

## Bilag 2: Opfølgende handlinger og læring på eksterne evalueringer

Projekt	Evalueringsstype	Tilrettelæggelse	Resultatskabelse	Effektskabelse	Samlet	Aftalt opfølgning/læring
<b>Fælles fokus på fødevarer</b>	Slutevaluering					Cowi vurderer, at projektet i høj grad har formået at skabe en høj forventet effekt hos de deltagende virksomheder. Dette på trods af at både projektets tilrettelæggelse og resultatskabelse har haft væsentlige udfordringer. Cowi konkluderer, at projektledelsen har haft svære vilkår grundet afslag og restriktioner fra NaturErhverv. Dette har medført et kompakt forløb med mange aktiviteter på kort tid. De kompetenceudviklende aktiviteter har i projektet kørt som seminarer og workshops. Ifølge projektlederen er det meget svært at få små og travle fødevarerproducenter til at comitte sig til at følge et undervisningsforløb, hvor den umiddelbare kommercielle gevinst er mere langsigtet. Derimod har der være stor opbakning til fx messeaktiviteter hvor udbyttet er mere umiddelbar. Denne læring har projektlederen taget til sig.
<b>Naturen til bords</b>	Slutevaluering					På trods af at projektleder har haft vanskelige vilkår, da projektet sent i processen blev overtaget fra tidligere projektleder, roser deltagerne projektet for at gennemføre relevante aktiviteter, som har været med til at styrke samarbejdet mellem virksomhederne. Projektet blev slutevalueret nogle måneder før projektets reelle afslutning, hvilket viser sig i en relativ lav resultatskabelse. Samtaler med projektlederen efter projektafslutning viser bl.a. et budgetforbrug på nær 100 %, som forventeligt ville have ændret den samlede vurdering. Projektets væsentligste læringspunkter er, at en forudgående afklaring af aktivitetsbehovet er givtigt og vil derfor løbende blive gennemført i netværket til brug i fremtidige projekter. Projektets forholdsvis kompakte aktivitetskalender kunne være undgået ved at undvære nogle af de planlagte aktiviteter. Dog ser projektlederen gennemførelsen af alle aktiviteterne som en afprøvning af aktiviteterne, som kan bruges ved implementering af aktiviteter efter projektet. Som det sidste væsentlige læringspunkt, har projektet efter afslutningen forankret nogle af aktiviteterne ved de lokale erhvervs konsulenter, hvor de allerede kører videre. Det er dog en svær proces forud for projektet at forudse hvilke aktiviteter, der egner sig til at videreføre. Dette er først identificere efter selve udførelsen af aktiviteterne i projektet.
<b>Innovirk</b>	Slutevaluering					På baggrund af interview med projektgruppen er det COWIs indtryk, at de skræddersyede forløb for virksomhederne i projektet har støttet op om at skabe styrkede betingelser for innovation i virksomhederne. Projektet har sammen med de deltagende virksomheder sammensat tilpassede forløb for at matche den enkelte virksomheds behov og innovation. Projektet har ifølge COWI generelt været styret kompetent og med stort overblik. Projektets organisering har været todelt med ledelse i henholdsvis Tønder og Odense. Projektet har selv gennemført en slutevaluering via virksomheden Villa Venire A/S', og via deres evalueringsrapport fremgår det, at deltagerne i projektet generelt har været tilfredse med aktiviteterne. Endvidere beskriver Villa Venires evalueringsrapport, at de fleste deltagende virksomheder giver udtryk for, at projektet har haft en positiv effekt for deres fokus på innovation, hvilket i en række tilfælde har udmøntet sig i konkrete udviklingstiltag. De gode erfaringer fra projektet forankres til dels ved, at Tønder Kommune ved projektets afslutning har ansat en kompetenceudviklingskonsulent, der skal følge op på projektets kontakt til kommunens virksomheder i dialogen om behov for kompetenceudvikling.
<b>Projekt Gamelab4health</b>	Slutevaluering					COWI vurderer, at særligt projektets socialfondsdel har lidt under utilstrækkelig projektledelse. COWI konkluderer, at forventningsafstemning er centralt for partnernes fælles forståelse af projektet, og at dette bør finde sted i projektets ansøgningsfase. I forlængelse heraf anbefaler COWI, at konflikter i projektsamarbejdet håndteres på ledelsesniveau. Kvaliteten af regionalfondsaktiviteter i form af konkrete udviklingsforløb mellem klinikere fra OUH og virksomheder vurderes af samtlige virksomheder som høj og udbytterig. Flere af de udviklede mock-ups er blevet færdiggjort og er tilgængelige i App Store. Projektet har desuden medvirket til at skabe det forventede antal jobs blandt de deltagende virksomheder. COWI vurderer, at den efterspørgselsdrevne tilgang har betydet stor grad af relevans af de udviklede løsninger.

<b>Projekt SAMVIRK</b>	Slutevaluering					COWI vurderer, at projektet har været tilrettelagt hensigtsmæssigt. Ud ar målet på 200 virksomheder er det lykkedes projektet at rekruttere 140. På trods af det lavere antal virksomheder end forventet, er det lykkedes at tilrettelægge uddannelsesplaner for mere end 500 medarbejdere, der var målet for projektet. 59% af de medarbejdere, der er blevet opkvalificeret i projektet har tilegnet sig kompetencer, der sætter dem i stand til at udvikle nye produkter, services eller arbejdsgange. Deltagerne har oplevet projektet som værdiskabende. Cowi vurderer, at effektpotentialet kunne være skærpet, hvis indsatsen havde været rettet mod brancher med et udpeget vækstpotentiale, hvor efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft derfor også vil være størst.
<b>ZERObyg</b>	Slutevaluering					COWI vurderer, at projektet har været organiseret hensigtsmæssigt, og at det i sin sidste periode har styrket indsatsen for at rekruttere deltagervirksomheder og styrke de aktiviteter, der skal videreføre viden og erfaringer. Projektet når ikke sine mål om at øge eksportandelen hos de virksomheder, der leverer energieffektive løsninger. Der kunne med fordel have været fokuseret på at etablere samarbejdsrelationer mellem serviceleverandører og producenter af energieffektive løsninger, så virksomhederne kunne samarbejde om eksport af færdige systemløsninger. Ligeledes kunne projektet have koblet deltagelse i projektet til en forretningsmodel med tydelige kommercielle muligheder. Ifølge projektleder er der på baggrund af projektets erfaringer opbygget en række uddannelsesbud til håndværkere, som udbydes efter, at projektet lukkes ned.
<b>Welfare Tech 2.0</b>	Midtvejsevaluering					COWI vurderer overordnet, at projektets aktiviteter samt forankringen af kompetencer og viden er tilfredsstillende, men med enkelte forbedringspotentialer. Projektaktiviteterne er gennemført efter planen og er på en række områder forud for milepælene. Projektets primære svaghed udgøres af sammenhængen mellem de gennemførte aktiviteter og den forventede resultat- og effektskabelse. Dette skyldes, at projektet ikke selv er direkte ansvarlig for den konkrete forretningsnære hjælp til virksomhederne, og effekterne derved i udbredt grad er indirekte og kan være vanskelige at tilskrive projektets intervention. Projektet følger ikke systematisk op på henvendelser og matches, og kan derfor ikke sandsynliggøre, hvorvidt projektets aktiviteter udmøntes på en måde, der reelt er med til at skabe de forventede resultater og effekter hos medlemsvirksomhederne. På baggrund af COWIs anbefalinger undersøger WT, hvordan der med afsæt i organisationens eksisterende systemer kan etableres en model for systematisk opfølgning.
<b>PRO-Projektet</b>	Slutevaluering					COWI vurderer, at IDEA har ledet projektet kompetent og har afviklet aktiviteter af høj kvalitet hele vejen rundt. Både kollektive kompetenceudviklingsaktiviteter og individuelle sparringsaktiviteter har fået meget positiv respons. CLEAN har på vegne af klyngeorganisationerne været ansøger på projektet, men det er IDEA, der har ledet og gennemført projektet. Klyngerne har tilegnet sig værdifuld viden gennem styregruppen. Dog har klyngerne kun i mindre omfang været engageret i afviklingen af aktiviteter, og den viden, deltagerne har modtaget om regionens tre forretningsområder, har været begrænset. De etablerede iværksætterteams tilbydes fortsat sparring af IDEA efter projektets afslutning, og nogle projektaktiviteter forventes at kunne genoptages i forbindelse med åbningen af Cortex Parken. Med afsæt i anbefalingerne fra COWI, vil IDEA i et eventuelt fremtidigt projekt arbejde på en yderligere systematiseret udvælgelse af iværksætter teams og de tilbudte ydelser, mhp. at ressourcerne allokeres til de, der har størst vækstpotentiale. Endvidere vil der blive arbejdet med at inddrage klyngerne i et mere forpligtende samarbejde.
<b>Designandelen</b>	Slutevaluering					COWI vurderer, at der generelt er god sammenhæng mellem projektets aktiviteter, og at projektets matchingfunktion er central for projektets resultatskabelse. COWI vurderer, at projektet har haft størst effekt ift. at skabe øget omsætning hos de traditionelle virksomheder, mens effekten hos designudbydere ikke ser ud til at nå op på det forventede omfang. COWI fremhæver som et af læringspunkterne, at designydelse i projektet købes på markedsvilkår, så efterspørgslen efter designydelse reelt er blevet stimuleret. Dele af projektet forankres fremadrettet i hhv. Vejle Erhvervsservice og i projektet Kreativitet og Iværksætteri.

<b>Offshore Wind Denmark (OWD)</b>	Wind Midtvejsevaluering					COWI vurderer, at OWD overordnet er et godt projekt, fordi det har formået at etablere et mere konstruktivt samarbejde mellem Offshoreenergy.dk og Vindmølleindustrien på offshore vind området, hvilket var efterspurgt i industrien. Projektet har fungeret som en slags organisatorisk forandringsagent, samtidig med at der gennemføres væsentlige analyser af SDU og AAU. Desuden laves eksporttiltag samt udvikles nye forretningsmodeller sammen med industrien. I nærværende midtvejsevaluering stod det også klart, at der var aktiviteter i projektet, der ikke fungerede som de burde. Brandingen af projektet har skabt forvirring hos industrien om hvem afsenderen var, samt at nogle af arbejdspakkerne ikke har formået at få tilslutning fra virksomhederne. Der er derfor indgået en aftale med projektlederne om, at projektbrandingen droppes samt, at to arbejdspakker slås sammen og ændres med henblik på at skabe eksport- og forretningsmæssig værdi for virksomhederne.
<b>Oplevelsesbaseret Kystturisme</b>	Slutevaluering					Epinion har evalueret hele Oplevelsesbaseret kystturisme projektet og herunder demonstrationsprojektet. For ikke at dobbeltvurdere demonstrationsprojektet er det besluttet ikke at gennemføre en regionalt initieret slutevaluering. Projektet har fokuseret på en bred netværksdannelse mellem de sydfynske turismevirksomheder. Dette har man opnået til fulde, og der er en høj grad af tilfredshed med projektet fra de deltagende virksomheders side. Et af projektets produkter, Produktguiden, har i et vist omfang været et værktøj for især overnatningsstederne til at henvise deres gæster til regionens oplevelsesvifte. Gennem projektets Company Dating-arrangementer er der desuden opstået en række samarbejder. Et eksempel er et samarbejde mellem de to oplevelsesudbydere Gorilla Park og Segway Langeland, som i fællesskab nu udbyder "Segway Safari" i Gorilla Park-parkerne. Der forventes yderligere effekter af netværksdannelsen på sigt, men det er endnu for tidligt at påvise værditilvækst. En vigtig læring af projektet er, at målgruppeudvælgelsen er afgørende for projektets effekter. Der bør fremover screenes for virksomheder med et reelt udviklingspotentiale.
<b>Virksom Viden</b>	Slutevaluering					COWI vurderer, at projektet er blevet ledet professionelt og med stort overblik. SDU Erhverv har som projektholder formået at sikre det nødvendige samarbejde på tværs af organisationen på Syddansk Universitet samt etableret stærke samarbejdsrelationer til erhvervsrådene i regionen.  Det har været en udfordring for projektet, at stillinger inden for Vækstforums forretningsområder ikke har været veldefineret. Projektet har valgt en definition, der ikke blot omfatter stillinger i virksomheder, hvis emnefelt er inden for forretningsområderne, men også stillinger, der blot beskæftiger sig med emner inden for forretningsområderne, men som er placeret i virksomheder uden for forretningsområderne.  Virksom Viden har ydermere været udfordret af, at Innovationsfondens puljer til erhvervs-PhD- og videnpilot-ordningerne i nogle perioder har været tomme, og virksomheder, der normalt ville have fået godkendt en kandidat inden for erhvervsPhD- eller videnpilot-ordningerne i disse perioder har fået afslag. COWI finder det problematisk, at projektets resultatopnåelse begrænses af eksterne faktorer, som projektet ingen indflydelse har på. I flere af disse tilfælde er virksomhederne dog, på trods af afslaget om støtte, alligevel gået videre med ansættelse af eller samarbejde med den pågældende kandidat. I følge projektledelsen er ansættelserne i nogle tilfælde indfanget i projektets resultat, mens det i andre tilfælde ikke er blevet registreret, såfremt virksomheden ikke har informeret projektets medarbejdere om samarbejdet.
<b>Auto Syd V/SDU</b>	Slutevaluering					COWI vurderer, at projekt Automation Syd er gennemført veltilrettelagt og med høj kvalitet i aktiviteterne, som kommer til udtryk i god værdiskabelse for deltagervirksomheder. En væsentlig årsag til den høje kvalitet i aktiviteterne understøttes af projektets stærke organisering, der har bragt en række relevante kompetencer i spil til fordel for deltagervirksomhederne. Projektet har en tilfredsstillende resultatopnåelse og skaber gode effekter. Ni virksomheder har ved evalueringstidspunktet investeret i automationsløsninger. Erfaringen for projektet er således, at det stærke samspil imellem SDU og de private udbydere af automation har udmøntet sig i værdiskabende løsninger for deltagervirksomheder. COWI vurderer dog, at en øget fokus på opfølgning hos SMV'erne kunne skabe større effekt. Dette skyldes at virksomhedernes beslutningsproces frem til beslutningen om at investere i automation er længere end projektet havde forventet. Årsagen hertil skal ifølge projektet findes hos SMV'ernes forventninger til automation, der ofte har en forventning om at de kan nøjes med en lille investering, der har tjent sig hjem allerede inden for et år.

<b>Klar til bygge og anlægsopgaver</b>	Slutevaluering					COWIs evaluering peger bl.a. på, at det fremadrettet vil være vigtigt, at den type af virksomheder, som har deltaget i projektet i fremtiden styrker deres samarbejde, så de i højere grad formår at løse opgaver i fællesskab. Der er behov for fortsat at facilitere netværk mv. da der er en udbredt skepsis for samarbejde hos denne type af virksomheder. COWI påpeger ligeledes at mangel på faglært arbejdskraft vil være en fremtidig barriere for virksomhedernes vækst.
<b>SustainHort</b>	Slutevaluering					I fremtidigt arbejde med systemleverancer og helhedsløsninger er det af stor betydning at styrke værdikæderne. Dette vil ikke alene skabe værdi for systemleverandørerne men også være til stor gavn for underleverandørerne. Dette kan fx gøres ved at opstille forskellige typer målsætninger for systemleverandørerne (effekt mål) og for underleverandørerne (mere bløde mål om netværk, øgede kompetencer etc.). Virksomhederne har lagt stor vægt på værdien af netværket med de øvrige virksomheder i udviklingen af helhedsløsninger. Projektledere bør have øget opmærksomhed på værdien af netværksaktiviteter - især hvis projektets vigtigste resultat er udvikling af konsortier, helhedsløsninger og systemløsninger.
<b>Tek Innovation</b>	Slutevaluering					De deltagende virksomheder har overordnet været tilfredse med projektets aktiviteter og roser projektholdets faglige og faciliterende kompetencer. Projektet har desuden haft succes med rekruttering af virksomheder, og projektet har efter COWI's vurdering været målrettede i deres mødeplanlægning og har sørget for at tale med de rigtige personer fra start. Det anbefales, at projektet i en videreførelse øger samarbejdet med relevante klynger mhp. at øge synligheden om projektet og nå ud til flest mulige relevante virksomheder. Endelig anbefaler COWI, at projektet i højere grad bliver forankret i SDU Erhvervs erhvervsrettede aktiviteter samtidig med, at der sikres en større opbakning blandt det faglige personale på Det Tekniske Fakultet. Ovenstående læringspunkter er indarbejdet i beslutningsgrundlaget for Vækstforums beslutning om fortsat støtte til projektet fra 2015 og frem. Dette initiativ er dog efterfølgende trukket tilbage.