

NOVEMBER 2022

ERHVERVSSTYRELSEN

INNOVATIONS- LABORATORIER BUILD 4.0

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

NOVEMBER 2022

ERHVERVSSTYRELSEN

INNOVATIONS- LABORATORIER BUILD 4.0

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	450.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	18.11.2022
UDARBEJDET	CABG
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	LCPE

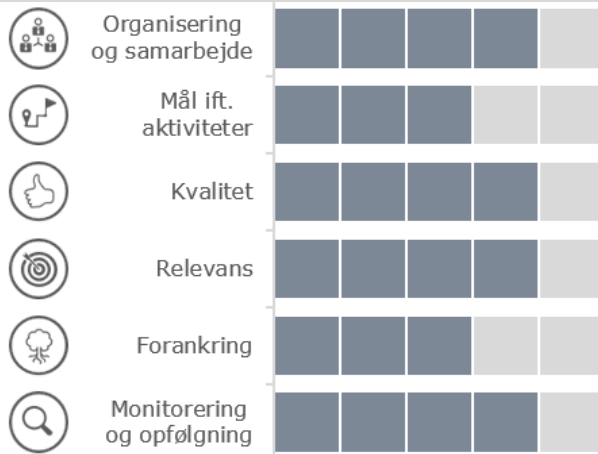
INDHOLD

1	Resumé: Innovationslaboratorier Build 4.0	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	14
8	Bilag: Sådan scorer vi	16

Resumé: Innovationslaboratorier Build 4.0

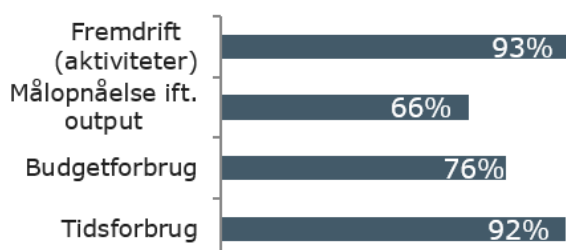
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) 3,7



Projektet ledes af UCL, der har erfaring fra andre strukturfondsprojekter og eksisterende relationer til de involverede parter og til branchen, hvilket er en styrke for samarbejdet. Klyngen, We build Denmark, har fra start siddet i ekspertgruppen for at kvalificere og udvikle udfordringerne og kvalificere ansøgningerne. Dog er klyngen først inddraget sent i projektet i forbindelse med rekruttering. Projektet har hele vejen igennem oplevet rekrutteringsudfordringer, hvilket bl.a. skyldes travlhed i branchen, manglende viden blandt virksomhederne om mulighederne ved innovation og at branchen traditionelt er afventende over for innovationssamarbejder der bygger bro mellem forskellige fagområder som bæredygtighed og digitalisering i byggeriet. De interviewede virksomheder giver dog udtryk for, at de gennem laboratorierne opnår styrkede innovationskompetencer.

Målopnåelse



Rekrutteringsudfordringerne afspejler sig også i måltallene, hvor der har været behov for at etablere flere partnerskaber end forventet. I partnerskaberne er der arbejdet med konkrete udfordringer inden for byggeriets dagsorden for bæredygtighed. Samtidig er der identificeret flere mulige digitale løsninger end forventet. Det til trods er der ikke udviklet flere laboratorier, men de forventede otte er opnået, og på evalueringstidspunktet har det resulteret i en realisering af fem mod forventet syv udviklede prototyper. Der er på evalueringstidspunktet et underforbrug af midler sammenlignet med tidsforbruget og med aktivitetsniveauet. Projektledelsen har nedskrevet budgettet med 300.000 Dkr. på løn og 400.000 Dkr. på konsulent. Nedskrivningen ligger som budgetforslag til godkendelse.

Effektvurdering



Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) 3,7



Der er på evalueringstidspunktet registreret én ny innovativ virksomhed af de tre, der var en målsætning om at opnå inden for projektets tidsramme. Vi vurderer, at udfordringerne med at rekruttere virksomheder til projektet er årsag hertil. På baggrund af interviewene med virksomhederne vurderer vi dog samlet set, at projektet medfører stor værdi for virksomhederne, som ikke blot får udviklet nye bæredygtige og digitale løsninger, men også bliver modnet til at indgå i fremtidige innovationssamarbejder og -processer. Samlet set vurderer vi ikke, at det er muligt at realisere projektets effektmål.

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 regionalfondsprojektet 'Innovationslaboratorier Build 4.0' er at understøtte SMV'ers arbejde med at udvikle nye løsninger indenfor bæredygtig byggeri via digitale redskaber og muligheder. UCL Erhvervsakademi og professionshøjskole samarbejder med Aalborg Universitet og en række SMV'er for at etablere forløb, som klæder virksomhederne på til at tænke innovativt og udvikle kreative digitale løsninger, som på sigt vil føre til koncepter eller redskaber, som virksomhederne kan bruge. Projektets udgangspunkt er fælles laboratorie og testaktiviteter, hvor virksomheder og videninstitutioner interagerer for at finde frem til nye innovative løsninger. Projektet arbejder efter principperne i Build 4.0, som beskriver teknologier i denne kontekst. Teknologier som f.eks. machine Learning og kunstig intelligens, virtual og augmented reality og robotter kan således bringes i spil. Det er projektets mål, at der udvikles mindst otte nye koncepter indenfor bæredygtighed gennem digitalisering i byggeriet.

Projektets aktiviteter omfatter følgende:

- > Dannelse af partnerskaber der har til formål at finde forslag til løsningsmodeller, der kan arbejdes med i innovationslaboratorierne
- > Identifikation og dokumentation af konkrete udfordringer

- > Etablering af innovationslaboratorier
- > Formidling og forankring af virksomhedernes udviklede koncepter og løsninger

University College Lillebælt (UCL) er projektholder og samarbejder i projektet med Aalborg Universitet og We Build Denmark om projektets aktiviteter.

FIGUR 1 KORT INFO OM INDSATSEN

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	UCL Erhvervsakademi og professionshøjskole
Sagsbehandler:	Andreas Munk Sørensen
Finansieringskilde:	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde:	Innovations samarbejder (ERDF-1)
Samlet budget:	DKK 12,6 mio.
Bevillingsperiode:	12.11.2019 - 31.12.2022

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"> • Dannelse af partnerskaber indenfor afdækkede indsatsområder, der har til formål at finde forslag til løsningsmodeller, der kan arbejdes med i innovationslaboratorierne. • Identifikation og dokumentation af konkrete 		<ul style="list-style-type: none"> • Der er etableret innovationslaboratorier, hvor virksomheder og vidensinstitutioner arbejder med bæredygtige løsninger inden for byggeri ud fra en digital tilgang. • Der er udviklet nye preto- eller 		<ul style="list-style-type: none"> • Der er skabt nye bæredygtige løsninger inden for byggeriet via digitale løsninger. • Flere deltagervirksomheder med øget bæredygtighed gennem digitalisering. • Flere deltagervirksomheder

Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
udfordringer, der findes inden for det enkelte indsatsområde. <ul style="list-style-type: none"> Etablering af innovationslaboratorier, der fungerer som samarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner, og hvor der arbejdes med de konkrete udfordringer. Formidling og forankring af virksomhedernes udviklede koncepter, metoder, modeller eller produkter til omverdenen. 		prototyper til nye innovative produkter eller services inden for bæredygtigt byggeri. <ul style="list-style-type: none"> Der er udviklet strategier for digital innovation og anvendelse af digitale værktøjer i en cirkulær og bæredygtig kontekst. 		med kapacitet til at drive udviklingsprojekter.

Overordnet status

Den oprindelige projektperiode var berammet i perioden fra den 12/11 2019 frem til den 31/8 2022, men er undervejs blevet forlænget frem til 31/12 2022. Projektforlængelsen skyldes primært rekrutteringsudfordringer i projektet, som tilskrives COVID-19 pandemien og de afledte effekter med forsamlingsrestriktioner, som har vanskeliggjort afholdelse af de planlagte fysiske workshops. Desuden har den generelle travlhed i byggebranchen været en udfordring for rekrutteringen af SMV'er.

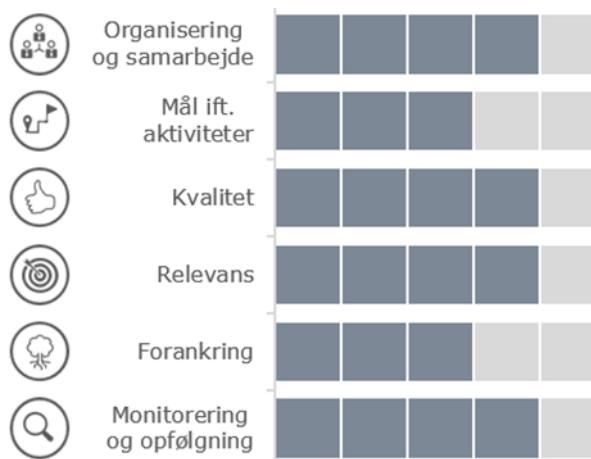
Rekrutteringsudfordringerne blev også pointeret i forbindelse med projektets midtvejsevaluering og har fortsat frem til tidspunktet for slutevalueringen været en udfordring for projektets evne til at indfri de opstillede mål.

Projektledelsen på UCL har undervejs i forløbet haft stor fokus på projektets fremdrift og opnåelsen af de opstillede milepæle og målkrav. Blandt andet er der op til tidspunktet for slutevalueringen lavet en ny optælling af aktiviteterne, og der er i den forbindelse justeret markant op for indfrielsen af nogle

projektaktiviteter. På evalueringstidspunktet er der dog fortsat et generelt underforbrug af midler i projektet.

Projektets implementering

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



Organisering og samarbejde



Projektets organisering har omfattet konstruktiv synergi mellem projektets videnspartnere UCL og AAU og essentiel lableder funktion, mens klyngen har været inddraget i mindre omfang. Projektet ledes af UCL, som dog har samarbejdet tæt med AAU om innovationssamarbejderne for at kunne bidrage med den nyeste viden på området, hvilket har været et konstruktivt udgangspunkt for at kortlægge og identificere indsatsområder, der skulle arbejdes med i de enkelte laboratorier. Vi vurderer, at samarbejdet mellem UCL og AAU har båret præg af en synergi, fordi vidensinstitutionerne har suppleret hinandens kompetencer og vidensområder til gavn for projektdeltagerne. På baggrund af interviews med projektets parter vurderes det samtidig som en styrke, at UCL varetager den overordnede projektledelse og facilitering af laboratorierne, da de fungerer som en neutral part, der har forståelse og indblik i begge sider af partnerskabet mellem AAU og virksomhederne.

Som anbefalet i projektets midtvejsevaluering vurderes der fortsat ved slutevaluering at være et potentiale i at udnytte klyngen We Build Denmark løbende gennem projektet udover deres rolle i ekspertgruppen. Både i forhold til rekruttering af deltagere, men også i forhold til at bibringe de deltagende virksomheder netværk, der kan medvirke til at understøtte virksomhederne muligheder for forankring efter endt projektperiode (se læringspunkt 1).

Sammenhæng
ml. aktiviteter
og mål



Projektet har gennemgående oplevet rekrutteringsudfordringer hvilket har betydning for målopnåelsen.

Rekrutteringsudfordringer har været en gennemgående problematik i projektet. Ifølge projektholder er årsagerne blandt andet at branchen generelt er mere afventende end proaktive ift. innovation. Derudover har det været svært at rekruttere SMV'er, da de mindre virksomheder ofte har haft særligt svært ved at afsætte ressourcer til udvikling og innovationsprojekt, der kan betragtes som en langsigtet investering, hvor det reelle udbytte først ses på den længere bane, og ofte nedprioriteres til fordel for driftsopgaver i virksomheden. Undervejs i projektet valgte projektholder derfor at fokusere rekrutteringsindsatsen hos de lidt større SMV'er med bedre mulighed for at allokere ressourcer til projektdeltagelse. Samtidig er der eksempel på en virksomhed, som først opstartede deltagelsen i projektet sommeren 2022, hvilket vi vurderer har indflydelse på hvor stor en effekt, der vil kunne måles inden for projektperioden. Som også konstateret ved midtvejsevalueringen finder vi det samtidig gavnligt for rekrutteringen, at der undervejs er blevet givet mulighed for en indledende modningsfase med dialog og forventningsafstemning med virksomhederne. Denne konstellation har medvirket til at af-dramatisere og konkretisere, hvad det vil sige at deltage i projektet.

Trods rekrutteringsudfordringerne er det lykkedes at igangsætte de forventede otte innovationslaboratorier i projektperioden. Vi vurderer i den forbindelse, at lablederne fra UCL har en afgørende funktion i forhold til fremdriften i laboratorierne blandt andet ved at udfordre virksomhedernes tankegang og innovationsproces. I nogle tilfælde har lablederne måttet opridse projektdeltagelsens formelle krav om samarbejde for enkelte virksomheder, og har på den måde spillet en afgørende rolle for innovationssamarbejderne (se læringspunkt 2). Dette indikerer, at der er arbejdet med punktet efter midtvejsevalueringens anbefaling om at finde den rette balance mellem lablederens faciliterende rolle og virksomhedens ejerskab over projektet.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne oplever gennemgående høj faglig kvalitet af videnspartnere og labledere i projektet.

Det er en fællesnævner på tværs af de interviewede virksomheder, at de oplever en høj kvalitet ved projektet. En virksomhed fremhæver et godt samarbejde i laboratoriet, hvor indholdet har været balanceret mellem det kommercielle, det praktiske og det akademiske. Yderligere beskrives AAU og UCL som et godt makkerskab, hvor AAU bidrager med de store klinger med oplæg om f.eks. bevægelse i makroøkonomi og biogene materialer, mens UCL er mere praktisk orienteret. Tilsammen har det givet en oplevelse af at det faglige har kørt rigtig godt. En anden virksomhed deler denne oplevelse og eksemplificerer det ved, at der i innovationslaboratorierne har været et stort fokus på erhvervslivet og

styr på den nyeste viden. AAU og UCL har bibragt et værdifuldt overordnet helikopterperspektivet, mens de samtidig har været skarpe på at hjælpe virksomheden til at anlægge det rette fokus i netop deres virksomhed. Desuden fremhæver en virksomhed, at deres incitament for deltagelse i projektet var adgang til eksperter med faglig baggrund, og at denne viden og kompetencer fra projektets videnspartnere UCL og AAU har givet mulighed for at accelerere virksomhedens produktudvikling.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projektets aktiviteter og fokus på innovation opleves som relevant. Projektets overordnede fokus på innovation inden for bæredygtigt byggeri og digital teknologi peger hen imod problemstillinger, der skal håndteres fremadrettet, og hvor deltagerne har undersøgt, hvad der skal ske og hvilke systemer, der arbejdes med ift. bæredygtighed. Dette er en kompleks problemstilling, som projektet ifølge virksomhederne har givet bedre forudsætninger for at håndtere. Eksempelvis fremhæver de interviewede virksomheder, at brobygningen mellem forskellige faglige discipliner kan bringe værdi i virksomhederne fremadrettet.

I de gennemførte interviews udtrykker nogle af virksomhederne, at de afholdte workshops har givet deltagerne rum til idegenerering, faglig sparring og relationsopbygning mellem de deltagende virksomheder. Her fremhæver virksomhederne blandt andet konstruktiv og sparring på tværs af virksomheder og eksempler på fælles salgsmøde med efterfølgende kompetenceløft heri. Tilsammen medvirker de deltagende virksomheders oplevelser, læring og samarbejde til at fremme projektets driftsmål og målopnåelse. Virksomhederne giver desuden udtryk for, at deres udbytte af projektdeltagelse spænder fra ny viden på fagområdet og kompetencer inden for marked, produkt og ny tilgang til deres kunder.

Forankring af
output



Mens nogle virksomheder er klar til markedsintroduktion som følge af projektet, er der generelt brug for yderligere facilitering af innovationsprocessen og opmærksomhed på at hjælpe virksomhederne videre. På baggrund af interviewene med virksomhederne, er det samlet set vores vurdering, at de gennem projektet har fået tilført nye metoder til at udvikle deres virksomhed, herunder nyt blik på deres arbejds- og innovationsprocesser. Blandt nogle af de interviewede virksomheder er der eksempler på konkrete forventninger om markeds lancering. Samtidig vurderer projektholder, at en stor del af deltagerne fortsat har brug for facilitering og støtte i deres innovationsproces fremadrettet for at sikre forankring. Som tidligere nævnt anser vi klyngen som en vigtig ressource i den sammenhæng – både grundet deres netværk i økosystemet og deres øvrige lignende indsatser, som potentielt kan hjælpe virksomhederne videre. Projektholder er opmærksom på synergierne og arbejder bl.a. på at bidrage til formidlingsevents hos klyngen, hvor

der kan udbredes erfaringer fra projektet om at arbejde på tværs af professioner i en innovationssammenhæng.

Monitorering og opfølgning

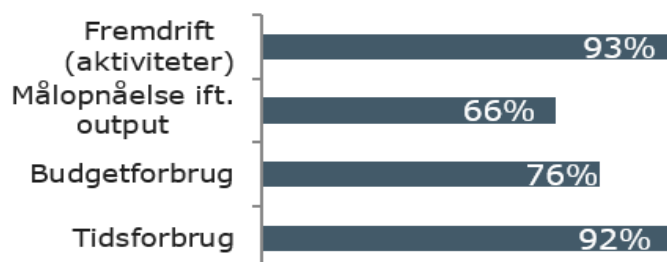


Potentiale for bedre opfølgning og vidensopsamling fra projekterne til ekspertgruppen for at fremhæve værdiskabelse. Lablederne har løbende lavet opfølgning med projekterne og indgået i sparring internt samt med UCL-projektledelsen om passende greb og værktøjer til at facilitere samarbejderne. Samtidig vurderer vi, at der har manglet en overordnet videnopsamling i hvert laboratorium og deling af denne viden tilbage til ekspertgruppen (bestående af klyngen og andre interessenter¹) for at give input til deres fremtidige vurderinger af ansøgningerne. En sådan feedback vurderer vi ville være gavnligt for at vise værdiskabelsen ved projektet både over for interessenter og potentielle deltagere/virksomheder. Samtidig ville eksperter på den måde kunne medvirke mere aktivt til kvalitetssikring ved at spotte hvis/når noget ikke forløber efter planen og hjælpe med justering og tilpasning.

Samtidig er det flere af de interviewede parter forventning, at en overordnet og løbende statusorientering til interessenter der støtter op om virksomhederne ville kunne øge motivation og engagement for blandt andet rekruttering til projektet (Læringspunkt 3).

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 0) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 0).



¹ Én fra Innobyg og én fra BygFyn (i dag We Build Denmark), én fra Sweco Denmark, én fra Boligforeningen Østerbo og én fra Enemærke & Petersen A/S.

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 93 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

FIGUR 3 STATUS IFT. DE OPSTILLEDE AKTIVITETSMÅL PÅ EVALUERINGSTIDSPUNKTET

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Etablering af partnerskaber	8	21	+100 %
A2: Identifikation af mulige digitale løsningsmodeller	16	26	+100 %
A3: Dannelse af 'laboratorier' til udvikling og evt. afprøvning af løsningsmodeller	8	8	100 %
A4: Antal udviklede prototyper forankret hos konkret virksomhed	7	5	71 %

Ovenstående opgørelse af projektets omfang af indfrieede aktivitetsmål viser, at der i projektet er etableret væsentligt flere partnerskaber end forventet. Partnerskaberne har arbejdet med konkrete udfordringer inden for byggeriets dagsorden for bæredygtighed, og der er identificeret flere mulige digitale løsninger end forventet i projektet. På trods af dette er der kun blevet dannet de forventede otte laboratorier i projektet. Samtidig er der på evalueringstidspunktet registreret færre udviklede prototyper forankret hos virksomheder end forventet i det samlede måltal. Da nogle innovationslaboratorier er opstartet relativt sent i projektperioden (sommeren 2022) grundet rekrutteringsudfordringerne, forventer projektholder ikke, at alle laboratorier når til prototypestadiet, hvorfor de ikke kan opgøres i måltallet.

De registrerede måltal indikerer, at afsøgningen af deltagere til innovationslaboratorierne har krævet mere indledende rekrutteringsarbejde end oprindeligt antaget.

I perioden op til tidspunktet for slutevaluering er der sket en opjustering af den registrerede indfrielse af flere af aktivitetsmålene. Det skyldes blandt andet, at projektledelsen op til evalueringstidspunktet har haft særlig fokus på at imødekomme dokumentationskrav ved at indsamle deltagernes timeregistreringer og lønsedler, og på den baggrund har det efterfølgende været muligt at efterregistrere opdaterede måltal for projektet.

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)	12,6	9,6	76 %
Tidsforbrug (måneder)	38	35	92 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt et underforbrug af midler sammenlignet med tidsforbruget og med ovennævnte aktivitetsniveau.

Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 66 % 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	20	18	90 %
B2: Antal virksomheder, der samarbejder med forskningsinstitutioner	17	18	+100 %
B3: Private investeringer som mather offentlig støtte til innovations- og F-og-U-Projekter	2.173.755 DKK	634.777 DKK	29 %
B4: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye på markedet	10	5	50 %
B5: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er nye for virksomheden	6	6	100 %
B6: Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	7	2	29 %

De realiserede outputmål er ligeledes præget af rekrutteringsvanskelighederne i projektet. I de otte etablerede innovationslaboratorier har således deltaget i alt 18 virksomheder og heraf har fem virksomheder modtaget støtte mhp. at introducere produkter, der er nye på markedet og seks virksomheder har modtaget støtte mhp. at introducere produkter, der er nye for virksomheden. Dette til trods er der på evalueringstidspunktet kun registreret to virksomheder, ud af de forventede syv, som har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger. Dette kan ligeledes skyldes, at nogle innovationssamarbejder er igangsat relativt sent i projektperioden.

Effektvurdering

I dette afsnit præsenteres 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 interviews, 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.

Indsatsens potentiale for effekter

Forudsætninger for effektskabelse

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

Grundet det lave deltagerantal, er der ikke udsendt et spørgeskema som en del af evalueringen, ligesom det heller ikke var tilfældet ved midtvejsevalueringen. I stedet er tre lead-virksomheder interviewet.

På baggrund af de interviewede aktører i projektet er det vores vurdering, at der er skabt grobund for flere effekter af projektet. Blandt andet fortæller en af virksomhederne hvordan deres vejledning og sparring fra innovationslaboratoreiet har medført en ny tilgang til deres kunder, som konkret har udmøntet sig i et målbart mersalg. I samme tråd fortæller en anden deltagende virksomhed om store forventninger til markeds lancering af nyt produkt til foråret 2023, hvilket er foranlediget af deltagelse i innovationslaboratoriet. Virksomheden forventer stort vækstpotentiale med en fordoblet omsætning om 6-8 måneder. En vækstrejse hvori produktudviklingen fra projektdeltagelse spiller en central rolle. Med andre ord kan der ses forudsætninger for effektskabelse som følge af projektdeltagelsen.

Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

FIGUR 6 STATUS IFT. DE OPSTILLEDE EFFEKTMÅL PÅ EVALUERINGSTIDSPUNKTET

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nye innovative virksomheder	3	6	1	33 %

På evalueringstidspunktet er der registreret én ny innovativ virksomhed som følge af projektet. Dette er lavere end de forventede tre inden for projektperioden, hvilke vi vurderer skyldes det lave deltagerantal sammen med det faktum, at flere af innovationslaboratorierne er blevet igangsat sent i projektperioden grundet udfordringerne med at rekruttere deltagere.

Med afsæt i interviews med partnere og deltagere vurderer vi dog, at projektet medfører stor værdi for deltagervirksomhederne både i form af fagligt kompetenceløft til udvikling af nye bæredygtige og digitale løsninger, udvidet netværk og ligeledes bliver modnet til at indgå i fremtidige innovationssamarbejder og -processer. Dette udgør et potentielt grundlag for, at de kan blive innovative virksomheder på længere sigt, men vi vurderer det ikke sandsynligt, at målet kan nås inden for projektperioden.

Anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

Det vil fremme projektets forankring med løbende inddragelse og samarbejde med klyngen for at udnytte potentiale i relationsskabelse og lokalt netværk. Projektet har været udfordret af rekrutteringsudfordringer hvilket afspejler sig i måltallene og fremdriften i innovationssamarbejderne på evalueringstidspunktet. Rekrutteringen i projektet er primært foregået gennem UCL's netværk og lokale aktører, hvilket ifølge projektholder har været den bedste måde at nå deltagerne på. Samtidig har klyngen, We Build Denmark, indgået i projektet som en del af ekspertgruppen samt mhp. rekruttering af deltagende virksomheder, hvilket de dog kun i mindre grad har bidraget til. Klyngen har samtidig haft nogle egne lignende innovationsprojekter sideløbende med nærværende projekt.

Imidlertid kunne projektholder med fordel have inddraget klyngen mere for på den måde at sikre, at klyngen kunne bidrage fyldelstgørende med rekrutteringsindsatser og potentielle synergier mellem nærværende projekt og klyngens indsatser kunne være udnyttet til virksomhedernes fordel. En tættere koordinering med klyngen undervejs ville samtidig have styrket forankringen af indsatsen ved at give virksomhederne mulighed for at få gavn af klyngens netværk og økosystem samt relevante tilbud, som kan hjælpe dem videre i deres udvikling.

En samlet læring fra projektet er dermed, at det er vigtigt at være opmærksom på næste skridt for virksomhederne og hjælpe dem til at lykkes – også efter projektperioden. Til dette kan klyngeorganisationer eller andre erhvervsfremmeaktører være gode samarbejdspartnere, som bør udnyttes både undervejs og i afslutningen af projektførelse for at sikre en god sammenhæng og videndeling.

Læringspunkt 2

Lablederne varetager en central funktion i de enkelte laboratorier/innovationssamarbejder som er afgørende for projektets succes, og som kan viderebringes til inspiration for øvrige efterfølgende projekter. Det er en bred opgaveportefølje som lablederne varetager, og de spiller dermed en stor rolle for projektets fremdrift, synergier og målopnåelse. Indledningsvist har lablederne særligt fokuseret på en kommunikationsindsats med en overordnet forventningsafstemning af deltagende parter, og efterfølgende mere konkrete iterationsprocesser for virksomhederne og fremdrift i deres innovative udviklingsindsatser. Lablederne arbejder således i spændingsfeltet mellem generalistfunktionen med fokus på processen og specialistfunktionen der

kortlægger virksomhedernes status og med udgangspunkt heri vejleder til konkrete udviklingspunkter. Flere af de interviewede partere fremhæver netop labledernes indsats og betydning for projektet. Vi vurderer, at dette er en central læring fra projektet med potentiale for anvendelse i øvrige projekter.

I korte træk er labledernes funktion og opgaver at varetage:

- > Kommunikationsopgave med at forklare projektets værdi og udbytte (forhåndsdialog med virksomheder)
- > Etablere korrekt sammensatte partnerskaber hvor der prioriteres tid til indledende relationsdannelse
- > Sikre fremdrift i projekterne og iterationer i virksomhedernes arbejde
- > Organisere og facilitere workshops med relevante deltagere og dagsorden, med synergi mellem deltagende faglige oplæg og deltagere.
- > Sikre at workshops tager form som arbejdsrum med reelle aktiviteter og udvikling i trygge rammer frem for kontrolrum
- > Holde virksomhederne op på projektets formelle krav (samarbejde og dokumentation)
- > Sikre at budget og ressourceforbrug overholdes

Samlet set har særligt workshops'ene været centrale, blandt andet fordi samarbejdet heri har bidraget til udvidelse af netværk med nye relationer både for labledere og de deltagende virksomheder, hvilket vurderes at være en kvalitet for projektet, som kan skabe værdi også efter endt projektperiode. Denne læring kan appliceres i øvrige projekter

Læringspunkt 3

Feedback loops mellem projektorganerne med løbende orientering og vidensdeling er centralt for at kunne bevare motivation og tilknytning til projektet – også i relation til rekruttering. Lablederne har løbende opfølgning med projekterne og sparrer internt samt med UCL-projektledelsen om hvordan samarbejderne skal faciliteres og understøttes bedst muligt. På baggrund af interviewene med partnerne vurderer vi dog, at der i forlængelse heraf mangler overordnet videnopsamling og deling af denne viden tilbage til ekspertgruppen, som kunne være givtig for at vise værdiskabelsen ved projektet både over for interessenter og potentielle deltagere/virksomheder.

Flere af partnerne i projektet, og særligt klyngen, har savnet større indblik i samarbejdernes fremdrift undervejs i projektperioden, for på den baggrund at kunne tilpasse og målrette deres arbejde med at screene og indstille de bedst egnede virksomheder til indsatsen. Mens en tydelig rolle- og ansvarfordeling således skaber et godt afsæt for projektets gennemførelse, er det vigtigt at sikre, at projektholders viden deles med og mellem partnerne, for at der kan foretages hensigtsmæssige justeringer til indsatsen undervejs i projektperioden.

Bilag: 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.