

JULI 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

NORDVEST SMART PRODUCTION

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

JULI 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

NORDVEST SMART PRODUCTION

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	240.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	07.07.2022
UDARBEJDET	LEFV
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	MOBR

INDHOLD

1	Resumé: NordVest Smart Production	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	9
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	9
6.2	Forventninger til effekter	10
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13

1 Resumé: NordVest Smart Production

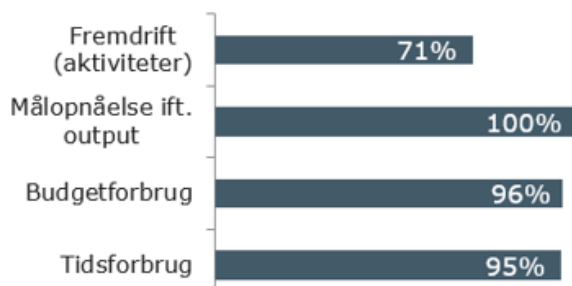
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4,7**



Projektet er lykkedes med at skabe et velfungerende samarbejde med AAU, og hver aktørs ekspertise er kommet projektet til gode. Den virksomhedsnære og opsøgende tilgang har givet virksomhederne et stort videns- og udviklingsmæssigt udbytte. Det har gjort at de deltagende produktionsvirksomheder har fået øget deres innovationsniveau og er blevet mere effektive og konkurrencedygtige. Virksomhederne har været yderst tilfredse med deres innovationsforløb, og har i nogle tilfælde, som sidegevinst, fået tilført nye kompetencer. Projektets metode føres videre i andre projekter, og har skabt interesse fra såvel nationale som internationale aktører.

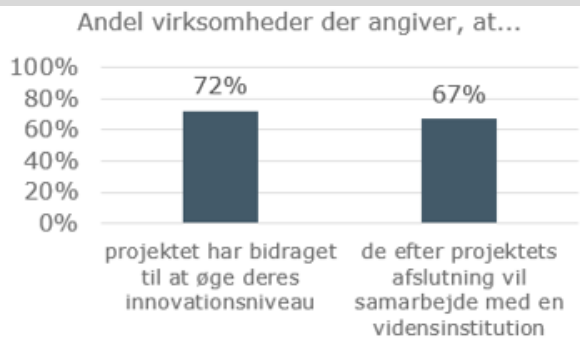
Målopnåelse



På evalueringstidspunktet har projektet indfriet og overpræsteret på alle outputmål og har næsten indfriet de opstillede aktivitetsmål. At sidstnævnte ikke er indfriet skyldes, at hovedparten af kompetenceløftet og udviklingen er foregået ude på virksomhederne i forbindelse med de forskellige besøg og udviklingstiltag, hvorfor aktiviteten ikke har kunnet registreres som oprindeligt tiltænkt, i form af workshops/holdundervisningsforløb.

Projektet har haft et forventeligt forbrug af midler, hvilket indikerer at aktiviteterne har været som budgetteret.

Effektvurdering



Gennem projektet er det blevet tydeligt for virksomhederne, at tilførsel af viden fra universitetet kan accelerere deres udviklings- og innovationsproces. Projektet havde oprindeligt en forventning om, at udviklingen af nye koncepter, test og demonstrationer af nye teknologiløsninger ville generere spin-off af nye virksomheder. Selvom virksomhederne har udviklet nye innovative løsninger, har disse ikke resulteret i spin-outs (endnu). Vi finder dog udviklingen positiv og at innovationen i høj grad er sket i de eksisterende virksomheder, hvorfor vi giver en grøn score.

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

NordVest Smart Production (NVSP) har haft til formål at hjælpe små og mellemstore produktionsvirksomheder i Nordjylland med at udnytte de nyeste teknologiske produktionsmetoder kaldet Industry 4.0. NVSPs primære virkemiddel har været målrettede innovationsforløb, der har taget afsæt i deltagernes konkrete teknologiske behov og kompetencer. Dermed har NVSP søgt at øge SMV'ernes innovationsniveau, effektivitet og konkurrencedygtighed og dermed fastholde, og på længere sigt skabe, nye jobs. Dette har projektet søgt via følgende aktiviteter:

- > Identificere forbedringspotentialer i virksomhederne, herunder indgåelse af teknologiaftaler
- > Etablering af innovationspartnerskaber og skabe videndeling
- > Udvikling og test af produkter/processer
- > Workshops, der giver kompetenceløft for undervisere, erhvervskonsulenter, virksomhedsarbejdere og ledere
- > Events med talere, demonstrationer af ny teknologi og networking (Smart Talks)

Projektet er blevet varetaget af Vesthimmerlands Kommune, men har været et samarbejde mellem Vesthimmerlands Kommune og Jammerbugt Kommune, kommunernes erhvervsservice, Fonden Autonomus og Aalborg Universitet (AAU). I det daglige har NVSP været ledet af Fonden Autonomus, og siden midtvejsevalueringen har Thy Erhvervsforum og Mariagerfjord Erhvervsforum også indgået i samarbejdet.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Vesthimmerlands Kommune
Sagsbehandler:	Christian Hylander Emborg
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Innovations samarbejder (ERDF-1)
Samlet budget:	DKK 23,5 mio.
Bevillingsperiode:	15.03.2017 – 31.08.2022

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"> • Identificere forbedringspotentialer i virksomhederne, herunder indgåelse af teknologiaftaler • Etablering af innovationspartnerskaber og skabe videndeling • Udvikling og test af produkter/processer • Workshops, der giver kompetenceløft for undervisere, erhvervs konsulenter, virksomhedsarbejdere og ledere • Events med talere, demonstrationer af ny teknologi og networking (Smart Talks) 		<ul style="list-style-type: none"> • Fokus på højteknologisk og fremtids-sikret produktion i deltagervirksomhederne • Første prototype eller proces er udviklet • Bæredygtige projekter gennem kompetenceløft af medarbejdere/ledere/undervisere (train-the-trainer princippet) 		<ul style="list-style-type: none"> • Nye produkter • Nye processer i virksomhederne • Nye virksomheder • Reduktion af jobs på kort sigt, og på længere sigt nye arbejdspladser, herunder nye jobfunktioner for eksisterende medarbejdere • Nye medarbejdere i eksisterende jobfunktioner

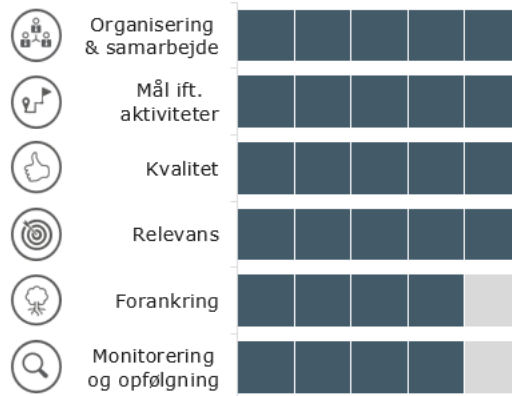
3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet har projektet realiseret hovedparten af de opstillede måltal. COVID-19 situation har i en periode påvirket projektets aktiviteter, hvor særligt virksomhedsbesøg og smart talks har været ramt. Fonden Autonomous, der til dagligt har ledet NVSP, er i slutningen af projektet gået konkurs, hvorfor AAU har overtaget denne del af opgaveløsningen.

Generelt har projektet oplevet stor og positiv interesse både nationalt såvel som internationalt, og projektet var i 2021 nomineret af Europa Kommissionen til RegioStars. Blandt 200 tilmeldte støtteprojekter var NVSP det eneste danske projekt ud af 25 finalister.

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 er lykkedes med at skabe et velfungerende samarbejde med AAU, og hver aktørs ekspertise har tilført projektet værdi.

NVSP-projektets organisering og samarbejde har inkluderet flere forskellige aktører, i form af kommune og erhvervsservice fra Vesthimmerland og Jammerbugt, AAU og Fonden Autonomous. Thy Erhvervsforum og Mariagerfjord Erhvervsråd er siden midtvejsevalueringen trådt ind i projektet, da en tillægsbevilling gjorde det muligt at udbrede projektets metode. Erhvervscheferne fra de to kommuner trådte samtidig ind i projektets styregruppe, der i forvejen bestod af erhvervscheferne og kommunaldirektørerne fra de øvrige to kommuner, samt AAU og Fonden Autonomous.

Vi vurderer at NVSP har været karakteriseret af et godt samarbejde mellem de forskellige aktører, og har båret præg af en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, der har bragt hver aktørs ekspertise og faglighed i spil, da følgende har gjort sig gældende: 1) administrativ projektledelse ved Vesthimmerlands Kommune, 2) rekruttering af deltagere og samspil med øvrige erhvervsfremme tilbud ved erhvervskontorerne, 3) faglig projektledelse og indledende screening ved Fonden Autonomous, og 4) produkt- og procesudvikling ved AAU. Som tidligere nævnt gik Fonden Autonomous imidlertid konkurs i slutningen af projektet, hvorfor AAU overtog denne del af opgaveløsningen. Interview med projektets forskellige samarbejdsaktører viser, at de alle har været tilfredse med såvel samarbejdet og forløbet, og at de derfor både ønsker, men også kan se potentialet i, at samarbejde i en lignende konstellation i andre sammenhænge. Vi hæfter os særligt ved, at projektet har formået at etablere et velfungerende og stærkt videnssamarbejde med forskningsverden, i en grad vi sjældent har observeret i andre lignende projekter (se læringspunkt 3).

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Projektet har bidraget til, at produktionsvirksomhederne har øget deres innovationsniveau samt opnået styrket konkurrenceevne. Projektets formål har været at hjælpe små og mellemstore produktionsvirksomheder i Nordjylland med at udnytte de nyeste teknologiske

produktionsmetoder kaldet Industry 4.0. Med afsæt i NVSP-metoden (opsøgende innovation) har projektet primære virkemiddel været målrettede innovationsforløb, der har taget afsæt i deltagernes konkrete teknologiske behov og kompetencer. Vi vurderer, at projektet bygger på et velargumenteret rationale, hvilket kommer til udtryk ved, at de interviewede virksomhedsrepræsentanter tilkendegiver, at virksomhederne har udviklet sig hurtigere på grund af deres deltagelse i projektet. Med NVSP-metoden vurderer vi således, at projektet har formået at knække koden til at skabe innovation og udvikling i SMV'er ift. digital transformation. Metoden har haft en anden tilgang, end den man ellers ser i erhvervsfremmesystemet, og uddybes nærmere i læringspunkt 1. Vi finder, at projektet, med sin metode, er lykkedes med at sikre en kobling mellem erhvervslivet og forskningsverden, hvilket vi fra andre projekter ved kan være en svær og barrierefyldt proces. Yderligere bemærker vi en positiv afledt effekt af innovationssamarbejdet, i form af kompetencetilførsel, da virksomhederne har fået samarbejder op at køre med studerende fra AAU og UCN (se også afsnittet 'Kvalitet'). Samlet set vurderer vi, at projektets aktiviteter understøtter målsætningen om at øge virksomhedernes innovationsniveau, effektivitet og konkurrencedygtighed.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har været yderst tilfredse med deres innovationsforløb, og har i nogle tilfælde, som sidegevinst, fået tilført nye kompetencer til virksomheden. De interviewede virksomheder er alle positive og tilfredse med deres udbytte af deres forløb, samt fyraftensmøderne (Smart Talks), og vurderer at de har været af høj faglig kvalitet. Der er enighed om, at projektets fleksible og åbne rammer har skabt rum for udvikling, i samspil, og de har oplevet det som et privilegium at have adgang til den viden og ressourcer, som AAU har leveret. Særligt roser de AAU's medarbejder, som de oplever har været dedikeret og i øjenhøjde med virksomhederne. De oplever alle, at medarbejderne har formået at sætte sig ind i virksomhedernes hverdag og tale deres sprog. Samtidig fremhæver de, at de har oplevet forløbet som tillidsfuldt og trygt, da de oplever de har været på en udviklingsrejse i fællesskab (se læringspunkt 3).

Som en sidegevinst af forløbet har flere af virksomhederne formået at tiltrække kvalificeret arbejdskraft og skabe nye jobs, til trods for at de har beliggenhed i hvad der karakteriseres som udkantskommuner. De har således fået kontakt til studerende fra AAU og UCN, der har ført til praktik- og projektansættelser men også studentermedhjælpere og fastansættelser. Virksomhederne fremhæver, at de på den måde har fået tilført nye kompetencer og er kommet i mål med nogle ting, som de ikke ellers ville have været (se læringspunkt 2).

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Den virksomhedsnære og opsøgende tilgang bibringer virksomhederne et stort videns- og udviklingsmæssigt udbytte. Interview med virksomhederne viser, at de alle har fundet innovationsforløbet og metoden (opsøgende innovation) yderst relevant. De vurderer, at de uden forløbet ikke ville have opnået adgang til den viden, udvikling og kompetencer, som de har fået i regi af NVSP. De har således udviklet sig hurtigere og i et større omfang, end hvad de ellers ville have gjort. De fremhæver i den forbindelse, at de finder metoden, og særligt tilgangen til virksomhederne, afgørende for at sikre koblingen mellem erhvervslivet og forskningsverden, og de ser et klart potentiale for

udbredelse af metoden. De fremhæver, at de som virksomhed i en udkantskommune har svære vilkår og betingelser, hvorfor det er nødvendigt med lignende indsats, da det kan være med til at gøre virksomhederne attraktive og konkurrencedygtige på flere parametre.

Forankring af output



Projektets metode føres videre i andre projekter, og indsatsen har resulteret i digital innovation og udvikling i virksomhederne.

På evalueringstidspunktet vurderer de interviewede virksomheder, at de har fået tilført kompetencer samt opnået digital innovation og udvikling i virksomheden, og at de med deres deltagelse har fået skabt en større bevidsthed, blandt alle medarbejdere, omkring innovation. Vi vurderer således, at virksomhedernes udbytte af den opsøgende innovation er velforankret, og at de nye innovationstiltag har skabt forudsætninger for vækst og udvikling hos dem. Projektets forskellige aktører påpeger dernæst, at de ser et stort potentiale i at udbrede og skalere projektets metode. Aktuelt er metoden videreført i andre projekter (*Strategisk fokus på digital transformation* – finansieret af Erhvervsfremmebestyrelsen, og *Innovation til håndværksvirksomheder og virksomheder i byggebranchen* – finansieret af Enter Digital) hvor det med sidstnævnte et håbet, at metoden kan være med til at løse en ellers konservativ branche op. Projektet har dernæst oplevet, at metoden har skabt interesse såvel nationalt som internationalt, hvorfor det forgrener sig videre i nye samarbejdskonstellationer og fora. På den baggrund vurderer vi, at NVSP-metoden lever videre efter projektperioden, og dermed forankres og videreføres.

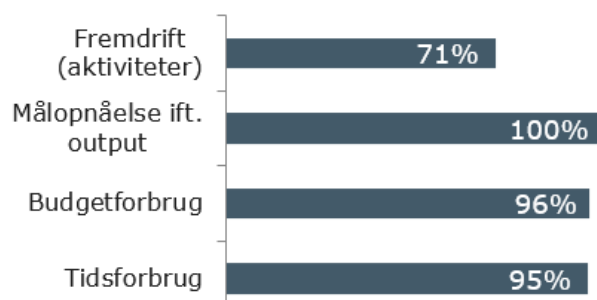
Monitorering og opfølgning



Projektet har været præget af løbende og relevante tilpasninger, og opfølgning med projektets deltagere har foregået via AAU's medarbejder, der løbende har haft dialog med virksomhederne. Projektholder har løbende fulgt op på de opstillede mål, hvilket undervejs har givet anledning til en omprioritering af særligt én aktivitet (A5). Kompetenceudvikling viste sig nemlig i praksis at foregå on-set, blandt ledere og medarbejdere i den enkelte virksomhed, hvorfor målet om kompetenceudviklingsforløb ikke er realiseret. AAU har haft en løbende dialog med virksomhederne, hvilket har sikret en tæt og kontinuerlig grad af opfølgning. Således er der løbende foretaget tilpasninger af virksomhedernes innovationsforløb i henhold til den hverdag og virkelighed de hver især har stået i. Der har derfor været en tæt føling med, hvad der har rørt sig hos de enkelte deltagervirksomheder af såvel potentialer og udfordringer. Vi vurderer, at projektets løbende opfølgning med virksomhederne har været befordrende for projektets gennemførelse og værdiskabelse. Som bemærket ved midtvejsevalueringen har projektet ikke gennemført systematisk opfølgning på deltagernes udbytte og tilfredshed med de afholdte Smart Talks, hvilket vi fortsat vurderer kan være et tab ift. at få indblik i eventuelle forbedringspotentialer. Projektholder har i løbet af 2022 udarbejdet et inspirations- og erfaringsopsamlingshæfte, der samler op på læring og de gode virksomhedshistorier, hvori vi finder flere spændende og relevante indsigter til fremtidige projekter på området.

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 0).



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 71 % 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: Indgåelse af teknologiaftaler	45	45	100 %
A2: Etablering af innovationspartnerskaber	10	10	100 %
A3: Udvikling og test af produkter/processer	45	84	+100 %
A4: Kompetenceløft for undervisere og erhvervs konsulenter	5	2	40 %
A5: Kompetenceløft for virksomhedsmedarbejdere og ledere	10	0	0 %
A6: Events (13 Smart Talks, kick-off og afslutningskonference)	18	15	83 %

På evalueringstidspunktet har projektet indfriet tre ud af seks af de opstillede aktivitetsmål. Projektet har overpræsteret markant på A3, hvilket vidner om en høj udviklingsrate og relevans. Hvad angår A4 og A5 er den aktuelle målopnåelse under det opstillede mål, men ifølge projektholder kan dette henføres til, at meget af kompetenceløftet og udviklingen er foregået ude på virksomhederne i forbindelse med de forskellige besøg og udviklingstiltag, hvorfor målopnåelsen ikke kan registreres på samme vis.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	23,5	22,5	96 %
Tidsforbrug (måneder)	65	62	95%

Note: vedr. 'Total budget' oplyser projektholder og sagsbehandler, at der forventes at komme en nedskrivning. Det angivne beløb illustrerer således det forventede beløb, efter nedskrivning, hvorfor der er en vis usikkerhed forbundet hermed.

Projektet har haft et forventeligt forbrug af midler, hvilket indikerer at aktiviteterne har været som budgetteret.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % 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 evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	45	45	100 %
B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	45	45	100 %
B3: Antal virksomheder der har modtaget støttet med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet	40	44	+100 %
B4: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden	45	44	98 %
B5: Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	37	43	+100 %

Projektet har indfriet samtlige outputmål og overpræsteret på to.

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 46 deltagere, hvoraf 26 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 57 %. 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 deltageres *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
projektet har bidraget til at øge virksomhedens innovationsniveau	72 %
de efter projektets afslutning vil samarbejde med en vidensinstitution	67 %
projektet har bidraget til at skabe øget viden om teknologiske produktionsmetoder (Industry 4.0)?	67 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=15)

Størstedelen af virksomhederne vurderer, at de har fået øget deres innovationsniveau og godt 67 % vurderer, at det er sandsynligt eller meget sandsynligt, at de vil fortsætte samarbejdet med en vidensinstitution efter projektperiodens udløb. Virksomhederne uddyber deres besvarelser således:

- > "Det har været givende med "ikke håndværksfaglige" sparring udefra. Noget som så tingene fra helt andre vinkler og uden begrænsende tilgange".
- > "Det er afgørende at vi får den støtte der bevirker, at vi får den viden og den opbakning (både teoretisk og praktisk) der gør det muligt for os, at få gennemført de aktiviteter der er nødvendige for at vi kan komme videre".
- > "At få innovativt input ude fra, hvor der er tid til at finde det bedste sted at forbedre og den rette løsning for os, samt den bedste måde at implementere det på, uden at der er en specifik ramme det skal passe ind i og en skarp deadline for ansøgningen".
- > "Det har været givende at få viden om hvad digitalisering kan bidrage med i en virksomhed som vores".

Som besvarelserne afspejler, har virksomhederne gennem projektet opnået en erkendelse af at tilførsel af viden fra universitetet kan accelerere deres udviklingsproces.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 54 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 15 % 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	46 %
Årlig eksport	23 %
Antal ansatte	38 %
Antal undgåede fyringer	12 %

(n=26)

Knap halvdelen af respondenterne har positive forventninger til udviklingen i virksomhedens omsætning, imens godt 40 % har positive forventninger til udviklingen i antal ansatte. Samlet set er der dog sket et fald i virksomhedernes positivitet ift. forventninger til effekter siden midtvejsevalueringen.

Figur 3 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	1,7
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0,8
Antal nyansatte	0,8
Undgåede fyringer	0,3

(n=26)

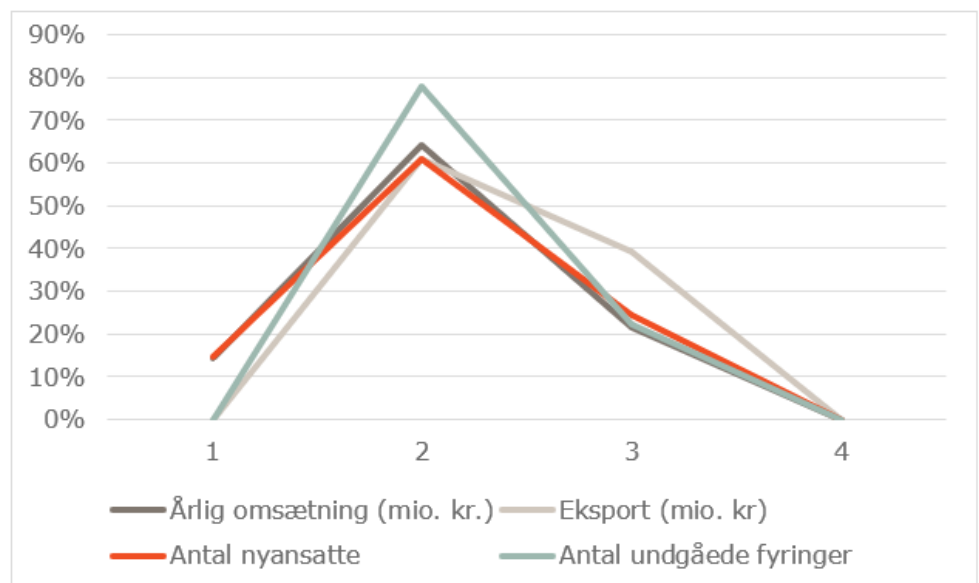
Effekterne skal primært findes blandt virksomheder i størrelsesordenen 10-49 ansatte og 50-249 ansatte. Det er vores vurdering, at der er tale om pæne effektforventninger sammenlignet med bevillingens og virksomhedernes størrelse, men konstaterer samtidig, at forventningerne er mindre end ved målingen i midtvejsevalueringen.

Tidshorisont for 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 delta-gelse.

Figuren viser, at størstedelen af effekterne forventes at indtræffe inden for to år efter virksomhedernes deltagelse i projektet.

Figur 9



Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 4 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye innovative virksomheder (program)	15	-	0	0 %
C2: Nye produkter	13		0	-
C3: Nye processer	20		0	-
C4: Kompetenceløft af medarbejdere	60		0	-

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

På tidspunktet for slutevalueringen har projektledelsen endnu ikke opgjort tre ud af fire af de opstillede effektmål (C2-C4). Projektholder bemærker, at dette vil blive gjort hen mod projektets afslutning. Ud fra aktivitetsmål A3 kan vi dog konstatere, at projektet på overbevisende vis, har formået at udvikle og teste nye produkter og processer. Vi noterer dernæst, at det inden for projektets rammer ikke er blevet etableret nye og innovative virksomheder. Projektet havde en forventning om, at udviklingen af nye koncepter, test og demonstrationer af nye teknologiløsninger ville generere spin-off af nye virksomheder, hvor halvdelen ville blive etableret under projektføreløbet og de resterende efter endt projektføreløb. Virksomhederne har udviklet flere nye innovative løsninger, men disse har (endnu) ikke resulteret i spin-outs.

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

Hvad kan projektet lære os om den opsøgende indsats, der har udvikling og innovation, i samspil, for øje? Projektets metode har haft en anden tilgang, end den man ellers ser i erhvervsfremmesystemet, der typisk er karakteriseret ved en afgrænset og en på forhånd defineret løsning/tilbud. NVSP-metoden har omvendt været åben og undersøgende, hvilket har gjort, at virksomhederne har været nysgerrige og turde være åbne for en udviklingsrejse i samspil. Hertil finder vi, at det samtidig har været afgørende, at virksomhederne har fundet det risikoløst i starten, da de ikke har skullet betale indledningsvist, hvilket skaber mere værdi på sigt. Virksomhedernes innovationspotentiale er således blevet forløst i samspil, og hen over en længere periode, hvilket virksomhederne vurderer har gjort, at projektets tilbud ikke blot bliver et 'quick fix', som de tidligere har oplevet med andre projekter. Virksomhederne har fundet det afgørende, at man i samspil har skullet finde frem til den rette udviklingsvej, og dernæst at AAU efterfølgende har været med på hele udviklingsrejsen med nyeste viden og kompetent vejledning. SMV'erne har ofte begrænsede ressourcer, og kan derfor mangle en at sparre med, hvorfor et længerevarende forløb sikrer, at man får opbygget en relation, og der er mulighed for løbende sparring og tilpasninger undervejs. Yderligere vurderer de, at det er vigtigt at processen kan foregå ude på den enkelte virksomhed, da drift og en travl hverdag ofte påvirker deres fleksibilitet og villighed til at prioritere udvikling i hverdagen.

På baggrund af projektets erfaringer vurderer vi, at man i andre innovationsprojekter kan lade sig inspirere af NVSP-metoden, ved bl.a. at gøre sig overvejelser om følgende:

- > **En opsøgende og eksplorativ tilgang** sikrer, at virksomhederne føler sig inddraget og lyttet til i en potentiel indledende innovationsproces. Samtidig sikrer det, at hver virksomhed får et unikt tilrettelagt forløb, der adresserer de aspekter, som virksomheden måtte have ønske om og behov for. En proces der har stor betydning for det potentielle videre forløb, da det kan være med til at opbygge tillid og skabe tryghed om den satsning, som virksomheden reelt tager, ved at træde ind i et projekt.
- > **Fleksible forløb og muligheder** påvirker virksomhedernes risikovillighed, da det bliver håndterbart for dem at være i, selv når de oplever travlhed og når deres verden/marked forandrer sig. Samtidig har det stor betydning for SMV'erne, at deltagelsen kan foregå on set, da det er tidsbesparende for dem, og samtidig sikrer, at forløbet er målrettet den enkelte virksomhed.
- > **Nem adgang til rådgivning og nyeste viden fra forskningsverden** sikrer at SMV'er i højere grad prioriterer og dagsordensætter udvikling og innovation. I og med deres ressourcer er begrænsede, og at de ofte agerer i

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

en travl og driftsorienteret hverdag, kan det være svært for dem ellers at tilegne sig tilstrækkelig med ny viden og sparring.

- > **Et afgrænset indsatsfokus** sikrer, at projektet bliver håndterbart for virksomhederne at forholde sig til. Dels ift. hvilket område, som projektet ønsker at skabe udvikling og innovation inden for, men også ift. hvor et tilhørende kompetenceløft vil gøre sig gældende.

Læringspunkt 2

Koblingen mellem virksomheder og forskningsverden skaber afledte effekter. Udover at projektet er lykkedes med at skabe en succesfuld kobling mellem erhvervslivet og forskningsverden, så har innovationssamarbejdet afledt en positiv sideeffekt i form af kompetencetilførsel til virksomhederne. Dette skyldes, at SMV'erne i regi af projektet er blevet mere opmærksomme på det kontinuerlige behov for optimering og udvikling, og hvilken betydning det har for at skabe øget omsætning. De har således fået større bevidsthed omkring deres behov for nye og andre kompetencer, hvilket har ført til, at de har formået at tiltrække kvalificeret arbejdskraft og skabe nye jobs (studerende AAU og UCN) til trods for at de har beliggenhed i hvad der karakteriseres som udkants kommuner. Vi ser således, at koblingen mellem erhvervslivet og forskningsverden kan bevirke, at erhvervslivet og lokalområdet rustes bedre kompetencemæssigt, hvilket kan skabe en langsigtet og bæredygtig løsning.

Læringspunkt 3

Kobling mellem erhvervslivet og forskningsverden kan etableres med en virksomhedsnær tilgang i øjenhøjde. Projektet er lykkedes med at skabe en kobling mellem erhvervslivet og forskningsverden, hvilket vi fra andre projekter ved kan være en svær og barrierefyldt proces. Ifølge de interviewede virksomheder har dialogen og samarbejdet med AAU bidraget til, at de har fået nedbrudt og afmystificeret fordomme omkring, hvad universitet dels kan, hvilken viden og kompetencer de ligger inde med, og hvordan de kan bidrage ind i deres hverdag og praksis. Virksomhederne fremhæver, at det i den forbindelse har været AAU's akademiske medarbejders tilgang, til den enkelte virksomhed, som har været afgørende herfor, da han har formået at møde dem i øjenhøjde og med et sprog de taler samt indblik i den virkelighed deres virksomhed agerer i. SMV'erne har derfor fået adgang til nyeste viden og kompetencer fra forskningsverden, hvilket de selv beskriver som eminent, og noget der har skabt mere værdi for dem end forventet. På baggrund af projektets vellykkede kobling bør man i andre projekter, med formål om at knytte de to instanser tættere sammen, forsøge at sikre, at:

- > Akademiske medarbejdere har en low-key og virksomhedsnær tilgang til virksomhederne, da dette har betydning for etablering af relationen, og ikke mindst trygheden og tilliden heri.
- > Akademiske medarbejdere kan tale virksomhedernes sprog og tale ind i den verden, som virksomhederne agerer i, med de muligheder og udfordringer dette indebærer.
- > Akademiske medarbejdere er innovative og omstillingsparate i deres rådgivning, da en omskiftelig hverdag kan påvirke en eller flere forhold med betydning for den enkelte virksomhed.

Læringspunkt 4

Promovering af virksomheder fra udkantskommuner, på de mellemlange og lange videregående uddannelser, har en positiv effekt på at tiltrække nye kompetencer. Projektet har som nævnt haft en afledt succesfuld effekt med at tiltrække nye kompetencer i form af studerende fra AAU og UCN. Generelt er det svært at trække de studerende ud af studiebyerne, da særligt transportmuligheder kan blive en udfordring til de kommuner der betragtes som udkant, da transportmulighederne her ofte er begrænsede eller dyre. Virksomhederne har imidlertid oplevet stor respons på såvel promoveringsvideoer og pitch, som de har lavet til de studerende, hvilket som tidligere nævnt har ført til praktik- og projektansættelser men også studentermedhjælpere og fastansættelser. Vi vurderer derfor at innovationssamarbejde mellem erhvervslivet og forskningsverden dels skaber en nemmere indgang til de studerende, men også at en promoveringsindsats kan give et positivt afkast til gavn for såvel de studerende som for virksomhederne.

8 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 implementeringsscore	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. Effektvurdering (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.