



**Evaluering -
Innovation Østjylland**
April, 2008

virkelighed · viden · vision

Indholdsfortegnelse

Indledning	2
Er projektet gennemført som beskrevet i ansøgningen?	3
Rekruttering af virksomheder	3
Koncept tilpasning.....	4
Analyse af innovationsparathed	4
Handlingsplan	4
Innovationsagentkursus	4
Netværk og åbne workshops.....	5
<i>Konklusion</i>	5
Er det forventede resultat nået?	5
<i>Konklusion</i>	5
Er målgruppen nået?	5
<i>Konklusion</i>	7
Informationsspredning	7
Implementering	7
Samlet konklusion	7

Evalueringen er udarbejdet af Bifrost april 2008.



Indledning

Denne rapport er slutevalueringen for projektet 'Innovation – Østjylland'. Projektet var et samarbejdsprojekt mellem Favrskov Erhvervsråd, Djurslands Erhvervsråd og CV2 - Djurslands Erhvervsskoler. Favrskov Erhvervsråd var projektansvarlig og CV2 regnskabsansvarlig. Projektet var målrettet små og mellemstore virksomheder og finansieret af Den Europæiske Socialfond Mål 3.2 om ansattes kompetencer og fleksibilitet.

Evalueringen er tilrettelagt, så den opfylder de lovgivningsmæssige krav til EU finansierede projekter.

Rapporten analyserer derfor følgende problemstillinger:

- Er projektet gennemført som beskrevet?
- Er det forventede resultat nået?
- Er målgruppen nået?
- Informationsspredning
- Implementering

Til belysning af problemstillingerne er gennemført fokusgruppeinterview med proceskonsulenter, kvalitative telefoninterviews med et repræsentativt udsnit af de deltagende virksomheder og regnskabsansvarlige. Der er udvalgt tre virksomheder til interviews. I udvælgelsen er lagt vægt på, at virksomheden har gennemgået alle faser i forløbet, repræsenterer forskellige kommuner, virksomhedsstørrelser og brancher. Der er anvendt data fra OPUS + til belysning af deltagergruppen og tilfredshedsskemaer fra deltagere fra innovationsagentkurset. Registreringen af data og indsamling af tilfredshedsskemaer er foretaget af projektadministrationen. Skriftligt materiale indgår i form af projektansøgning, artikler om projektet og deltagende virksomheder og informationsmateriale til virksomheder. Desuden har evaluator deltaget som observatør ved det opstartende informationsmøde. Evalueringen er udarbejdet af Bifrost, som er et eksternt konsulentfirma.

Er projektet gennemført som beskrevet i ansøgningen?

Det overordnede mål med projektet var at støtte erhvervslivet i landdistrikter og yderområder. Midlet hertil var en analyse af virksomhedernes innovationsparathed og efterfølgende udarbejdelse af en handlingsplan og kompetenceudvikling af ledelse og medarbejdere. Ifølge an-

søgningen om støtte til projektet blev det forventet, at ca. 20 små og mellemstore virksomheder deltog i projektet. I alt 16 virksomheder har deltaget i projektet, men ikke alle virksomheder har deltaget i alle faser. Det skyldtes ifølge projektmedarbejderne, at perioden fra ansøgningen til tilsagn om bevillingen var så lang, at en række af de virksomheder, som havde givet tilsagn, var faldet fra. Det var nødvendigt at finde nye virksomheder, hvorved processen blev afkortet. Ikke alle kunne derfor deltage i innovationsagentkurset. Enkelte virksomheder sprang også fra efter de indledende møder og interviews.

I ansøgningen angives følgende hovedfaser i projektet:

- Rekruttering af virksomheder
- Koncept tilpasning
- Analyse af innovationsparathed
- Handlingsplan
- Innovationsagentkursus
- Netværk og åbne workshops

Fokusgruppeinterview og telefoninterviews har taget udgangspunkt i projektets hovedfaser.

Rekruttering af virksomheder

De to erhvervsråd i henholdsvis Favrskov Kommune og Norddjurs- og Syddjurs Kommuner har grundlæggende haft forskellige udgangspunkter. På Djursland har man tidligere haft et stort to årigt projekt 'Innovation Djursland'. Virksomhederne havde således et kendskab til projektet, og proceskonsulenterne fra erhvervsrådet havde et godt kendskab til områdets virksomheder. Virksomhederne var med proceskonsulenternes ord 'håndplukket' til projektet. Virksomhederne stod alle over for udfordringer, som skulle løses. 5 af 7 virksomheder, der oprindeligt havde givet tilsagn, deltog i projektet. I Favrskov var der netop oprettet et nyt erhvervsråd på tværs af 4½ tidligere kommuner. Projektet var nyt, og der var ringere kendskab til områdets virksomheder end på Djursland. Det medførte en sværere opstart og større frafald blandt virksomhederne. Proceskonsulenterne vurderede personkendskab og tillid som værende af afgørende betydning for virksomhedernes deltagelse i projektet. Det blev bekræftet af interviews med virksomhederne. Interviewvirksomhederne havde alle enten et personligt kendskab til konsulenten, havde deltaget i kurser i erhvervsrådets regi eller sad i bestyrelsen for erhvervsrådet. Det var ligeledes afgørende, at virksomheden oplevede et behov for ændringer og dermed var motiveret for at afsætte tid og kræfter til projektdeltagelse.

Koncept tilpasning

Projektet tog udgangspunkt i det tidligere innovationsprojekt på Djursland, men indebar en tilpasning. To af proceskonsulenter havde også medvirket i det første innovationsprojekt. Tilpasningen var ikke mindst økonomisk begrundet, da dette projekt havde langt færre ressourcer og perioden var kortere. Det betød en mindre vidensdeling mellem konsulenter og tilknytning til vidensinstitutioner. Proceskonsulenterne oplevede dette som et tab i forhold til det tidligere projekt. Den kortere og mere koncentrerede proces i virksomhederne har været positiv, men den korte periode overordnet set har jf. forrige afsnit vanskeliggjort, at alle virksomheder kom igennem alle faser.

Proceskonsulenterne beskrev også, hvordan det har været nødvendigt med en mere konkret og praksis nær tilgang, end den som var kendetegnende for det oprindelige koncept og model. Ifølge proceskonsulenterne var det væsentligt, at tage individuelt og konkret afsæt i virksomhedernes situationer. Teorien har efterfølgende kunnet bruges til at sætte de konkrete erfaringer ind i en større ramme. Proceskonsulenterne har også tilpasset den oprindelige spørgeramme. Spørgerammen var meget fokuseret på innovation. Det var ifølge konsulenterne for abstrakt og bredt formuleret for medarbejderne. Det var med konsulenternes udtryk 'for meget konsulentprog'.

Analyse af innovationsparathed

For at analysere virksomhedernes innovationsparathed har erhvervsrådenes proceskonsulenter gennemført interviews med virksomhedernes ledere og medarbejdere. Både proceskonsulenter og virksomheder vurderede processen som væsentlig. Ifølge proceskonsulenterne var processen med til at åbne informationskanaler mellem ledelse og medarbejdere, så de kunne tale sammen og få fælles sproglige redskaber. Et mindre handelsfirma holdt virksomheden lukket en dag, for at alle medarbejdere kunne deltage i forløbet. Lederen anvendte projektet som en del af en fælles medarbejderudvikling, hvorigennem han ønskede at udvikle hele virksomheden.

Handlingsplan

På baggrund af interviews med ledelse og medarbejdere blev udarbejdet en handlingsplan. Handlingsplanerne indeholdt temaer som organisation, ledelse og kommunikation. Hand-

lingsplanerne har ifølge proceskonsulenterne konkretiseret arbejdet i virksomhederne. I et større byggefirma, har det udmøntet sig i 'fredagscafeer' hver 3.-4. uge, hvor medarbejderne mødes og kan tage mindre irritationsmomenter op til diskussion. Ifølge den interviewede virksomhedsrepræsentant, har det stor betydning for virksomheden, da medarbejderne oftest ikke mødes andet to til tre gange årligt, da de arbejder på forskellige byggepladser. Interviewpersonen vurderede, at det vil forbedre det sociale arbejdsmiljø og øge samarbejdet. De mindre irritationsmomenter bliver ryddet af vejen, og der opstår større fælles ansvarlighed.

Ikke alle de interviewede virksomheder havde nået at udarbejde en handlingsplan på interviewtidspunktet men forventede det. De interviewede virksomheder har - eller forventer at gennemføre handlingsplanerne.

I ansøgningen var der lagt op til, at det skulle være muligt med køb af eksterne konsulentressourcer. Det har ikke været muligt pga. begrænset bevilling. Proceskonsulenterne vurderede, at det ville have forbedret projektet, hvis virksomhederne havde en form for klippekort, så de kunne rekvirere ekstern støtte til hjælp med gennemførelse af handlingsplaner.

Innovationsagentkursus

Virksomhederne blev tilbudt deltagelse i et innovationsagentkursus bestående af 4 moduler fordelt på 5 dage. I alt 10 virksomheder deltog med sammenlagt 14 deltagere. Alle deltagerne deltog ikke i alle moduler. Der blev afleveret 7 evalueringsskemaer fra kurset. Evalueringen var en tilfredshedsvurdering, hvor deltagerne vurderede det faglige indhold, øvelser, hjemmeopgaver og den overordnede tilfredshed med tilrettelæggelse og gennemførelse som helhed. Den gennemsnitlige score var 4,1 på en skala fra 1- 5, hvor 5 var det bedste. Øvelserne på kurset scorede højest med en gennemsnitlig score på 4,7. Hjemmeopgaver på kurset scorede med 3,1 lavest. Der var således stor tilfredshed med innovationsagentkurset. Interviewpersonerne fra virksomhederne vurderede også kurset meget positivt. De følte, både de kunne bruge det i virksomheden og på det personlige plan.

Proceskonsulenternes vurdering var mere nuanceret. De vurderede også, at kurset var godt, og gav deltagerne begejstring og redskaber til det daglige arbejde. Men samtidig vurderede de også, at virksomhederne pga. travlhed ikke prioriterede kurset så højt, at det har haft afgørende betydning

for selve projektet. Det blev indirekte bekræftet af interviewpersonerne fra virksomhederne, som også vurderede kurset meget positivt. En af interviewpersonerne beklagede, at lederen ikke havde tid til at deltage. En af de interviewede ledere fortalte, at en medarbejder, som var udset til at deltage i innovationsagentkurset, havde vurderet, at hun ikke havde tid hertil. Ifølge en af interviewpersonerne var det vigtigt, at mindst to fra virksomheden deltog, for at de efterfølgende kunne støtte hinanden. Kun fire virksomheder havde valgt at sende to medarbejdere. De 14 deltagere deltog ikke i alle moduler.

Netværk og åbne workshops

Ifølge ansøgningen var der intentioner om at afholde tematiske workshops for ledere og innovationsagenter. Det primære formål med workshopperne var at danne netværk mellem virksomhederne. Der har været holdt seminarer men ikke workshops og netværksdannelsen har været begrænset. Selve innovationsagentkurset har dog dannet basis for mere uformelle netværk. De interviewede personer så frem til et opfølgende møde i august for innovationsagenterne. Nogle havde også haft uformelle kontakter til de øvrige. Både process konsulenter og en af interviewpersonerne fremhævede, at kommunikationsvejene fra erhvervsråd til virksomhederne ikke var gode nok, og at man ikke i tilstrækkelig grad havde markedsført workshops og netværk.

Konklusion

Evaluators vurderer, at projektet delvis er gennemført som beskrevet i ansøgningen. Der har ikke været så mange deltagere som forventet. Alle faser, som er beskrevet i ansøgningen, har været tilbudt, men ikke alle virksomheder har grundet tidspres haft mulighed for deltagelse. Workshops, netværksdannelse og overførsel af viden fra institutioner i Århus har ikke været gennemført i det omfang, som er beskrevet i ansøgningen. De interviewede virksomheder har været glade og tilfredse med projektforløbet.

Er det forventede resultat nået?

Det overordnede mål med projektet var at støtte erhvervslivet i landdistrikter og yderområder, der typisk er karakteriseret ved små og mellemstore virksomheder indenfor traditionelle erhverv. Dataregistrering viste, at det var de

små og mellemstore virksomheder indenfor de traditionelle erhverv, som deltog. (se afsnitte om målgrupper)

Man forventede, at virksomhederne blev mere innovationsparate, lærte at analysere, udvikle strategier og lægge handlingsplaner. De kvalitative telefoninterviews med udvalgte virksomheder viser, at disse forventninger blev indfriet. Virksomhederne har igennem forløbet lært at lægge handlingsplaner og igangsætte nytænkning. I en af virksomhederne, som blev interviewet, havde nogle af virksomhedens medarbejdere spurgt, hvorfor de skulle deltage i et sådan projekt, når de havde så travlt. Lederens begrundelse var, at det skulle de for at sikre, at de fortsat ville have travlt. Hans motto er, at en virksomhed, der ikke udvikler sig, går baglæns. Virksomhederne vurderede samstemmende, at processen ikke havde været mulig uden en udefrakommende person til at sætte gang i processerne. Blot det at afsætte tid til at formulere, hvilke udfordringer, som man ser i fremtiden, er givende i en travl tid. Innovationsagentkurset blev også vurderet meget positivt.

Forventningerne om vidensdeling og vidensoverførsel fra videns institutioner i Århus er, som beskrevet i forrige afsnit, ikke indfriet. Antallet af virksomheder har også været mindre end forventet.

Konklusion

Evaluators vurderer, at de forventede resultater er nået, om end vidensdelingen og antallet af deltagende virksomheder er mindre end forventet.

Er målgruppen nået?

Data indregistreret i OPUS+, (et program til administration af EU finansierede projekter) er anvendt til analyse af deltagergruppen. Deltagere var ledere og medarbejdere, der deltog i møder, interviews, kursus, seminarer, udarbejdelse af analyser og handlingsplaner. Der var stor forskel på det anvendte tidsforbrug. På evalueringstidspunktet var de sidste registreringer fra to virksomheder, som deltog i et 'turboforløb' i april 2008 ikke indberettet. De indgik derfor ikke i det foreliggende materiale. Det forventes ikke, at rykke ved den overordnede vurdering af hvorvidt målgruppen er nået.

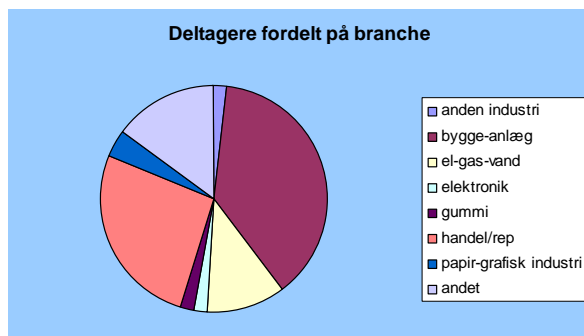
Projektets målgruppe var medarbejdere og ledere i små og mellemstore virksomheder. I alt 55 medarbejdere og ledere har deltaget på evalueringstidspunktet. Heraf har 49 % været ansat på virksomheder med under 10 ansatte og 44 % på virksomheder med mellem 10 og 50 ansatte. En en-

kelt virksomhed på over 250 medarbejdere deltog, men denne virksomhed sprang fra efter indledende møder. Proceskonsulenterne vurderede, at store virksomheder ikke kunne drage fordel af projektet, da formen med inddragelse af medarbejdere ikke passede til store virksomheder. Det blev også vurderet, at de store virksomheder selv har tilstrækkelig kapacitet til at sætte innovation i gang.

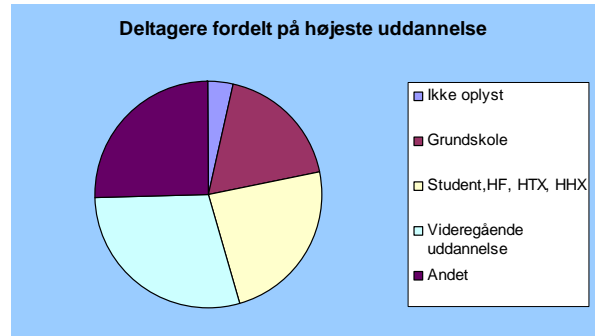


På baggrund af data kan det konstateres, at målgruppen af små og mellemstore virksomheder er nået. Projektet er også i den nuværende form beregnet til mindre virksomheder.

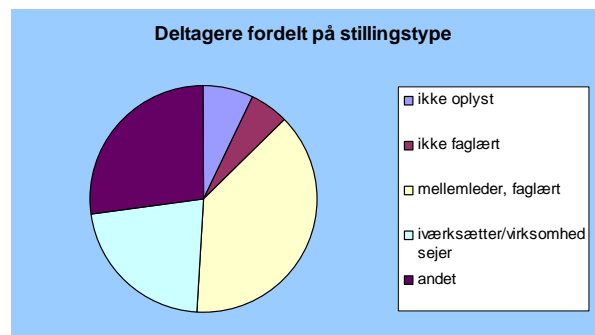
Deltagerne repræsenterede et stort udsnit af brancher inden for de traditionelle erhverv. 38 % kom fra Bygge- anlægsområdet og 26 % fra Handel og reparationsbranchen.



Medarbejdere og ledere var tænkt bredt indenfor alle faggrupper og uddannelsesniveauer. Dataregistrering via OPUS + viste, at 29 % havde en videregående uddannelse og 24 % en almen, handels eller teknisk studentereksamen. 26 % angav en 'anden uddannelse'. Det formodes, at kategorien 'Andet' i denne sammenhæng især dækker over en erhvervsfaglig uddannelse. 18 % havde grundskolen som højeste uddannelse. Fordelingen viste således en stor bredde i deltagernes uddannelsesbaggrund.



Det var en forudsætning, at virksomhedens leder deltog i projektet, da forandringer i en virksomhed indebærer ledelsens accept. Virksomhedssejer/iværksætter udgjorde således 22 % af alle deltagere. 38 % af alle deltagere var mellemlider eller faglært. Kategorien 'Andet' udgjorde 27 %. Det var ikke umiddelbart til at gennemskue hvilke stillingsbetegnelser, der gemte sig i denne kategori, men det kunne være administrativt personale uden ledelses beføjelser.



De fleste af medarbejderne havde været ansat på den nuværende arbejdsplads gennem flere år. Den største gruppe af deltagere havde således været ansat i mere end 10 år på den nuværende arbejdsplads. Det var svarende til 31 %. Ikke mindst for medarbejdere, som har været ansat på samme arbejdsplads i mange år, er det vigtigt fortsat at kunne være nyudviklende.



Konklusion

På baggrund af analyse af deltagerdata konkluderer evaluator, at projektets målgruppe er nået. Målgruppen er små og mellemstore virksomheder fordelt indenfor et bredt område af brancher. Deltagernes uddannelsesniveau er bredt. Deltagerne repræsenterer også alle stillingskategorier men med en overvægt af ledere og mellemledere, hvilket er en naturlig følge af, at virksomhedens leder er forpligtet til at deltage i projektet.

Informationsspredning

Favrskov Erhvervsråd udsendte informationsfoldere til medlemmer inden opstarten af projektet og informerede via sin hjemmeside og nyhedsbreve. Djurslands Erhvervsråd havde ansat en journalist til at beskrive processen i to virksomheder. Der har således været 7 artikler i lokalavisen på Djursland. Proceskonsulenterne fra Djursland vurderede, at det var en god form, da det var bedre virksomhederne beskrev projektet end erhvervsrådet. Begge erhvervsråd har desuden informeret om projektets erfaringer via nyhedsbreve udsendt til erhvervsrådenes medlemmer og andre interessenter. Alene Favrskovs Erhvervsråds elektroniske nyhedsbreve udsendes til 600. Der er ligeledes blevet orienteret om projektet på møder og generalforsamlinger.

Implementering

Virksomhederne blev spurgt, om de vil gennemføre handlingsplanerne, og om de havde fået redskaber, så de vil være i stand til selv at fortsætte innovationsprocessen. Alle tre interviewede virksomheder har enten gennemført handlingsplanerne eller forventede at gøre det. De regnede også med, at innovationsprocessen fortsætter i de pågældende virksomheder.

Proceskonsulenterne blev spurgt, om de forventede, at andre virksomheder i fremtiden vil købe konsulenttydelser ved erhvervsrådene med henblik på at igangsætte innovationsprocesser. Proceskonsulenterne var i tvivl. På den ene side har flere af de virksomheder, som gerne ville deltage, men som ikke havde tid på daværende tidspunkt, udtrykt ønske om deltagelse på et senere tidspunkt. På den anden side tilbyder Væksthuset gratis innovationstjek, og det kan være vanskeligt at sælge en ydelse, når andre leverer den gratis. Det kan overvejes om Erhvervsrådene kan være bindeled, idet netop virksomhedskendskab og det tillidsforhold og netværk, som er opbygget mellem

virksomheder og erhvervsråd, har stor betydning for deltagelse i sådanne projekter.

Samlet konklusion

Evaluator vurderer, at projektet delvis er gennemført, som beskrevet i ansøgningen. Den lange tid mellem projektansøgningen og bevillingstilsagnet medførte, at en del virksomheder især i Favrskov Kommune sprang fra. Det forsinkede og afkortede processen, hvilket medførte, at ikke alle virksomheder nåede at deltage i alle projektets faser. Grundet begrænset økonomi, har det ikke været muligt med så omfattende vidensdeling og formidling, som ønsket. Trods disse begrænsninger var de interviewede virksomheder meget tilfredse med forløbet.

De forventede resultater er i det store hele også nået. Målgruppen for projektet er nået både i forhold til virksomhedstyper og bredden i medarbejdernes uddannelsesbaggrunde og stillinger.

Projektets erfaringer er formidlet. Proceskonsulenterne og en af virksomhederne pegede på, at en mere effektiv markedsføring af seminarer og workshop havde været ønskeligt.

Evaluator vurderer, at følgende faktorer har haft henholdsvis positiv og negativ effekt på projektets resultater:

Faktorer, der har haft positiv effekt:

- Personligt kendskab og kontakt til virksomheder i lokalområdet
- 'Håndplukkede virksomheder', der ønsker og har behov for forandring
- Praksis nært tilbud med udgangspunkt i virksomhedens situation
- Eksterne proceskonsulenter
- Innovationsagentkursus
- Inddragelse af medarbejdere i processen

Faktorer, der har haft en negativ effekt:

- Lang tid mellem ansøgning og tilsagnsbevilling
- Begrænset økonomi
- Travlhed i virksomhederne



DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond