til at arbejde struktureret med designmetoderne. Derfor kunne der med fordel have været arbejdet med en mere løbende screening af virksomhederne, for at sikre at virksomheder med stort innovationspotentiale blev udfordret og understøttet (se læringspunkt 1). Den løbende screening kunne potentielt have sikret mere fleksible forløb, hvor f.eks. individuelle forløb efter deltagelse sikrede, at indsatserne udfordrede virksomhederne på det niveau de var på, og dermed fik den bedst mulige støtte til at forbedre deres innovationsprocesser.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Innovationsforløbene har haft en god vekselvirkning mellem teori og praksis, men har i mindre grad bidraget til et strategisk innovationsløft i virksomhederne. Ifølge de interviewede virksomheder har de respektive innovationsforløb bidraget til nye måder at arbejde med innovationsprocesser på: Det omfatter bl.a. at man tidligt involverer potentielle kunder og brugere til udviklede produkter eller services i innovationsprocessen, sprintforløb og virkelighedsnær prototypetestning. Flere virksomheder fremhæver, hvordan muligheden for at arbejde med egne innovationsprojekter har gjort undervisningen virkelighedsnær, og skabt en god forbindelse mellem teori og praksis. Herudover fremhæver virksomhederne, hvordan underviserne har været kompetente, og har været gode til at facilitere øvelser og diskussioner. Dog fremhæver flere virksomheder, hvordan forløbene kun giver mulighed for at snuse til designtænkning med udgangspunkt i en enkelte innovationsproces, og efterspørger individuelle forløb, som byggede ovenpå den viden, de har fået i løbet af kurset (se læringspunkt 1). De finder, at det er svært at sprede den opnåede viden fra ét innovationsforløb til andre innovationsprojekter i virksomheden, hvilket står i vejen for et mere strategisk innovationsløft af virksomheden. Denne pointe bekræftes også i den udsendte survey, hvor det blot er 47 % af virksomhederne som angiver, at de har arbejdet med at anvende designmetoder og den opnåede viden i virksomheden.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Forløbene skaber nye og efterspurgte rammer for innovation i virksomheden, men der mangler opfølgning med et mere erhvervsrettet og strategisk fokus. Ifølge de interviewede virksomheder er innovationsbegrebet en uhåndgribelig størrelse, og det er ofte svært at ramme-sætte og facilitere innovationsprocesser. Flere af virksomhederne fremhæver, hvordan samfundet har en generel "innovationsdyrkelse", men at få reelt set er i stand til at fastsætte eller dyrke innovation i virksomheder. Det er særligt her, at de tillærte designmetoder bliver relevante – fordi alle virksomheder gerne vil

innovere, men ofte mangler kompetencerne til at facilitere denne innovation (se læringspunkt 2). Forløbene med udgangspunkt i designtænkning og de tilhørende metoder giver virksomhederne mulighed for at tilrettelægge innovation gennem intense forløb, hvor særligt brugere og kunder inviteres med ind i maskinrummet. Det sikrer nye og efterspurgte rammer for innovation, som munder ud i produkter, som har højere grad af relevans for slutbrugerne.

Som tidligere beskrevet oplever virksomhederne udfordringer med at overføre den tillærte viden fra forløbene til andre innovationsprocesser i virksomhederne, hvilket står i vejen for et mere strategisk innovationsløft. Ifølge de interviewede virksomheder kunne der med fordel have været en opfølgning fra projektpartnerne, som havde et mere strategisk sigte for, hvordan virksomhederne rent organisatorisk kunne sprede den tillærte viden i virksomheden (Se læringspunkt 2). De interviewede virksomheder efterspørger en opfølgning fra projektpartnerne, som støttede virksomhederne i at sprede den tillærte viden i deres egne organisationer (Se læringspunkt 2). Flere virksomheder fremhæver, hvordan projektpartnerens opfølgning havde en meget akademisk karakter, hvor der blev fokuseret på det teoretiske rationale, som ligger til grund for designmetoderne og i mindre grad, hvordan metoderne kan spredes i virksomheden.

Forankring af
output



Projektet har stort fokus på den at videreføre setuppet omkring innovationsforløbene hos partnerorganisationerne, men et manglende strategisk innovationsløft truer forankringen af metoderne hos virksomhederne. Projektpartnerne har arbejdet aktivt med at sikre den organisatoriske forankring af den tillærte viden. Blandt andet har Designskolen udviklet et open source-metodekit til studerende og andre brugere, som i høj grad bygger på de redskaber og erfaringer, som er blevet udviklet i projektet. Capital of Children forventer at forsætte det virksomhedsnetværk, som er blevet skabt gennem projektperioden ved hjælp af brugerbetaling. Det er på baggrund af virksomhedernes ønske, at netværket forventes at forsætte. Forankringen i virksomhederne er dog truet, primært fordi en stor del af virksomhederne ikke oplever et mere strategisk innovationsløft, og det dermed et uklart, hvorvidt de har forudsætningerne for selv at videreføre den tillærte viden i praksis. Dette er særligt en udfordring, da flere virksomheder fremhæver, at anvendelsen af designredskaberne og det tilhørende mindset kræver vedligeholdelse, ellers kan innovationsarbejdet hurtigt blive nedprioriteret i forhold til den almindelige drift. Det er vores vurdering, at DDC her spiller en central rolle i forhold til at opsøge og vejlede virksomhederne mod relevante aktiviteter fremadrettet. Det kan styrke projektets fremtidige forankring.

Monitorering og
opfølgning



Projektpartnerne har løbende lavet relevante justeringer af deres forløb, men arbejdsdelingen omkring vidensopsamling har ikke formået at sikre læring på tværs af forløbene. De involverede projektpartnerne har løbende lavet justeringer af undervisningen og formatet på baggrund af uformel feedback fra virksomhederne. Lukningen af Reframe the Future er et eksempel på, at projektholdet har formået at identificere udfordringer og tilpasse aktiviteterne løbende, for at sikre en overensstemmelse mellem de udbudte forløb og virksomhedernes behov. Opgaven med at gennemføre en systematisk opfølgning fra de tre innovationsforløb har ligget hos SDU, med det

formål at generere viden om virksomhedernes anvendelse af designredskaber på tværs af forløbene. Dog har den læring der er opsamlet af SDU ikke i tilstrækkelig grad været bragt i spil, primært fordi projektpartnerne har arbejdet isoleret med deres respektive innovationsforløb, og der i mindre grad har været fokuseret på at foretage vidensopsamling på undervejs på tværs af forløbene. Det manglende videnserfaring på tværs har gjort det svært for SDU at løfte opgaven (læringspunkt 3).

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 100 % 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: Screening og identifikation af virksomheder	188	450	+100 %
A2: Innovationsforløb, Play User Lab	32	44	+100 %
A3: Innovationsforløb, <u>Sustainability</u>	36	36	100 %
A4: <u>Innovationsforløb</u> , Value Chain Innovation	75	77	+ 100 %
A5: <u>Innovationsforløb</u> : Reframe the future*	-	-	Se note*

Note*: Indgår ikke i projektets aktivitetsmål, da innovationsforløbet er lukket i projektperioden.

Note*: Indgår ikke i projektets aktivitetsmål, da innovationsforløbet er lukket i projektperioden.

Projektet har en tilfredsstillende målopnåelse på de opstillede aktivitetsmål. I projektets midtvejsevaluering blev der konstateret et mindre efterslæb i

rekrutteringen af deltagere i de tre innovationsforløb. Dog viser ovenstående tabel, at det har lykkedes projektholdet at rekruttere de opsatte rekrutteringsmål. Ifølge projektholdet skyldes dette blandt andet, at den tværgående satsning omkring design i Syddanmark har forankret sig i virksomhederne, og det dermed er nemmere at rekruttere.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	28,3	26,2	93 %
Tidsforbrug (måneder)	64	64	100 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet forsat midler til rådighed, selvom projektets aktiviteter formelt er afsluttet. Dog er det endelige budget endnu ikke er færdiggjort, og derfor kan der opstå ændringer i projektets budgetforbrug. Projektholder forventer dog ikke, at de kommer til at anvende de resterende midler.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 94 % 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 nye virksomheder, der samarbejder med forskningsinstitutioner	148	168	+ 100 %
B2: Private investeringer	2.492.465	4.333.450	+ 100 %
B3: Antal virksomheder, der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet	88	75	85 %
B4: Antal virksomheder, der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden	112	88	79 %
B5: Antal virksomheder, der udvikler koncepter til nye produkter eller løsninger	67	92	+ 100 %
B6: Private investeringer	47.643.368	71.712.000	+ 100 %

Projektet har en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer. Der kan dog forekomme mindre ændringer i projektets målopnåelse, da de indrapporterede tal er fra februar 2020. Dog skal det i denne sammenhæng nævnes, at projektet har gennemført alle aktiviteter, og ændringerne derfor vil være af mindre karakter. Som tidligere beskrevet i afsnittet om projektets aktivitetsmål, har de tre innovationsforløb rekrutteret flere virksomheder end forventet. Dog viser projektets målopnåelse i ovenstående tabel, at virksomhedernes deltagelse i innovationsforløbene i mindre omfang end forventet fører til nye produkter på markedet (B3), eller produkter, som er nye for virksomheden selv (B4). Forklaringen er efter vores vurdering, at flere virksomheder har fundet det svært at anvende designmetoder og den opnåede viden i deres egne virksomheder. På de resterende outputmål registrer vi en tilfredsstillende målopnåelse, særligt i forhold til samarbejder mellem virksomheder og forskningsinstitutioner.

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 effektpotentialer.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsene 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 394 deltagere, hvoraf 67 respondenter har besvaret eller delvist besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 17 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti- ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget 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
virksomhedens innovationsprocesser er bedre end før	66 %
virksomheden forventer at introducere et nyt produkt eller ydelse på baggrund af deltagelse	57 %
Virksomheden har arbejdet med at anvende designmetoder og den opnåede viden i virksomheden	47 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=67)

66 % af virksomhederne indikerer, at deres innovationsprocesser er blevet forbedret på baggrund af deres deltagelse. I spørgeskemaets fritekstfelt, forklarer

flere af virksomhederne, hvordan det er udfordrende at sprede metoderne til andre innovationsprocesser i virksomhederne, særligt hvis det kun er enkelte medarbejdere, som har deltaget. Herudover fremhæver de et behov for en mere systematisk opfølgning på deres deltagelse, med særligt fokus på, hvordan de kan sprede metoderne til resterende medarbejdere, for at sikre et mere generelt innovationsløft i virksomheden. 57 % indikerer, at de forventer at introducere et nyt produkt eller ydelse på baggrund af deres deltagelse, et tal som stemmer overens med projektholdets egne resultater. Som tidligere indikeret, så er det under halvdelen af virksomhederne, som har arbejdet med at anvende design-metoder og den opnåede viden i virksomheden efterfølgende, hvilket vi vurderer som relativt lavt.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 53 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 22 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	83 %
Antal ansatte	55 %

(n=42)

En stor del af virksomhederne forventer, at deres deltagelse i indsatsen vil medføre en stigning i den årlige omsætning, mens lidt over halvdelen forventer, at det vil medføre en stigning i antallet af ansatte i virksomhederne. I nedenstående kvantificerer vi den gennemsnitlige effektforventning, for at kunne vurdere den faktiske effektskabelse yderligere.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	1,4
Antal nyansatte	1,0

(n=42)

De deltagende virksomheder forventer i gennemsnit en årlig omsætning på 1,4 mio. kr, og en enkelt ansat i virksomheden. Disse tal stemmer fint overens med de tal, som projektholder har angivet for projektets effektmål (udfoldes yderligere i afsnit 6.3 – Indsatsens effektmål).

Samlede effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik

over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse.

Figur 9 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

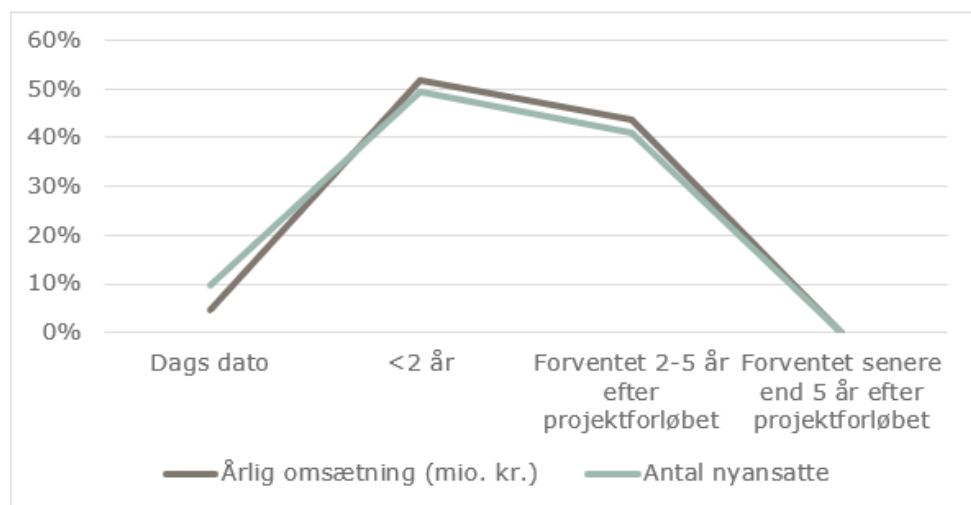
Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere		Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT
— Årlig omsætningsstigning	Maksimum ¹	23,7	484,5	508,2
	Minimum ²	13,2	269,3	282,5
— Antal nyansatte	Maksimum ¹	35,8	335,7	371,5
	Minimum ²	19,9	186,6	206,5

Note: Estimaterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-respondenterne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-respondenterne har samme gennemsnitlige forventninger som respondenterne, mens 2) Min. estimatet antager, at ikke-respondenternes forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar. (n=42)

Tidshorisont for effekter

Da flere af de interviewede virksomheder forklarer, at der kan være en forsinkelse i effektskabelsen, fordi metodernes implementering kræver et længere tidsperspektiv, har vi i nedenstående undersøgt virksomhedernes forventning til timingen af effektskabelsen.

Figur 10 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



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

I ovenstående figur ses, at en stor del af effektskabelsen i virksomhederne endnu ikke er forekommet. Sammenligninger vi indsatsen med andre projekter inden for innovationssamarbejde er det tydeligt, at effekterne kommer relativt sent efter virksomhedens deltagelse – hvor en stor del af virksomhederne først forventer en effektskabelse 2-5 år efter deres deltagelse. Dette er en interessant observation, fordi det peger på, at designtænkning skaber effekter, men ofte med en længere tidshorisont end innovationssamarbejder, som eksempelvis har fokus på en specifik teknologi. Da flere virksomheder forventer en relativt sen effektskabelse, er der i endnu højere grad behov for at DDC følger op med virksomhederne, for at henvise dem til relevante aktiviteter. Særligt da flere

virksomheder fremhæver, at anvendelsen af designmetoder og designtænkning kræver løbende vedligeholdelse.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 11 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
C1: Antal nye innovative virksomheder	0	63	-	-
C2: Anslået skabt årlig omsætning (kr.)	-	96.765.191	143.424.000	+100 %
C3: Anslået skabte job	-	117	177	+ 100 %

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

Projektet har en tilfredsstillende målopnåelse på evalueringstidspunktet både i forhold til anslået skabt årlig omsætning (C2) og skabte jobs (C3). De oplyste tal stemmer i høj grad overens med de fundne resultater i den udsendte survey, som vi præsenterede i forrige afsnit. Projektholdet er endnu ikke begyndt at måle på antallet af nye innovative virksomheder. På baggrund af vores interview og data fra spørgeskemaet, er det vores forventning, at projektet kommer til at lykkes med at skabe 63 nye innovative virksomheder efter projektperioden, særligt da effektskabelsen for virksomhederne er forsinket, og først forventes at indtræffe i løbet af en femårig periode. Det kræver naturligvis, at virksomhederne formår at realisere det vækstpotentiale, de har forventninger om.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

En løbende opfølgning og vurdering af virksomhedernes potentiale kombineret med indarbejdelsen af individuelle forløb, kan bidrage til et mere fokuseret innovationsløft i lignende projekter. Størstedelen af virksomheden vurderer, at deres deltagelse har bidraget til en styrkelse af deres innovationskraft – dog registrerer vi en ujævn fordeling af det opnåede innovationsløft. Ifølge de interviewede virksomheder kan den ujævne fordeling forklares ved, at de deltagende virksomheder har haft forskelligt niveau, udgangspunkt og engagement i og for innovationssamarbejdet. Det er ikke virksomhedernes vurdering, at det manglende udbytte skyldes manglende kompetencer fra projektpartnerne, men i højere grad handler om niveauet og udgangspunktet for de forskellige virksomheder.

Ifølge virksomhederne har der manglet en fleksibilitet i forløbene, som kan have stået i vejen for et højere innovationsløft, særligt for de virksomheder, som har udvist stort potentiale. I denne sammenhæng foreslår flere virksomheder individuelle forløb, som bygger ovenpå det innovationsforløb, som de har deltaget i. Her kunne der med fordel arbejdes mere aktivt med de virksomheder, som har stort potentiale og dermed sikre et løft af disse virksomheder. Det er klart, at de mere skræddersyede forløb ville kræve en mere løbende screening af virksomhederne, i takt med at de deltager i innovationssamarbejdet. Det er dog vores vurdering, at skræddersyede forløb, som bygger ovenpå innovationssamarbejdet ville styrke projektets effektskabelse yderligere, ved at fokusere rådgivning og vejledning til de virksomheder, som har det største potentiale. Herudover vil det sikre, at partnernes store ekspertise og kompetencer faktisk ville blive anvendt koncentreret hos de virksomheder, som har størst potentiale for udbytte. Projektets erfaringer viser, at det kan være frugtbart for projekter, som arbejder med innovationssamarbejde, at indtænke en løbende opfølgning af virksomhederne, for at sikre at de, som har størst potentiale, reelt set får det løft af indsatsen, som er nødvendig. Det ville kræve en projektmodel, som er markant anderledes end nærværende projekt, hvor der afsættes midler til en omfattende og løbende screeningsproces, men som vi også vurderer kan munde ud i et højere innovationsløft for den enkelte virksomhed.

Læringspunkt 2

Designtænkning bidrager til konkretisering af innovationsprocesser, men kræver et mere strategisk kompetenceløft i virksomheden. Innovationsbegrebet er en luftig størrelse, og det er ofte svært at rammesætte og facilitere innovationsprocesser, særligt for mindre virksomheder, som ikke har mulighed for at ansætte specifikke innovationskonsulenter. På tværs af deltagerne italesættes, hvordan samfundet har en "innovationsdyrkelse", men at få reelt set er i stand til at fastsætte eller eksplicite, hvordan innovation skabes og rammesættes i virksomheder. Designtænkning og de tilhørende metoder giver virksomhederne mulighed for at tilrettelægge innovation gennem intense forløb,

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

hvor særligt brugere og kunder inviteres med ind i maskinrummet. Det sikrer nye og efterspurgte rammer for innovation, som udmunder i produkter, som har højere grad af relevans for slutbrugere.

Selvom designtænkning bidrager til nye måder at arbejde med innovation på, så afhænger effekten af metoderne af, at virksomhederne selv formår at bruge koncepterne efterfølgende. I nærværende projekt har det vist sig svært for deltagerne at overføre den tillærte viden fra innovationssamarbejdet til et mere bredt innovationsløft i virksomhederne – også selvom undervisningen har taget udgangspunkt i virksomhedens egne eksempler. Projektet har forsøgt at håndtere denne udfordring bl.a. ved at følge op med virksomhederne efter endt forløb. Dog er det virksomhedernes oplevelse, at denne opfølgning i høj grad fokuserede på metodernes teoretiske rationale, og i mindre grad, hvordan metoderne kan spredes og anvendes på tværs af virksomheden. Projektets erfaringer viser hermed, hvordan virksomheder har behov for en opfølgning, som er mere erhvervsrettet og strategisk orienteret, hvis de efterfølgende skal være i stand til at videreføre viden fra innovationssamarbejdet til deres almindelige praksis.

Læringspunkt 3

En skarp arbejdsdeling sikrer en tydelig fordeling af ansvar, men i projektets organisering bør der i højere grad være fokus på mulige synergier på tværs af aktiviteter. Projektet har arbejdet med en tydelig fordeling af ansvar for de forskellige innovationsforløb, hvilket har sikret, at hver partner har haft en klar ide om, hvad de skulle levere til projektet. I teorien er en sådan arbejdsdeling ønskværdig, fordi det sikrer en tydelig ansvarsfordeling mellem partnerne. Dog gør de klare snitflader, at partnernes ekspertise og kompetencer ikke bringes i spil på den mest hensigtsmæssige måde på tværs af de tre innovationsforløb. Partnernes kompetencer inden for design er et stort aktiv for projektet – særligt fordi partnerne har forskellige tilgange til designbegrebet, hvilket samlet set giver projektet en faglig diversitet. Dog bringes denne faglige diversitet i mindre grad i spil inden for hvert innovationsforløb, og udstyrer derfor i mindre grad de deltagende virksomheder med en mere holistisk tilgang til anvendelsen af designtænkning og de tilhørende metoder. Den manglende koordinering skyldes i høj grad projektets organisering, som i sin natur ikke giver grobund for synergier mellem aktiviteterne. For det første har DDC haft en administrativ rolle i projektet og i mindre grad i selve udførelsen af aktiviteter eller koordinering på tværs af de tre innovationsforløb. Det har gjort at koordineringen imellem forløbene ikke har været klart forankret hos en aktør. For det andet har hver partner haft egne isolerede KPI'er. Ifølge projektpartnerne har de isolerede KPI'er bidraget til silo-tænkningen, og har i mindre grad givet incitament for samarbejde på tværs af de tre innovationsforløb.

Projektets erfaringer viser, at ansvaret for at sikre synergier på tværs af aktiviteter bør forankres ved en aktør, og det er vores vurdering at det i fremtidige, lignende projekter med fordel kunne løftes af den organisation som har rollen som projektleder. Samtidig kan der med fordel opstilles fælles KPI'er for partnernes arbejde, som understøtter og giver projektpartnerne incitament for at opsøge synergier på tværs af aktiviteterne.

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 et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. 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 implementeringsscore	
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	Midtvejsevaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 - 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 - 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 - 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 - 19 %	0 - 14 %

3. Effektvurdering (afsnit 6)

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.