

MAJ 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# INNOVATIONS- SAMARBEJDER FOR INDUSTRI – OG SERVICEVIRKSOMHEDER I REGION SJÆLLAND

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



MAJ 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# INNOVATIONS- SAMARBEJDER FOR INDUSTRI – OG SERVICEVIRKSOMHEDER I REGION SJÆLLAND

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	235.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	02.06.2022
UDARBEJDET	SISR
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	MOBR



## INDHOLD

1	Resumé: Innovationssamarbejder for industri – og servicevirksomheder i Region Sjælland	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
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	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13



# 1 Resumé: Innovationssamarbejder for industri – og servicevirksomheder i Region Sjælland

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

	Organisering & samarbejde	<div style="width: 60%;"></div>	<p>Projektholder har foretaget relevante organisatoriske justeringer, da det oprindelige samarbejde med Erhvervshus Sjælland mislykkedes, men kunne med fordel have anvendt et bevillingsudvalg, som også inkluderede kompetencer inden for innovation og forretningsforståelse. Indsatsen er særligt lykkedes med at etablere nye vidensbroer i Region Sjælland, og virksomhederne har gennem deres deltagelse fået adgang til ny teknisk viden, som er udmundet i nye produkter og services. Dog oplever flere virksomheder, at det har været udfordrende at stå med projektledelsen alene, hvilket har været mere tidskrævende end forventet – særligt fordi de ikke tidligere har samarbejdet med vidensinstitutioner. Virksomhederne har fået øget fokus på innovation, men konsortiedannelsen har i praksis ikke haft de ønskede synergieffekter. Herudover kunne der med fordel have været udviklet en klarere exitstrategi, for at styrke forudsætningerne for forankring i virksomheden.</p>
	Mål ift. aktiviteter	<div style="width: 60%;"></div>	
	Kvalitet	<div style="width: 70%;"></div>	
	Relevans	<div style="width: 75%;"></div>	
	Forankring	<div style="width: 60%;"></div>	
	Monitorering og opfølgning	<div style="width: 60%;"></div>	

## Målopnåelse ● ● ●

Fremdrift (aktiviteter)	<div style="width: 100%;"></div>	100%	<p>Generelt observerer vi, at projektets fremdrift er som forventet både på aktivitets- og outputniveau. På begge niveauer ser vi en fuld målopnåelse. Siden midtvejsevalueringen er der sket en markant fremdrift, hvilket vidner om øget aktivitet i projektets sidste periode.</p> <p>Herudover registrerer vi en fin overensstemmelse mellem projektets tidsforbrug og budgetforbrug. Projektet havde d. 31/3 200.000 kr. tilbage af budgettet, men de forventer, at disse midler bliver anvendt i april måned 2022.</p>
Målopnåelse ift. output	<div style="width: 100%;"></div>	100%	
Budgetforbrug	<div style="width: 100%;"></div>	100%	
Tidsforbrug	<div style="width: 100%;"></div>	100%	

## Effektvurdering ● ● ●

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
de oplevede at blive matchet med de rette kompetencer på DTU	90%
de fik deres ønsker for samarbejdet opfyldt	65%
de forventer at få en direkte økonomisk gevinst ud af samarbejdet	35%

Effekt målet er at skabe 8 nye innovative virksomheder efter projektperioden. Derfor har vi foretaget effektvurderingen pba. interview og surveydata, som måler forudsætningerne for at skabe den ønskede effekt. Disse er illustreret til venstre. Der eksisterer en række forudsætninger, særligt fordi virksomhederne finder, at de har fået adgang til de korrekte kompetencer. Dog er der også indikationer på, at det ikke på samme måde er lykkedes at indfri den kommercielle del af innovationsløftet, og at der derfor også er relativ lang vej endnu, inden virksomhederne indtræder på markedet. Det er dog sandsynligt at der skabes otte nye innovative virksomheder.

## 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

Projektet 'Innovationssamarbejder for industri- og servicevirksomheder i Region Sjælland' har til formål at understøtte og accelerere væksten i regionen. Dette skal ske gennem etableringen af 12 minikonsortier mellem regionens SMV'er og Danmarks Tekniske Universitet (DTU), DTU Diplom for derigennem at styrke og sikre varige innovationsløft i SMV'er i regionen. Målet er, at innovationsforløbene fører til udvikling af mindst otte produkter eller løsninger med kommercielt sigte.

Projektet består af fire hovedaktiviteter:

**Udarbejdelse af idébank** med innovationsparate idéer, som løser og modsvarer konkrete behov blandt erhvervsaktører, brancher og virksomheder. Idébanken etableres på grundlag af en åbningskonference.

**Kvalificering og etablering af innovationssamarbejder**, der hver skal bestå af 2-3 SMV'er, der sammen med DTU Diplom og Væksthus Sjælland skal arbejde med idéer fra idébanken.

**Produktudvikling** af den valgte idé. I udviklingsarbejdet indgår brugerinddragelse og feedback for at sikre brugertilfredshed og markedspotentiale.

**Test og validering** af produktet eller løsningen, som sidste skridt mod en klarlægning til at kunne afsætte på markedet og sikre succesfuld kommercialisering.

Projektet er forankret hos DTU Diplom, som er projektleder og ansvarlig for projektets fremdrift og økonomi. Desuden leverer DTU Diplom den faglige ekspertise i minikonsortierne i forbindelse med produktudviklingen. Erhvervshus Sjælland var ligeledes oprindeligt tiltænkt en rolle i forhold til rekruttering af SMV'er samt procesfacilitering. Derudover har projektet tilknyttet en følgegruppe bestående af projektgruppen (DTU Diplom og Erhvervshus Sjælland) og p.t. tre erhvervscentre (Sorø, Slagelse og Køge).

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	DTU Engineering Technology (DTU Diplom)
<b>Sagsbehandler:</b>	Jeanne Majland Hammer
<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
<b>Indsatsområde:</b>	Innovationssamarbejder (ERDF-1)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 19,7 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.01.2018 – 30.04.2022



## 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"> <li>• Udarbejdelse af idébank mhp. at lave et katalog over innovationsparate idéer</li> <li>• Kvalificering og etablering af innovations-samarbejder mellem virksomheder og vidensinstitution</li> <li>• Produktudvikling med brugerinddragelse</li> <li>• Test og validering af produkter</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye produkter/løsninger med markedspotentiale er blevet udviklet, testet og valideret</li> <li>• Øget innovationshøjde i virksomhederne</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedenstående effekter forventes primært blandt lead-virksomheder i konsortierne:</li> <li>• Øget omsætning i deltagervirksomheder</li> <li>• Øget konkurrencedygtighed i deltagervirksomhederne</li> <li>• Øget vækst og jobskabelse i deltagervirksomhederne</li> </ul>

## 3 Overordnet status

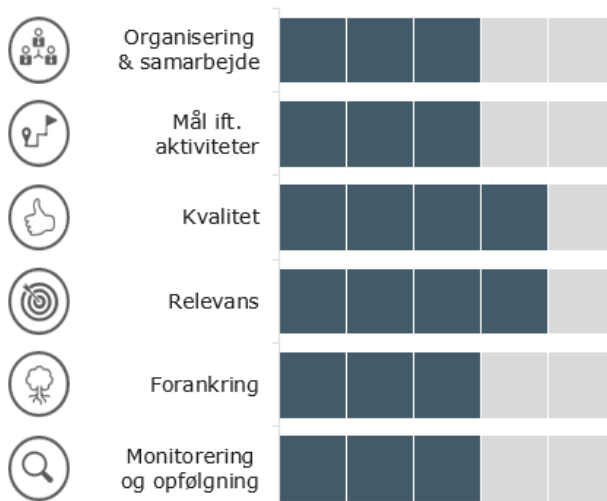
Ved projektets midtvejsevalueringen registrerede vi en fremdrift, som var under det ønskede niveau for evalueringstidspunktet. Vi kan nu konkludere, at dette efterslæb er blevet nedjusteret i den resterende projektperiode. Projektet har indfriet de opstillede milepæle, hvilket også afspejler sig i målopnåelsen på tværs af aktivitet- og outputmål. Projektet er blevet forlænget af flere omgange, og er i alt blevet forlænget i et år og fire måneder. Årsagerne hertil har været flertydig, men skyldes primært forsinkelser grundet COVID-19, som har medført, at aktiviteterne ikke har kunnet forløbe efter den oprindelige tidsmæssige plan og projektet dermed ikke havde brugt de budgetterede midler. Samtidig var der forsat var interesse fra sjællandske virksomheder i forhold til at deltage i et innovationssamarbejde. Siden midtvejsevalueringen er Erhvervshus Sjælland trådt ud af projektet. Ifølge projektholder udmundede samarbejdet ikke i et tilfredsstillende antal virksomheder til indsatsen, og derfor er de ikke længere hverken udførende eller økonomisk partner i indsatsen.

I evalueringen anvender vi termen "akademiske medarbejder", hvor vi i lignende indsats vil anvende "forsker". Årsagen hertil er, at en stor del af de

medarbejdere, som har været tilknyttet innovationsprojekterne fra DTU har været ansat på en diplom-kontrakt, og deres resultatkontrakt er i mindre grad hæftet op på forskning målt i antal publikationer, men i højere grad på at forstå de aftagemiljøer, som deres studerende ender i efter endt uddannelse. Derfor ville brugen af forsker være misvisende i denne sammenhæng.

## 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

**Projektholder har foretaget relevante organisatoriske justeringer, men det akademiske personale finder ikke, at matchet mellem dem og virksomheden altid har været det korrekte.** Oprindeligt var der lagt op til et tæt partnerskab mellem DTU og Erhvervhus Sjælland. Dog har partnerskabet i praksis aldrig haft den tilsigtede værdi. Det er vores vurdering, at der med fordel kunne have været udviklet en organiseringsstruktur, som i højere grad udnyttede partnerens spidskompetencer, og potentielt havde sikret en mere fordelt ansvarsfølelse i forhold til projektets gennemførelse på tværs af partnerne. Projektholder skal have ros for, at de i stedet har skruet op for andre rekrutteringskanaler. Det har blandt andet medført et tættere samarbejde med de lokale erhvervsservice, som har leveret virksomheder til indsatsen, hvilket har givet stor geografisk spredning i deltagervirksomhederne. Det er vores vurdering, at projektholder besidder stærke kompetencer til at oversætte virksomhedernes praktiske udfordringer til et meningsgivende innovationsforløb, hvilket blandt andet skyldes, at DTU Ballerup har en lang tradition for at samarbejde med regionale virksomheder gennem deres mere praksisorienterede diplomuddannelser. Dog finder flere af de interviewede akademiske medarbejdere, at matchet mellem dem og virksomhederne ikke altid har været det korrekte, på trods af, at der har eksisteret et ekspertpanel i en stor del af projektperioden. Virksomhederne er efterfølgende blevet sendt videre til andre akademiske medarbejdere, som havde de specifikke teknologiske kompetencer, men ifølge medarbejderne har det medført u hensigtsmæssigt dobbeltarbejde, og ikke mindst en længere tid fra ide til handling for virksomhederne.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål

**Projektet er lykkedes med at etablere nye vidensbroer i Region Sjælland, men en klarere screeningslogik kunne have optimeret matchet mellem virksomhed og det akademiske personale.** Ifølge de in-

interviewede virksomheder, har de gennem deres deltagelse oplevet et innovationsløft, hvilket bl.a. er udmundet i udviklingen af nye produkter og services (målgruppens oplevelse uddybes yderligere i de næste to afsnit). Projektholder er særlig lykkedes med at rekruttere mange sjællandske virksomheder med stor regional spredning i indsatsen, bl.a. grundet samarbejdet med de lokale erhvervsservice rundt omkring i regionen. Herudover har størstedelen af virksomhederne ikke tidligere samarbejdet med et universitet, og der er hermed tale om etableringen af nye vidensbroer. Når vi sammenholder disse observationer, er det vores vurdering, at projektet er lykkedes med at skabe vigtige forudsætninger for et øget innovationsniveau i sjællandske virksomheder, og særligt for virksomheder, som ikke traditionelt har samarbejdet med universiteter (se læringspunkt 1). Ifølge de akademiske medarbejdere er det ikke alle virksomhederne, som har haft det ønskede niveau i forhold til at deltage i et innovationssamarbejde – ikke alle ideerne har haft den ønskede innovationshøjde og klarere screeningskriterier ville have været en fordel (se læringspunkt 2). Virksomhederne har været meget forskellige steder i deres udviklingsrejse, og har ikke altid været klar over, hvad deres præcise udfordring eller behov har været. Ifølge det akademiske personale burde disse forhold være klarlagt inden innovationssamarbejdet startede, da det ikke er deres spidskompetence nødvendigvis at kortlægge innovationshøjde og forretningsideer (se læringspunkt 2).

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne har opnået adgang til ny teknisk viden, som har bidraget til nye produkter og services, men har oplevet det som udfordrende at skulle stå for projektledelsen selv.** Ifølge de interviewede virksomheder, har det akademiske personale på DTU været i stand til at omformulere den praktiske udfordring, som de stod med, til en ide som har kunne bære et innovationssamarbejde. Virksomhederne har opnået ny teknisk sparring, og flere forklarer, at innovationssamarbejdet har gjort dem i stand til at udvikle nye produkter eller services. Herudover vurderer de, at det akademiske personale har haft de korrekte kompetencer, og fremhæver særligt, at de gennem deres deltagelse har fået adgang til en lang række af forskellige kompetencer hos DTU. Særligt den sidste pointe har gjort, at virksomhederne har kunne udvikle deres produkter, fordi karakteren af den nødvendige sparring ændrer sig i takt med at produktet udvikles og testes. Det er vores vurdering, at adgangen til forskellige kompetencer løbende bidrager til et mere fokuseret innovationsløft, fordi det følger virksomhederne i deres produktudvikling. Flere virksomheder har stået med oplevelsen af, at de selv skulle stå for meget af projektledelsen og koordineringen med det akademiske personale selv. Det har ifølge virksomhederne gjort, at arbejdsbyrden har været højere end de havde forventet. Projektledelsen til virksomhederne i et innovationssamarbejde er ikke nødvendigvis en udfordring, for virksomheder, som tidligere har samarbejdet med vidensinstitutioner, og derfor forstår arbejds- og innovationsprocessen. Men for de deltagende virksomheder i nærværende projekt, har det været udfordrende, fordi de ikke tidligere har samarbejdet med vidensinstitutioner (se læringspunkt 1).

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Projektets tilbud taler ned i et tydeligt behov for virksomhederne, men konsortiedannelsen har i mindre grad givet de ønskede synergieffekter.** En stor del af de interviewede virksomheder forklarer, at de forud for deres deltagelse ikke havde fokus på at afsætte ressourcer til innovation, men i stedet fokuserede på drift. Virksomhederne forklarer, at de ikke selv

ville have haft midlerne til at ansætte konsulenter, som kunne have bistået dem med deres produktudvikling og tests, og derfor ville deres ide i mindre grad være blevet realiseret, hvis de ikke havde deltaget i projektet. Det vidner efter vores vurdering på en høj oplevelse af relevans for den enkelte virksomhed. Dog registrerer vi visse udsving i virksomhedernes oplevelse af at være med i et innovationskonsortium: For nogle virksomheder har det været værdifuldt, primært fordi virksomhederne kendte hinanden på forhånd, mens det i mindre grad har været værdiskabende for de virksomheder, som er blevet sammensat pba. teknologisk udfordring. Sparringen og udvekslingen mellem virksomhederne har i praksis været begrænset, og mulige synergipotentialer er ikke realiseret. Dog er det klart vores vurdering, at en stor del af virksomhederne faktisk har fået værdifuld sparring gennem DTU, som har udmundet i udviklingen af nye produkter.

Forankring af output



**Virksomhederne har opnået et tæt samarbejde til DTU, som forventes af forsætte efter projektperioden, men en klarere exitstrategi ville styrke forudsætningerne for forankring i den enkelte virksomhed.** Projektet skaber forankring for størstedelen af de deltagende virksomheder ved at bidrage til produktudvikling, som er centralt for virksomhedernes videre udvikling. Herudover forklarer flere virksomheder, at de i forbindelse med deres innovationssamarbejde er blevet tilknyttet flere praktikanter fra diplomuddannelserne. De finder, at det giver mulighed for at arbejde med den udviklede løsning i praksis, og stadig få den tekniske sparring fra eleverne, hvilke styrker forudsætningerne for en fremtidig innovationsudvikling og implementering. Projektet har ikke udført exit-samtaler med virksomhederne efter endt forløb, hvilket er en svaghed for indsatsens fremtidige forankring. Særligt fordi virksomhederne i løbet af deres deltagelse har realiseret, at de har nye behov eksempelvis behov for nye kompetencer eller en go-to-market strategi, og derfor har haft behov for at blive hjulpet videre til andre tilbud (se læringspunkt 3). Det er vores vurdering, at den organisatoriske forankring er høj internt hos DTU. Erfaringerne anvendes bl.a. i en satsning på DTU Diplom omkring at styrke tech-transfer og i etableringen af eget iværksætttermiljø.

Monitorering og opfølgning



**Projektholder har løbende foretaget justeringer af indsatsen, men der er potentiale for en større systematik.** Projektholder har løbende foretaget relevante justeringer i indsatsen, bl.a. i forhold til rekruttering, udskiftninger i partnergruppen og afsøgt nye muligheder inden for konsortiedannelse. Ifølge projektholder har der løbende været dialog med virksomhederne og det akademiske personale, og der er udviklet små cases for alle samarbejderne. Projektet har udsendt spørgeskema ifm. projektets afslutning, men kunne med fordel have sendt det ud løbende, for at opsnappe og lave mulige ændringer, som ville sikre et endnu højere innovationsløft af virksomhederne.

## 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: Udarbejdelse af idebank	1	1	100%
A2: Kvalificering og etablering af innovationssamarbejder	12	18	100%
A3: Produktudvikling	12	21	100%
A4: Test og validering	8	16	100%

Vi registrerer en målopnåelse på de opstillede aktivitetsmål, som er tilfredsstillende, som ovenstående tabel også illustrer. Målopnåelsen dækker blandt andet over, at 18 samarbejder er blevet etableret gennem konsortium. Herudover er der udviklet 21 produktbeskrivelser (A1), mens 16 løsninger eller prototyper er blevet udviklet (A4).

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)	19,7	19,7	100 %
Tidsforbrug (måneder)	51	51	100 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, registrerer vi en fin overensstemmelse mellem projektets budgetforbrug og tidsforbrug. Med hensyn til budgettet var der d. 31/3 200.000 kr. tilbage af budgettet, men projektet forventer med stor sandsynlighed at disse bruger i løbet af april. Derfor er budgetforbruget også angivet som værende brugt.

## 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 evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
<b>Målopnåelse for programindikatorer</b>			
B1: Antal virksomheder, der modtager støtte	30	39	100%
B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	30	39	100%
B3: Private investeringer, som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U- projekter (mio.kr.)	4,5	4,6	100%
B4: Antal virksomheder, der har modtaget støtte mhp. at introducere produkter, der er nye på markedet	12	39	100%
B5: Antal virksomheder, der har modtaget støtte mhp. at introducere produkter, der er nye for virksomheden	24	39	100%
B6: Antal virksomheder, der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	8	10	100%
<b>Målopnåelse for supplerende indikatorer</b>			
B7: Antal deltagende SMV'er fra Region Sjælland	29	36	100%

Projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer. Generelt observerer vi, at det siden midtvejsevalueringen er forekommet en markant udvikling på samtlige af de opstillede outputmål. Ovenstående tabel viser, at 39 virksomheder har underskrevet en partnererklæring (B1), hvoraf 36 af disse er virksomheder fra Region Sjælland, men de resterende tre er fra Region Hovedstaden (B7). Vi observerer, at 39 virksomheder har udviklet nye produkter, som både er nye for virksomheden selv og for markedet.



## 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

Projektholder har i forbindelse med slutevalueringen selv udsendt spørgeskema til de deltagende virksomheder. Projektholderet har i mindre grad inkluderet spørgsmål, som har til formål at måle effekterne rent kvantitativt, men primært målt på den oplevede kvalitet af projektets aktiviteter. Derfor er det med det tilgængelige datamateriale ikke muligt at kvantificere effektskabelsen for virksomhederne.

Undersøgelsen er sendt ud til 39 deltagere, hvoraf 20 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 51 %. 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 har skabt. 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 deltagernes *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
de oplevede at blive matchet med de rette kompetencer på DTU	90%
de fik deres ønsker for samarbejdet opfyldt	65%
de forventer at få en direkte økonomisk gevinst ud af samarbejdet	35%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 4-punktsskala. (n=20)

Som ovenstående tabel viser, oplever 90 pct. af virksomhederne, at de er blevet matchet med de korrekte kompetencer på DTU. Det korrekte match er en vigtig forudsætning for, at virksomhederne oplever værdi af samarbejdet, og ultimativt at de udvikler sig til at blive innovative virksomheder, som er projektets effekt-

mål. Virksomhederne oplever derfor, at det korrekte match skabes, men forklarer samtidig, at matchet til tider først er forekommet efter, at de allerede var blevet matchet med en anden akademisk medarbejder. Dog viser tilfredsheden også de akademiske medarbejders evne til at pege virksomhederne mod de korrekte kompetencer internt på DTU, hvilket er en stor styrke. 65 pct. finder, at de har fået deres ønsker for samarbejdet opfyldt, hvilket vidner om, at en del virksomheder ikke har fået det forventede udbytte. En af årsagerne hertil kan være, at der ikke er blevet foretaget en realistisk forventningsafstemning med virksomheden forud for deres deltagelse. Dette er særlig plausibelt, når vi ser på den tilfredshed, som virksomhederne har med de akademiske medarbejdere, som er høj. Herudover kan det faktum, at virksomhederne har oplevet, at de skulle lede samarbejdet selv haft konsekvenser for deres faktiske udbytte. Til slut viser tabellen, at 35 pct. af virksomhederne forventes en direkte økonomisk gevinst af samarbejdet. En forklaring for det lave tal kan være, at der i screeningsprocessen har manglet kompetencer, som har kunne vurdere innovations- og forretningspotentialet for virksomhedens ideer. En anden forklaring er, at man har inkluderet virksomheder i indsatsen, som er længere fra en indtræden på markedet end forventet.

## 6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektpe- rioden	Målsætning efter pro- jektperio- den	Status	Procent- vis målöp- nåelse
C1: Antal nye innovative virksomheder	0	8	-	-

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

Projektets effektmål forventes først indfriet efter projektperioden, og derfor er projektholder ikke begyndt at indsamle data på antallet af nye innovative virksomheder. Det er på nuværende tidspunkt svært at vurdere, hvorvidt indsatsen i fremtiden kommer til at indfri det opstillede mål på 8 virksomheder. Dog illustrerede vi i forrige afsnit, at der eksisterer en række effektforudsætninger, som sandsynliggør dette – særligt fordi virksomhederne oplever, at de har fået adgang til de korrekte kompetencer, hvilket styrker forudsætningerne for innovation. Dog er der også indikationer på, at det ikke på samme måde er lykkedes at løfte den kommercielle del af innovationsløftet, og at der derfor også er relativ lang vej endnu, inden virksomhederne indtræder på markedet med en ny løsning.

## 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

#### **Hvad kan projekter lære os om, hvilken projektstruktur der skal til for at sikre nye vidensbroer i Region Sjælland?**

Region Sjælland har sammenlignet med de andre regioner oplevet et markant fald i innovation af produkter og processer, og derfor er projektets fokus centralt for at løfte innovationsniveauet. Dog har det traditionelt vist sig svært at rekruttere sjællandske virksomheder ind i innovationssamarbejder, særligt hvis der var tale om udviklingen af nye vidensbroer – dvs. samarbejde med virksomheder, som ikke tidligere har samarbejdet med en vidensinstitution. Etableringen af nye vidensbroer er central for at imødekomme regionens udfordringer, for at sikre et bredt løft af sjællandske virksomheder, og ikke blot løfte færre flere gange.

Nærværende projekt har i høj grad lykkedes med at rekruttere sjællandske virksomheder til innovationssamarbejdet, og endda flere end forventet – og særligt nye vidensbroer er blevet etableret. Dog har ønsket om at etablere nye vidensbroer også haft konsekvenser for projektets gennemførelse, og særligt i screeningen af virksomhederne.

#### **Bør man gå på kompromis med screeningslogikken for at skabe nye vidensbroer?**

Ifølge indsatsens akademiske personale, har der været tilfælde, hvor der er blevet gået for meget på kompromis med de virksomheder, som man har rekrutteret til indsatsen. Det har eksempelvis været på kvaliteten af virksomhedens ledelse, innovationshøjde og forretningsforståelse. Ifølge de akademiske medarbejdere er dette kompromis blevet gjort for at sikre, at der blev etableret samarbejde med nye virksomheder, i hvad de beskriver som "den gode sags tjeneste". Indsatsens tilgang illustrerer et interessant dilemma. For bør operatøren gå på kompromis med dele af indsatsens virksomheder – og potentielt effektskabelse, for på den måde at skabe flere innovative virksomheder på sigt, som er prioritetsaksen ønske? Særligt i Region Sjælland, hvor det er svært at finde virksomheder, som "matcher" alle de mere klassiske screeningskriterier?

#### **Vejen til nye vidensbroer**

Hvis der skal skabes nye vidensbroer, så vurderer vi på baggrund af projektets erfaringer, at det kræver justeringer på flere forskellige niveauer. Først og fremmest kræver det, at projekter bevæger sig væk fra udelukkende at vælge de "sikre" kort, til at inkludere såkaldte "wild cards", dvs. virksomheder, som ikke har tradition for at samarbejde med vidensinstitutioner, og hvor teknologien potentielt ikke er lige så moden. Det er vigtigt for os at understrege, at vi ikke anbefaler en enten-eller-logik, men at begge typer af virksomheder bør være med

---

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

i indsatsen. Hvis operatørerne skal kunne lykkes med at indarbejde disse wild cards, kræver det også en ændring af incitamentsstrukturen omkring målopnåelsen, hvor der gives rum og plads til en mere eksperimenterende og undersøgende tilgang. F.eks. kan der med fordel udvikles et projektspecifikt outputmål, som måler antallet af *førstegangsvirksomheder*, og samtidig at den forventede effektskabelse afspejler, at disse førstegangsvirksomheder er med i projektet. Herudover viser projektets erfaringer, at samarbejdet med de lokale erhvervs-service, har haft en stor værdi, og her, hvor "ukendte" virksomheder i erhvervsfremme er blevet præsenteret for muligheden. Projektholder er særligt lykkedes med at tydeliggøre tilbuddet for de lokale erhvervsservice, blandt andet ved at besøge dem og deres virksomhedskonsulenter og klæde dem på til at tage dialogen med de lokale virksomheder. Ifølge projektholder er det lokale kendskab nøglen til involveringen af *nye virksomheder*, fordi der ofte eksisterer et mere personligt bånd mellem virksomhedskonsulent og virksomhed end man ser andre steder.

For det andet ville involveringen af wildcards i indsatsen også sætte større krav til operatørens evne til løbende at monitorere innovationssamarbejderne. Her ville det være nødvendigt at definere nogle tydelige "stop-and-go" punkter i samarbejde med virksomheden, hvor der ved hvert punkt, reflekteres over, hvorvidt samarbejdet skal forsætte, og hvad den fremtidige læring vil være. Herudover kræver det, at operatøren også evner at vejlede virksomhederne og overtage en del af den projektledelse, som der vil være, når der skal udvikles et samarbejde mellem en vidensinstitution og en virksomhed, som ikke har erfaring fra et tidligere samarbejde. Projektets erfaringer viser nemlig, at det kan være en stor mundfuld for virksomheder, som er nye i innovationssamarbejder.

## Læringspunkt 2

**Screeningen af innovationsideerne kan med fordel udføres af et selvstændigt organ i projektets governancestruktur, og kræver særligt en vurdering af ideernes innovationshøjde og forretningspotentiale.** Selvom projektholder har arbejdet med en screeningslogik, er det vores vurdering, at der ikke har været en stringent screening for alle virksomheder. Udover de konsekvenser, som vi har illustreret i forrige læringspunkt, har det ifølge det akademiske personale, også tvunget dem til at lave vurderinger, som de ikke finder er deres spidskompetence – herunder særligt forretningspotentiale. Projektholder har selv udført screeningen. En screening af projektholder er ikke nødvendigvis et problem, men ofte kræver det, at projektholder besidder kompetencerne til at lave en fyldestgørende vurdering af virksomheden på en række parametre, som en enkelt aktør vil have svært ved at varetage alene.

En selvstændig bevillingsgruppe, som også inkluderede en bredere forståelse af innovation og forretningspotentiale kunne i nærværende projekt have sikret en mere objektiv – og korrekt – screening af projektideerne. Projektets erfaringer peger på, at en bevillingsgruppe inden for innovationssamarbejder, kræver den teknologiske forståelse, for at kunne aktivere de korrekte kompetencer internt på vidensinstitutionen, erfaringer med at vurdere innovationshøjden og virksomhedens markedsmæssige potentiale i forhold til den branche, som de fokuserer på. Det kræver dermed både forståelse for forskning, innovation og industrien for at sikre den optimale screening. En sådan bevillingsgruppe ville kræve et

bredt forankret samarbejde på tværs af industri, universiteter, klynger og erhvervshuse. Det er vores vurdering, at det i lignende indsats tages aktivt stilling til, hvorvidt projektholdet isoleret er i stand til at foretage screeningen på det bedste grundlag, og hvorvidt det er muligt at involvere andre aktører i vurderingen.

Som en ekstra pointe, som relaterer sig til DTU Ballerup, er det vores vurdering, at det fremtidigt ville være en fordel at etablere en sådan bevillingsgruppe til lignende indsatser. Årsagen hertil er særligt, at DTU Ballerup fremadrettet ansætter undervisere på *forskningskontrakter* og ikke de diplomkontrakter, som anvendes i dag. I takt med at underviserne bliver mere forskningsfokuserede, vil det i endnu højere grad kræve, at DTU er i stand til at motivere forskerne til at deltage i denne type af innovationssamarbejder, fordi deres resultatkontrakt vil relatere sig til publikation og i mindre grad virksomhedssamarbejder. Hvis screeningen udføres på et bedre grundlag, ville det medføre mindre spildtid for forskeren, hvilket kan medvirke til en øget motivation.

### Anbefaling 3

**Indarbejdelse af en exit-strategi kan være brugbart som afslutning af et innovationssamarbejde.** Projektets erfaringer viser, at virksomheder efter at have deltaget i et innovationssamarbejde ofte indser, at de har nye behov. Det drejer sig blandt andet om behovet for nye kompetencer inden for ledelse eller teknologisk forståelse eller hjælp til at søge finansiering. Selvom det ligger uden for projektet at hjælpe virksomhederne med dette, er det vores vurdering, at der med fordel kan arbejdes med at hjælpe dem godt videre. Dette kan blandt andet ske ved, at projektholdet efter innovationssamarbejdet er afsluttet, tager en snak – en såkaldt exit-samtale – med virksomheden om, hvilke nye behov de har fået, og pege dem i retning af tilbud, som matcher behovet. Det er klart, at en sådan exitsamtale ligger uden for universiteternes spidskompetencer, for det kræver et generelt overblik over, hvilke tilbud, der eksisterer. Her ville Erhvervs-huset være en aktør, som ville være i stand til at hjælpe dem godt videre, og sikre, at den viden som er blevet udviklet i innovationssamarbejdet, har bedre forudsætninger for faktisk at blive implementeret og herigennem sikre vækst i virksomheden på længere sigt.

## 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	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 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.