Vækstforum Nordjylland

Tværgående Evalueringsrapport

Afsluttende rapport

Februar 2012

REGION NORDJYLLAND
VÆKSTFORUM

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling

Vi investerer i din fremtid

COWI

COWI

COWI A/S

Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

Telefon 45 97 22 11
Telefax 45 97 22 12
www.cowi.dk

Vækstforum Nordjylland

Tværgående Evalueringsrapport

Afsluttende rapport

Februar 2012

Projektnr.	A009881
Dokumentnr.	
Version	5
Udgivelsesdato	30.1.12
Udarbejdet	MAWL, NVBE
Kontrolleret	JDCR
Godkendt	JDCR

Indholdsfortegnelse

1	**Indledning**	**2**
2	**Midtvejsevalueringerne**	**3**
2.1	Evalueringsformatet	3
2.2	Gennemførte evalueringer	4
3	**Tværgående udfordringer**	**10**
3.1	Hyppigst forekomne udfordringer	10
3.2	Øvrige generelle udfordringer	17
4	**Indsatsområdernes udfordringer**	**19**
4.1	Stærke klynger	19
4.2	Kompetenceudvikling i særklasse	20
4.3	Oplevelsesøkonomi	22
4.4	Vedvarende energi og nye energiformer	23
5	**Eksperternes input og anbefalinger**	**26**
5.1	Betingelser for succes i klyngeudvikling	26
5.2	Universiteters rolle	29

1 Indledning

Denne rapport er udfærdiget som konklusion på COWIs midtvejsevalueringer af Region Nordjyllands udviklingsprojekter i perioden november 2010 til januar 2012. Rapporten er baseret på observationer fra de evaluerede projekter gengivet i de i alt 28 evalueringsrapporter samt input og perspektiveringer fra COWIs eksterne eksperter ifm. henholdsvis midtvejsmødet ved Region Nordjylland den 29. juni 2011 og det afsluttende møde den 19. januar 2012.

Rapporten indeholder en opsummerende oversigt over de evaluerede projekter. Oversigten består af opgørelser over projekternes samlede fremdrift i forhold til de anvendte indikatorer: aktivitetsfremdrift, forbrugt tid og budget, relevans, kvalitet og effektivitet.

Endvidere redegør rapporten for en række tværgående udfordringer af konkret art, som COWI har identificeret på tværs af alle evaluerede projekter samt udfordringer, som er særligt kendetegnende for enkelte indsatsområder.

2 Midtvejsevalueringerne

2.1 Evalueringsformatet

Fire evalueringsspørgsmål

Evalueringerne, som er gennemført for Vækstforum Nordjylland, har det overordnede formål at tilvejebringe information om følgende fire spørgsmål:

1 Hvorledes er fremdriften på projektet?

2 Hvorledes er projektet organiseret?

3 Hvordan vurderes projektets effektpotentiale?

4 Hvilke ændringer/tilpasninger foreslås?

Dataindsamling

For videst muligt at kunne tilvejebringe grundlaget for en besvarelse af disse spørgsmål har COWI indsamlet information på følgende vis:

- Baggrundsdokumenter på projektet fra Region Nordjylland (ansøgning, tilsagn, indstillinger, korrespondancer etc.)
- Opstarts-/indikatormøde med projektholder og Region Nordjylland
- Interview med projekthold og nære interessenter (partnere o.l.)
- Yderligere dataindsamling (survey og/eller interview med netværksdeltagere, brugere/målgruppe)
- Validering af rapport med projektholder

Scores

På det grundlag er projekterne scoret på tre fremdriftsindikatorer og fire vurderingsparatmetre (vurderingsdiamanten). Disse er gengivet her:

Fremdriftsindikatorer:

- Målopnåelse
- Forbrugt budget
- Forbrugt tid

Vurderingsparametre:

- Relevans
- Kvalitet
- Efficiens (målopnåelse ift. forbrugt budget)
- Effektivitet (målopnåelse ift. forbrugt tid)

Endvidere kortlægges barrierer og udfordringer for projekterne på dimensionerne: *kan/kan ikke påvirke* og *intern/ekstern*.

2.2 Gennemførte evalueringer

Afsluttede midtsvejsevalueringer

Der er i alt gennemført 28 evalueringer. Evalueringerne er formelt afsluttet og afrapporteret til Vækstforumsekretariatet. De midtvejsevaluerede projekter er gengivet i nedenstående tabel.

Tabel 2-1 Projekter, der har afsluttet midtvejsevalueringen

Navn	Indsatsområde	Samlet budget
Nordjysk-kinesisk medico samarbejde	Regionalt innovationsmiljø	kr. 3.310.877,00
Regional Lånefond	Vækstiværksættere	kr 61.000.000,00
CISS Connect	Stærke klynger	kr 15.000.000,00
Daisy Innovation	Stærke klynger	kr 9.800.000,00
Minimering af Tryksår	Stærke klynger	kr 2.300.000,00
SmartCampusAAU	Stærke klynger	kr 2.047.552,00
Smart City	Stærke klynger	kr 12.500.000,00
Fødevareklyngen SpisNord	Stærke klynger	kr --[1]
Facilitatorfunktionen Fiskesektoren	Stærke klynger	kr 3.041.500,00
Facilitatorfunktionen Fødevaresporbarhed og -sikkerhed	Stærke klynger	kr 3.000.000,00
Facilitatorfunktionen Smag, Design og Oplevelse	Stærke klynger	kr 3.000.000,00
Facilitatorfunktionen Fødevareproduktion, salg og distribution	Stærke klynger	kr 3.000.000,00
Nordjyske Fisk med Oplevelse	Stærke klynger	kr 2.995.000,00
ITS Platform Nordjylland	Stærke klynger	kr 34.764.145,00
MARKIS	Stærke klynger	kr 5.501.813,00[2]
Brugerrettet dokumentation	Stærke klynger	kr 2.972.384,00
ApEx	Oplevelsesøkonomi	kr 7.800.000,00
Fremtidens Feriehuse	Oplevelsesøkonomi	kr 3.600.000,00
IKON	Oplevelsesøkonomi	kr 19.500.000,00[2]

Cross Media (Shareplay)	Oplevelsesøkonomi	kr	28.500.000,00
Naturen+	Oplevelsesøkonomi	kr	13.000.000,00
Unge i Uddannelse	Kompetenceudvikling i særklasse	kr	12.500.000,00
Strategisk kompetenceudvikling, Jammerbugt	Kompetenceudvikling i særklasse	kr	8.400.000,00
Århundredets Skipperskole	Kompetenceudvikling i særklasse	kr	44.484.500,00
Indsats for Unge	Kompetenceudvikling i særklasse	kr	42.345.996,00[3]
Energi og miljø laboratoriet (MARTEC)	Vedvarende energi og nye energiformer	kr	9.354.213,00
H2FC Center	Vedvarende energi og nye energiformer	kr	27.740.000,00
Heat fase 2	Vedvarende energi og nye energiformer	kr	7.880.000,00

Note 1: SpisNord har ingen selvstændige midler, da finansieringen af den overordnede klyngens aktiviteter sker gennem de fire delklyngers midler.
Note 2: Dette er budgettallet for den danske del af projektet.
Note 3: Beløbet dækker over fire underprojekters selvstændige budgetter.

2.2.1 Overordnet status for fremdrift

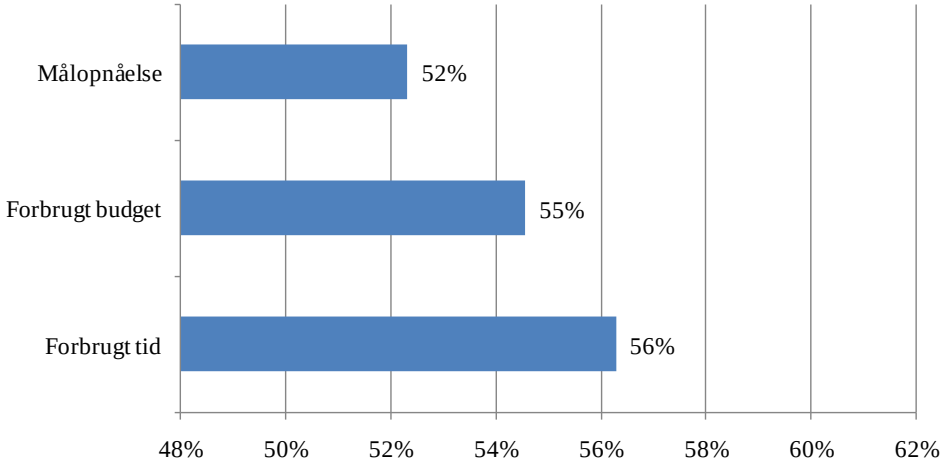
Aggregeret niveau

Dette afsnit præsenterer fremdriften for de evaluerede projekter på aggregeret niveau, idet scorerne på fremdriftsindikatorerne og vurderingsparametrene fra de enkelte evalueringer inddrages. Figurerne indeholder data for 27 midtvejsevalueringer, idet den tværgående analyse af fødevareklyngen SpisNord ikke indeholder kvantitative indikatorer.

Fremdriftsindikatorer

Figur 2-1 tegner et billede af, at projekterne på evalueringstidspunktet generelt var godt i gang og generelt var fint med i forhold til at nå de opstillede målsætninger. Tallene i figuren er naturligvis gennemsnit på aggregeret niveau og dækker derfor over visse udsving, men overordnet må det betragtes som tilfredsstillende, at projekterne i gennemsnit havde en målopnåelse på 52 % på tidspunktet for midtvejsevalueringerne. Denne målopnåelse må også betragtes som fornuftig i forhold til et gennemsnitligt budgetforbrug (55 %) og tidsforbrug (56 %) – ikke mindst i lyset af, at flere af projekterne har fastsat målsætninger, der i praksis først kan nås mod slutningen af projektperioden.

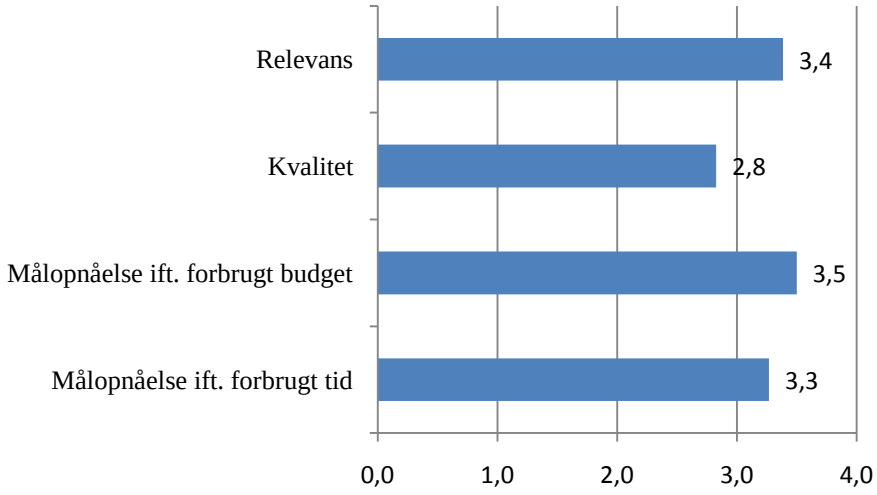
Figur 2-1 Gennemsnitlig score på fremdriftsindikatorerne



Vurderingsparametre

I forhold til de fire vurderingsparametre har projekterne generelt opnået en høj score. Figur 2-2 nedenfor viser et gennemsnit af projekternes score.

Figur 2-2 Gennemsnitlig score på vurderingsparametrene



Af figuren ses det, at projekterne på aggregeret niveau ligger et stykke over middel på alle fire parametre. Projekterne er altså generelt kendetegnede ved:

- en høj relevans både i forhold til den Regionale Erhvervsudviklingsstrategi og for projekternes partnere.
- en gennemgående høj kvalitet i projektarbejdet, dog typisk med mulighed for få, vigtige forbedringer.
- samt en generelt god effektivitet (målopnåelse ift. tidsforbrug) og efficiens (målopnåelse ift. budgetforbrug).

Spredningen i scorer

Dette giver altså et tydeligt billede af, at projekterne overordnet er velfungerende. Figurerne 2-3 til 2-6 nedenfor nuancerer yderligere billedet af fordelingen af projekternes score ift. de fire vurderingsparametre kategoriseret efter projekternes indsatsområder. Figurerne viser spredningen (henholdsvis den højeste og laveste score) inden for hvert indsatsområde (med symbolet ◆) samt den gennemsnitlige score for hvert indsatsområde (med symbolet ▬). Projekterne er kategoriseret efter Erhvervsudviklingsstrategiens indsatsområder og fordeler sig antalsmæssigt på følgende måde:

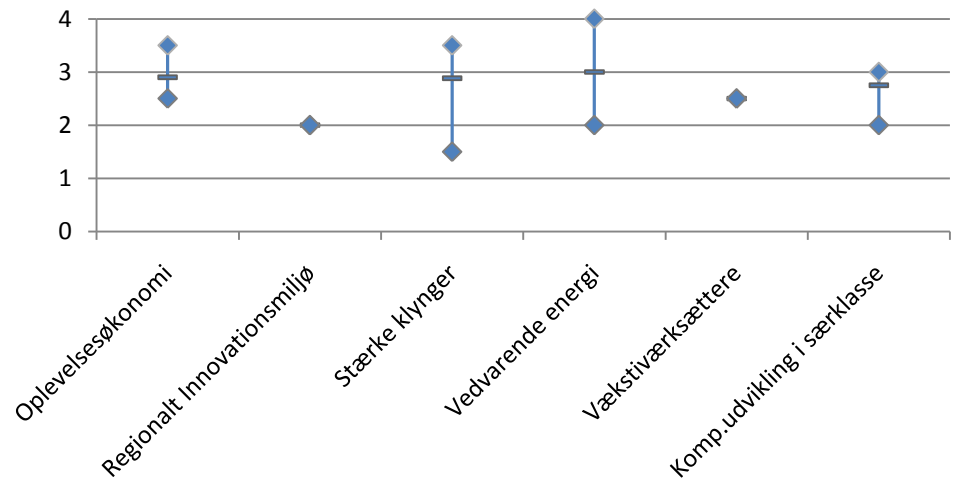
Tabel 2-2 Inddeling af projekterne efter indsatsområder (REUS)

Indsatsområde	Antal evaluerede projekter
Oplevelsesøkonomi	5
Regionalt innovationsmiljø	1
Stærke klynger	13
Vedvarende energi og nye energiformer	3
Vækstiværksættere	1
Kompetenceudvikling i særklasse	4

Kvalitet

I Figur 2-3 præsenteres fordelingen af projekterne på vurderingsparameteret 'kvalitet'. Den største spredning ses i henholdsvis indsatsområderne 'Stærke klynger' (1,5-3,5) og ' Vedvarende energi' (2,0-4,0). Sidstnævnte indsatsområde har samtidig den højeste gennemsnitsscore af de seks indsatsområder (3,0).

Figur 2-3 Kvalitet

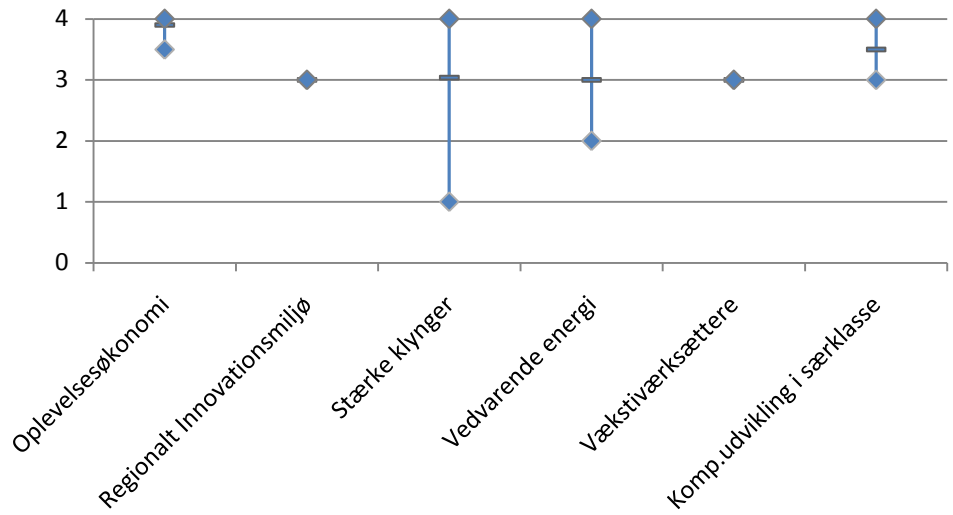


Målopnåelse ift. tidsforbrug

I Figur 2-4 nedenfor ses det, at indsatsområdet 'Stærke klynger' har en stor spredning med projektscorer på mellem 1 og 4. Til trods herfor har indsatsområdet et gennemsnit på 3,0, selvom fire projekter trækker noget ned. Generelt må det konstateres, at projekternes målopnåelse i forhold til den forbrugte tid er høj og indsatsområderne 'Oplevelsesøkonomi' og 'Kompetenceudvikling i sær-

klasse', der tilsammen indeholder 9 projekter har en minimumsscore på 3,0 og gennemsnit på henholdsvis 3,9 og 3,5.

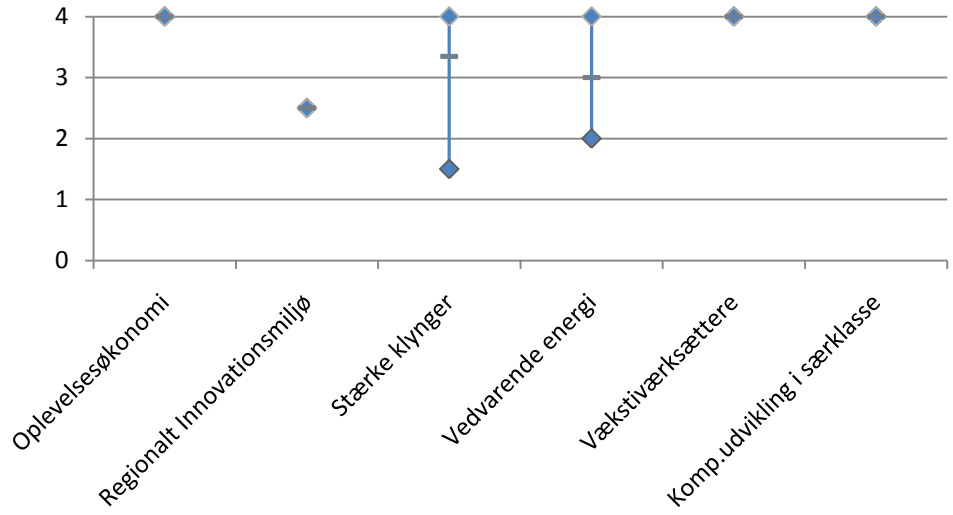
Figur 2-4 Målopnåelse ift. tidsforbrug



Målopnåelse ift. budgetforbrug

Figur 2-5 viser, at projekternes målopnåelse også i forhold til budgetforbruget generelt er høj. Alle indsatsområder har således et gennemsnit på 2,5 eller derover og tre indsatsområder ligger helt i top.

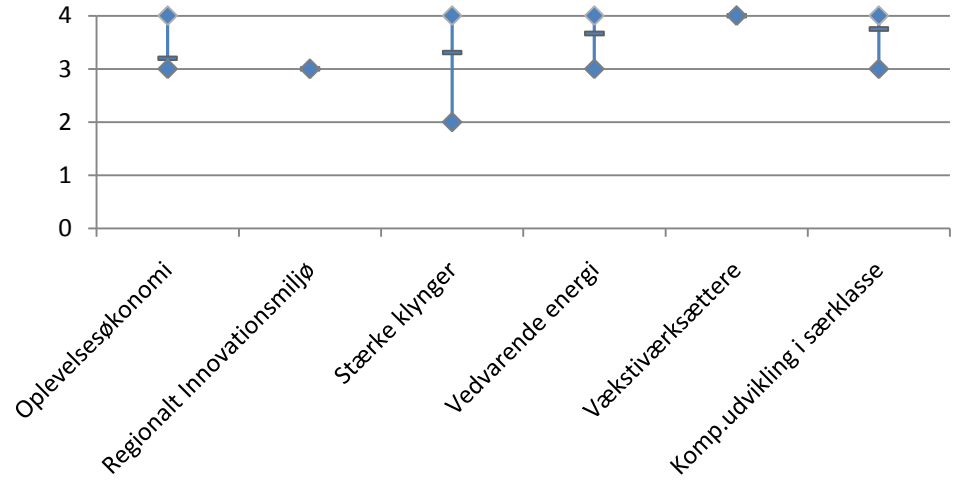
Figur 2-5 Målopnåelse ift. budgetforbrug



Relevans

Endelig præsenteres fordelingen af indsatsområdernes relevansscore i Figur 2-6. Som forventet har vurderes projekterne generelt at have en høj relevans og alle indsatsområder på nær 'Stærke klynger' har da også relevansscorer på mellem 3,0 og 4,0. Projekterne i indsatsområdet 'Stærke klynger' vurderes da også gennemgående at have en høj relevans, idet gennemsnittet er 3,4, selvom enkelte projekter trækker en smule ned.

Figur 2-6 Relevans



Generel høj sundhedstilstand

Samlet set bidrager ovenstående figurer til et billede af en generel høj sundhedstilstand i de evaluerede projekter. Kun meget få projekter får lave scorer på de fire vurderingsparametre og et stort antal scorer højt på alle fire vurderingsparametre. Dette svarer også til COWIs generelle indtryk af relevante Nordjyske udviklingsprojekter med en gennemgående høj kvalitet. Det bør derfor nævnes, at der i de 28 evalueringsrapporter ligger mange gode eksempler på 'best practices' og succeshistorier, som med fordel kunne fremdrages og anvendes til fremadrettet læring for andre projekter. Med henblik på at højne kvaliteten af nuværende og fremtidige projekter har COWI dog fundet det mest brugbart at fokusere på de ting, som er gennemgående svagheder i projekterne og kortlægge og kommentere på gennemgående svagheder i projekterne. Dette behandles i den følgende sektion.

3 Tværgående udfordringer

Opsummering af udfordringer

De 27[1] gennemførte midtvejsevalueringer har præsenteret en række forskellige succes'er og problematikker i projekterne, som tilsammen har ydet et værdifuldt bidrag til den fælles læring og styrket erfaringsgrundlaget for den fremadrettede håndtering og facilitering af udviklingsprojekter i Region Nordjylland. COWI har gennemgået de mange konkrete udfordringer og barrierer, som blev identificeret i forbindelse med midtvejsevalueringerne af de enkelte projekter. På denne baggrund har det været muligt at opsummere projekternes forskelligartede udfordringer og skitsere de tværgående problematikker, som flere projekter indtil videre har stået over for, og som derfor kan have en generel interesse.

Hvert projekt har sine individuelle karakteristika og gennemføres i en unik kontekst – intern såvel som ekstern. Som følge heraf er mange af udfordringerne, som projekterne står over for, forskelligartede. Alligevel er der udfordringer, der går igen på tværs af projekternes karakter, størrelse, indsatsområde osv. En identificering af disse generelle og tværgående udfordringer kan være særdeles nyttig i forhold til at skærpe opmærksomheden om typisk forekommende problematikker samt skabe et konkret grundlag for en diskussion af, hvordan projektholdene kan hjælpes til at optimere gennemførselen af projekterne.

Det tværgående

COWI har derfor til denne afsluttende opsamlingsrapport gennemgået samtlige evalueringsrapporter med henblik på at kortlægge, hvor ofte de enkelte udfordringer og anbefalinger forekommer på tværs af alle gennemførte midtvejsevalueringer. Dette er blevet til en lang liste af udfordringer, hvor interessen dog må samles om de hyppigst forekommende. I nedenstående afsnit præsenteres disse udfordringer derfor i en 'Top 5'.

3.1 Hyppigst forekomne udfordringer

Top5 over udfordringer

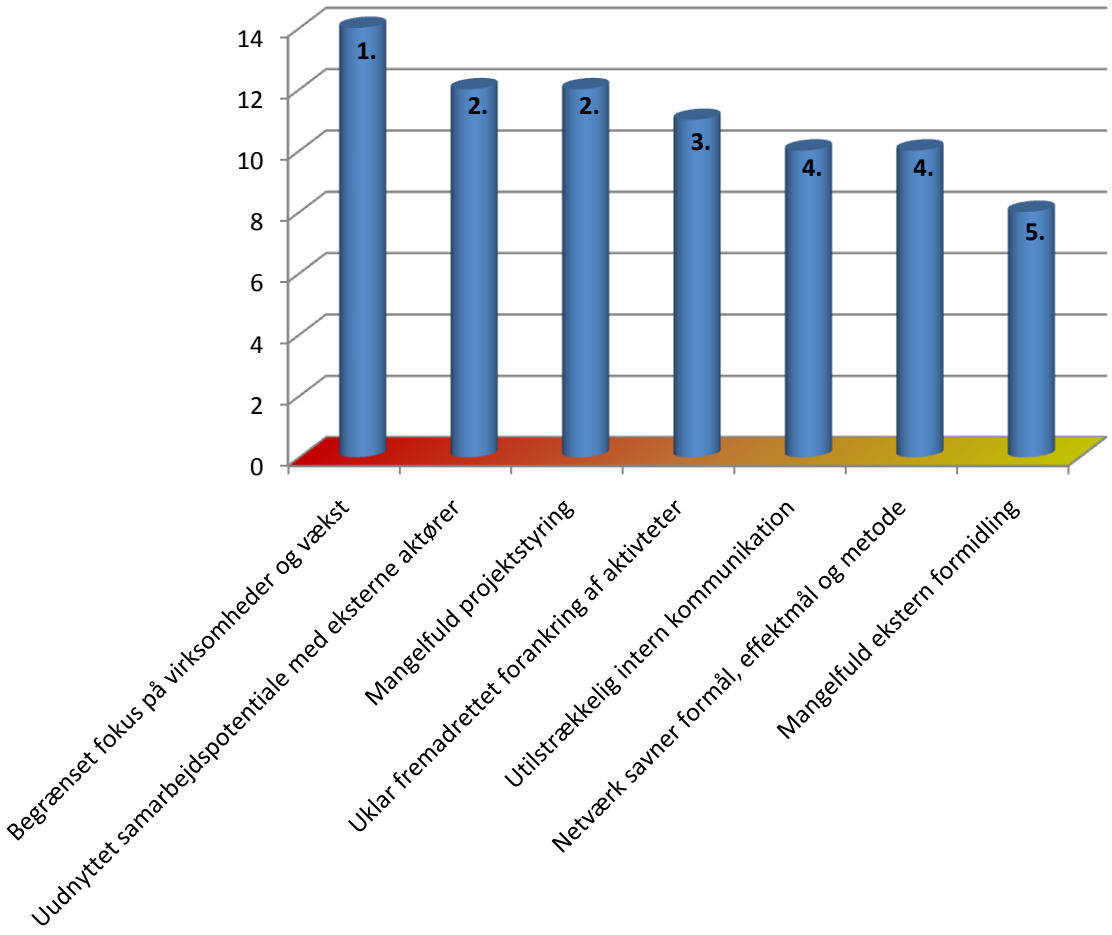
I dette afsnit præsenteres de syv oftest forekommende kategorier af udfordringer identificeret i de 27 midtvejsevalueringer, idet 3. og 4. pladsen deles af to udfordringer og 5. pladsen deles af tre udfordringer. Denne kvantificering af de 'væsentligste' udfordringer dækker naturligvis over, at de enkelte udfordringer kan have haft større eller mindre betydning i det konkrete projekt. Hierarkiet over udfordringer, der her præsenteres, afspejler derfor ikke nødvendigvis betydningen af udfordringen i det enkelte projekt.

[1] Analysen af fødevareklynge SpisNord er ikke inkluderet grundet rapportens særlige karakter.

Samtidig kan de nævnte udfordringer have været hyppigere forekommende end det her er angivet, idet visse projekter kan have haft en række andre og i den konkrete kontekst mere betydningsfulde udfordringer, hvorfor pågældende udfordring ikke er blevet præsenteret i evalueringsrapporten for disse projekter og dermed ikke talt med i den samlede kortlægning.

Figuren nedenfor viser de oftest forekommende udfordringer:

Figur 3-1 Udfordrings "Top fem"



Det skal understreges, at følgende gennemgang ikke giver det komplette billede af de igangværende udviklingsprojekter, da fokus her udelukkende er på svagheder og udfordringer i projekterne. For flertallet af projekternes vedkommende er der tale om overordnet velfungerende projekter med få problemer, som bidrager positivt til den regionale udvikling i Nordjylland.

3.1.1 Begrænset fokus på virksomheder og vækst

Udfordringen

Der er mange tilfælde, hvor projekterne ikke har overvejet i dybden, hvordan deres aktiviteter i praksis skal bidrage til at skabe vækst i virksomhederne. I de fleste tilfælde er gennemførselen af selve aktiviteterne ganske gode, men der kan være en række udfordringer:

1) Der er ikke tænkt over, hvordan man følger op på aktiviteterne på en måde, som kan pege i retning af forandring og vækst. F.eks. kan det være et problem at netværksdannelse fører til mange nye idéer og tanker, men at der ikke er tænkt grundigt over, hvordan projektet og/eller deltagerne kan følge op. For at citere en ansøgning, der understreger dette: *''[Netværket har] udelukkende til formål at generere og dele viden i forventning om, at andre kommercielle interesser tager over og fører ideerne ud i livet"*. I det konkrete projekt var der, som i flere andre, ikke tænkt grundigt nok over, hvordan projektet kunne tage medansvar for, at der var et kommercialiserbart output fra projektet.
2) Der er mange eksempler på, at aktiviteterne gennemføres til deltagernes og arrangørernes tilfredshed, men at den konkrete relevans af aktiviteten i forhold til vækst i virksomheder ikke er tydelig for virksomhederne. Det kan også være, at man kunne tænke mere ind i aktiviteterne, hvordan de kan pege i retning af vækst. Et eksempel er 'videnspredning', hvor det sjældent i projektansøgningen er beskrevet, hvordan man forventer, at virksomheder skal skabe reelle innovationsresultater på baggrund af ny viden. Foredrag og netværksaktiviteter er der mange af, men de er for sjældent tilrettelagt med grundig tanke på at sikre maksimalt udviklings- eller vækstorienteret udbytte.
3) I flere projekter er det også tilfældet, at man i designet af aktiviteter eller fastlæggelse af målgrupper ikke har haft virksomheder (dvs. potentielle deltagere) tilstrækkeligt involveret. Det betyder, at flere projekter har grebet deres aktiviteter an mere med udgangspunkt i f.eks. et forskerteams tanker og ønsker end i virksomhedernes.

Overvejelse/ anbefaling

Mange af disse udfordringer opstår, fordi projekterne ikke i tilstrækkelig grad har tydeliggjort deres forandringsteori. Når forandringsteorien ikke er tydelig, er det også sværere at tilrettelægge aktiviteter på en måde, der understøtter forandringsteorien på den bedst mulige måde. Uden en forandringsteori, der kan sætte rammen for, hvad aktiviteterne skal bidrage til, vil aktiviteterne ofte risikere at stå alene og miste deres potentiale for at bidrage entydigt til projekts ønskede effekter.

3.1.2 Uudnyttet samarbejdspotentiale med eksterne aktører

Udfordringen

I en række projekter har det været en iøjefaldende svaghed, at projektets potentielle sammenspil med relevante aktører, der ikke direkte indgår i projektholdet, ikke har været overvejet tilstrækkeligt. Dette er typisk et problem, der opstår allerede i forbindelse med udfærdigelse af projektansøgningen, hvor der primært fokuseres på projektets idé og aktiviteter samt deciderede projektpartnere. Dermed skabes der en ramme for projektet, som der ofte ikke tænkes ud over – jævnfør f.eks. udfordringen med at skabe forankring efter projektets afslutning. Denne tendens til at tænke "inden for boksen" og fokusere på bidrag og indsat-

ser fra selve projektholdet og projektets formelle partnere bliver ofte en hæmsko for evnen til at udnytte relevante ressourcer og synergimuligheder hos eksterne aktører. Ofte hænger denne begrænsning sammen med projektets manglende orientering mod vækstskabelse for erhvervsvirksomheder og dermed orientering mod de forretningsmæssige samarbejdspotentialer et projekt har (som beskrevet i afsnit 3.1.1 og 3.1.4), men lige så ofte er det en organisation eller institution, der er den oplagte partner for et projekt. Der er således flere eksempler på projekter, der med fordel kunne inddrage vidensinstitutioner, turismeorganisationer, erhvervskontorer, netværksorganisationer, private aktører etc.

Overvejelse/ anbefaling

Den simple måde at imødegå denne tværgående udfordring vil ofte være, at projektholdet løfter blikket og kortlægger, hvilke oplagte samarbejdsmuligheder projektet har. En simpel interessentanalyse før og/eller i løbet af projektforløbet vil som regel kunne imødegå denne udfordring. Udbyttet heraf vil være en styrkelse af projektet i form af bedre erfaringsudveksling inden for et givent felt, tilførsel af ny viden med relevans for projektets gennemførelse, mulighed for at skabe synergi med lignende aktiviteter/projekter, større bevågenhed og ejerskab i kredsen af potentielle modtagere/aftagere af et projekts resultater.

3.1.3 Mangelfuld projektstyring

Udfordringen

For mange af projekterne har det vist sig vanskeligt at styre projekterne i forhold til enten tid, budget eller aktiviteter. Det sker ofte, at man enten undervurderer behovet for projektstyring fra dag-til-dag eller at man måske savner redskaber til at kunne planlægge og styre afviklingen af projektets aktiviteter. Udfordringen stammer forskellige steder fra. Et simpelt organisatorisk vilkår er, at mange af projektlederne og projektmedarbejderne kun arbejder deltid med projektet. Det kan medføre fragmentering i projektholdet, et underskud af viden- og erfaringsdeling samt medføre at aktiviteter, som forskellige personer er ansvarlige for, ikke sammentænkes. Når projektlederen (og de andre) ikke arbejder fuld tid på projektet, forøges behovet for projektstyring, og det er en erkendelse, som for få projekter har haft.

De fleste projekter har forsøgt at udarbejde en form for aktivitetsplan på ansøgningstidspunktet. Det er erfaringen fra evalueringen, at næsten alle afviger fra den oprindelige plan. Det sker tit af helt naturlige grunde (f.eks. forsinket projektopstart). I mange tilfælde opdateres projektplanen ikke, når der opstår forventelige eller uforudsete forhindringer og behov for forandring. I lige så mange tilfælde er der ikke ved projektopstart udarbejdet en klar tids- og aktivitetsplan, som tager højde for bemanding (eller mangel på samme), samspil mellem aktiviteter, løbende intern evaluering og meget mere.

Flere projekter undlader at sammenholde aktivitetsplanen med målsætninger og deres forandringsteori. Det betyder, at man i nogle tilfælde ikke opdager aktiviteters indbyrdes afhængighed, eller at visse aktiviteter skal påbegyndes tidligere end planlagt for at kunne give det ønskede udbytte i projektperioden. En manglende forholden sig til sammenhængen mellem forandringsteorien og aktivitetsplanen kan føre til en urealistisk opfattelse af, at man kan gå hurtigere frem end man reelt kan, hvis man ønsker at opnå de ønskede resultater. Den mangelfulde projektstyring kan også blot dreje sig om, at man ikke tydeligt har afstemt

rolle og ansvarsopgaver i projektteamet. Det kan også være, at projektet har været for entydigt afhængigt af én person, og at man ikke har formået at planlægge rundt om dette.

Overvejelse/ anbefaling

Det kan anbefales at sikre, at projekterne gøres opmærksomme på de udfordringer, som mange oplever, når de modtager deres tilsagn. Dette kan måske gøres ved at tilbyde dem et halv- eller heldagsseminar sammen med andre støttemodtagere, hvor man arbejder med at planlægge projektet samtidig med, at man modtager lidt undervisning i projektstyring. Projektstyringen kan potentielt også styres ved at man udarbejder en simpel og overskuelig projektstyringshåndbog til projektholdere, som kan gøre dem opmærksomme på de mest almindelige udfordringer samt foreslår løsninger og tilbyde værktøjer til at omgå disse.

3.1.4 Uklar fremadrettet forankring af aktiviteter

Udfordringen

Ganske mange projekter beskriver i såvel projektansøgning som evalueringssammenhæng, at man ønsker og forventer, at dele af projektaktiviteterne skal føres videre efter at støtteperioden er afsluttet. F.eks. indebærer de fleste af projekterne under REUS-området 'Stærke klynger' helt naturligt, at en vis del af aktivitetsporteføljen bør videreføres, for at projektet kan siges at have været en succes i forhold til klyngeskabelse.

Der er også mange af de projekter, der har med teknologiudvikling at gøre, som på ansøgningstidspunktet forudser, at projektets resultater skal føres videre i regi af partnervirksomheder eller nye samarbejdskonstellationer.

De fleste projekter er som udgangspunkt bevidste om bæredygtighedsaspektet i forhold til at skabe effekter på mellemlangt og langt sigt. Reelt er der dog langt imellem de projekter, som har formået at definere en model for, hvordan man vil sikre, at der kapitaliseres på nye idéer eller teknologi, på nyopnået viden eller kompetencer.

I praksis fokuserer projekterne meget på deres umiddelbare aktivitets- eller resultatmål, fordi det er disse, man har indrapporteret til EBST og RN (og som man måles på i de gennemførte evalueringer). Og hvor projekterne generelt er relativt gode til at opnå deres målsætningerne inden for projektperioden, er de ofte tilsvarende afklarede i forholdt til, hvordan relevante dele skal føres videre. Nogle er f.eks. ikke tidligt nok ude ift. at bygge nye relationer med andre aktører, der kan overtage aktiviteter.

Overvejelse/ anbefaling

Det kan anbefales, at man på ansøgningstidspunktet opfordrer ansøger til a) enten at tænke projektet mere afgrænset, så behovet for fremadrettet forankring er mindre eller b) formulere tydeligere, hvilke forhåbninger og målsætninger man har for forankringen af aktiviteter (og de relaterede effekter) efter endt projektperiode. Ikke mindst er det vigtigt, at man forsøger at hjælpe ansøgerne til ikke blot at udstede løse hensigtserklæringer om fremadrettet forankring, men insisterer på, at det skal være mere tydeligt beskrevet, hvordan man forestiller sig at arbejde med at sikre videreførelse (samt om det er realistisk). Samtidig er det vigtigt i den løbende dialog med projektholder, når projektet er i gang, at man spørger ind til, hvordan der arbejdes med at sikre den fremadrettede forankring af aktiviteter – og heraf at projektets langsigtede effekter kan garanteres.

3.1.5 Utilstrækkelig intern kommunikation

Udfordringen

Ofte består et projekt af et projekthold, som udgør kernen i projektet, samt en række samarbejds- og netværkspartnere. Kvaliteten af den interne kommunikation i selve projekt-teamet afgøres ofte af projektlederens fokus på dette emne. I enkelte tilfælde mødes projektholdet meget sjældent eller aldrig, hvilket svækker koordinationen og videndelingen i projektteamet og altid med en negativ påvirkning af projektets aktiviteter til følge. I kontrast hertil er det erfaringen, at projekter med en stærk projektledelse har stor fokus på intern koordination og løbende udveksling af ideer og erfaringer. I disse tilfælde er der oftest jævnlige skemalagte møder med dagsordener, hvor projektets status gennemgås og justeringer af tidsplan og opgavefordeling foretages. Det er imidlertid langt fra i alle projekter, at der fokuseres på intern kommunikation i projektholdet.

Den interne kommunikation i næste led – dvs. i forhold til projektets partnere eller netværkspartnere – bliver ofte endnu mere stedmoderligt behandlet. Det er således et ofte forekommende problem i forhold til virksomhedspartnere, at projektholdet ikke er i stand til at kommunikere enkelt og tydeligt, hvilken merværdi projektet skaber for virksomhederne i form af tilbud og services. Med andre ord er projekterne ofte ikke i stand til at formidle, hvordan projektet kan skabe en gevinst for virksomheden (i det omfang at projektet i det hele taget indeholder et klart effektmål for vækst – se afsnit 3.1.1). Dermed er projektholdet ikke i stand til at motivere virksomhederne til samarbejde, hvormed værdifulde samarbejdsmuligheder tabes på gulvet.

Overvejelse/ anbefaling

Den manglende formidling skyldes ofte, at projektholdet ikke har tilstrækkeligt overblik over paletten af virkemidler. Det er således en gennemgående mangel, at gode eksempler og succesfulde cases ikke videreformidles i tilstrækkelig grad. Et andet overset redskab er simple 'kataloger' eller 'menukort' over projektets services/muligheder. Dog er det ikke blot envejskommunikationen, der halter, men også værdien af fælles sparring, videndeling forventningsafstemning og erfaringsudveksling med projektpartnere, der undervurderes, hvormed projektet går glip af værdifulde ressourcer.

3.1.6 Netværk savner formål, effektmål og metode

Udfordringen

At arbejde med netværk og netværksdannelse er *comme il faut*, når det drejer sig om etablering af klynger. Således har alle projekter under indsatsområdet 'Stærke klynger' (og et par øvrige projekter) netværksdannelse eller – vedligeholdelse – som en naturlig og nødvendig aktivitet.

Mange af evalueringerne af disse projekter har vist, at det langt fra er en simpel og problemfri øvelse at etablere et velfungerende og meningsfyldt netværk. Det har vist sig at være et problem, hvis enten rammerne eller organiseringen af netværkene ikke er tilstrækkelig gennemtænkte. Det er en gennemgående udfordring, at flere af netværkene ikke haft tilstrækkeligt klare og præcise formål endsige succeskriterier for netværksaktiviteterne. Det kan være uklart for både projekt og deltagere, om netværkene primært sigter mod videnoverførsel og erfaringsudveksling, mod networking eller direkte mod at stimulere konkret innovation blandt deltagerne. Et uklart formål gør det ikke mindst svært at vurdere (også internt i projektet), om netværkene bidrager til de resultater og effekter, som man ønsker at opnå med projektet.

Formålet og succeskriterierne for netværket bør naturligt have betydning for såvel målgruppe som for udformningen af de konkrete aktiviteter. I mange af de projekter, der bruger netværk, er dette dog ikke tilfældet, idet formålet i utilstrækkelig grad er formuleret. I tillæg har man kun ganske sjældent arbejdet tilstrækkelig grundigt med at tilrettelægge netværksmøder samt netværkets interne kommunikationsform, så de på optimal vis understøtter formålet med netværket. Også i de tilfælde, hvor formålet med netværkene har været tydeligt, er 'modningen' af de konkrete aktiviteter i netværkene sjældent foretaget tilstrækkelig grundigt. F.eks. bruger flere projekter passiv videnoverførsel som metode i deres netværk på trods af, at deres formulerede målsætning for netværkene er at stimulere til innovation eller erfaringsudveksling.

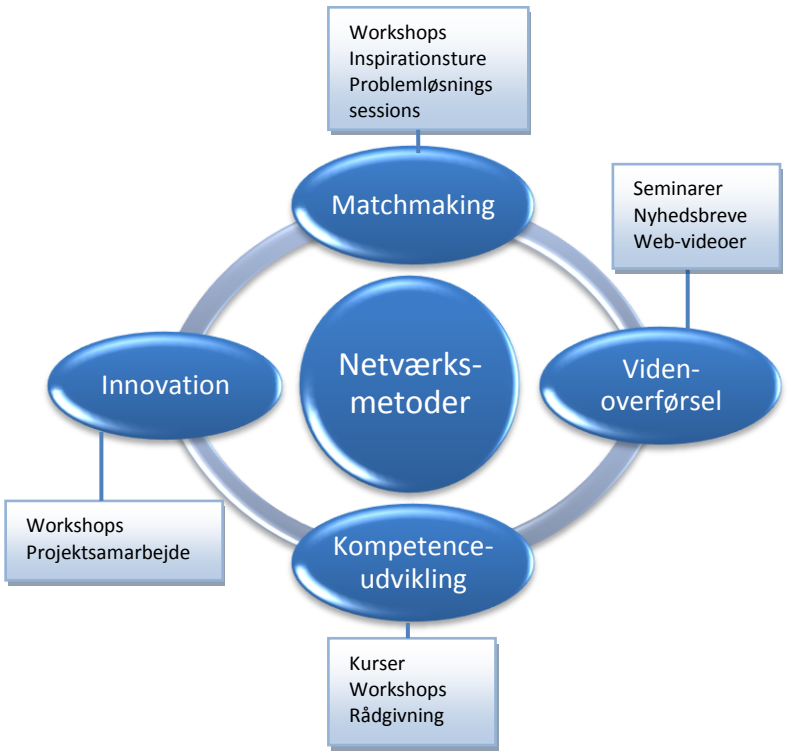
Ovenstående mangler i tilrettelæggelsen af netværksaktiviteter har bidraget til, at det er svært at konsolidere netværk, vanskeligt at rekruttere til dem samt næsten umuligt at sikre aktive medlemmer i netværkene. Når formålet er uklart eller aktiviteterne ikke velegnede til at understøtte formålet, er det yderst svært for virksomhederne at finde motivationen til deltagelse.

Overvejelse/ anbefaling

Der er behov for, at de projekter, der ønsker at anvende netværk i deres aktivitetspalette, stærkt opfordres til

- at være mere grundige i beskrivelsen af netværkenes formål,
- at beskrive, hvilke metoder (aktiviteter) der skal anvendes,
- at beskrive hvilke konkrete resultater og effekter forventer, at netværksaktiviteterne skal bidrage til (samt begrunde hvorfor).

Muligvis kan projekterne have gavn af nedenstående model, der ekspliciterer nogle af de formål, som netværk kan have og som COWI har identificeret på tværs af netværksaktiviteterne i de evaluerede projekter.



Det er dog vigtigt, at projekterne ikke kun angiver, hvilke aktiviteter de vil lave, men hvorfor og ikke mindst hvordan de vil tilrettelægge aktiviteterne, så de rent faktisk resulterer i innovation, matches, kompetenceudvikling eller videnoverførsel. Det er erfaringen, at dette er en svær øvelse for mange af projekterne – og også at der findes meget få 'best practice' som de kan vende sig mod på dette område. Det må anses for at være et vigtigt anliggende også for RN at assistere projekterne på dette område. Hvis ikke niveauet for netværksarbejde løftes markant, vil RNs målsætninger om at understøtte stærke klynger ikke blive nået.

3.1.7 Mangelfuld ekstern formidling

Udfordringen

I adskillige af de evaluerede projekter arbejdes der med udvikling af nye interessante løsninger på problemer – fra teknologisk innovation til nye oplevelsesprodukter, nye uddannelsestilbud og udvikling af brancher og sektorer gennem styrket samarbejde i netværk og klynger osv. Der er derfor på tværs af projekterne mange gode historier og cases at videregive. Alligevel har projektledelsen ofte ikke gjort sig tanker om formidlingen af "den gode historie" eller kommunikationen er ikke indtænkt i en sammenhængende plan.

I mange projekter er der indtænkt formidling af projektets resultater i forbindelse med et afsluttende seminar eller konference. Disse aktiviteter bliver dog oftest planlagt forholdsvis tæt på afholdelsen af aktiviteterne og indgår ikke i en sammenhængende kommunikationsplan. Alternativt er formidlingen af projektets resultater afhængigt af enten en samarbejdsvirksomheds interesse i at eksponere resultatet i kommercielt øjemed eller, hvis der er tale om f.eks. en uddannelsesinstitution, om projektet råder over en pressemedarbejder. I det omfang projektet faktisk gennemfører formidlingsaktiviteter er der typisk ikke tænkt over de forskellige målgrupper for denne kommunikation.

Overvejelse/ anbefaling

Generelt bør projektholdene derfor altid overveje og tilpasse formidlingen til målgruppen, som ofte kan levere værdifuldt input til projektet. Dette input kan være faglig sparring fra fagmiljøer og organisationer eller feedback i forhold til relevans og kvalitet, når målgruppen eksempelvis er en bredere kreds af brugere, elever, kunder eller potentielle samarbejdspartnere. Erfaringen fra de evaluerede projekter viser, at de projekter, der har en klar plan eller strategi for den eksterne formidling oftest også bedst lykkedes med at kommunikere om projektets værdiskabelse til eksterne interessenter og oftest også tager fat på dette tidligt i projektet, og ikke først i forbindelse med projektets afslutning.

3.2 Øvrige generelle udfordringer

I tillæg til de ovenfor diskuterede kategorier af udfordringer har COWI identificeret yderligere tre kategorier af tværgående udfordringer, som ikke har nogen særlig tilknytning til enkelte indsatsområder. Disse typer af udfordringer forekommer ikke nær så ofte i evalueringsrapporterne, men er alligevel inkluderet i denne rapport, da de har generel værdi i forhold til at uddrage generisk læring på tværs af indsatsområderne. De tre udfordringer er kort gengivet her.

Ustruktureret inddragelse af en styregruppe
I mange tilfælde forekommer der at være en sammenhæng mellem inddragelsen af styregruppens medlemmer, medlemmernes engagement og projektets kvalitet. I flere tilfælde er styregruppen en uudnyttet ressource, der ikke bliver tilstrækkelig inddraget og dermed ikke føler ejerskab for projektet. Styregruppens engagement kan afhænge af faktorer som: mødefrekvens, styregruppens sammensætning, forventningsafstemning, tydeligheden af formålet med styregruppens aktiviteter og projektholdets informationsniveau.

Upræcise målsætninger
Upræcise målsætninger er selvsagt et problem i forhold til evalueringen af projekterne, men endnu vigtigere udgør det et problem i forhold til projektlederens egen mulighed for at fastholde fokus og løbende vurdere projektets status. Med henblik på at kvalitetssikre alle projekters målsætninger før opstart kunne man eksempelvis gøre brug af SMART-kriterierne (Specifikke, Målbare, Accepterede, Realistiske, Tidsafgrænsede).

Selvevaluering er generelt nedprioriteret
Der foregår der generelt meget lidt selvevaluering i projekterne. Dette udgør særligt et problem i de projekter, der involverer flere deltagere, fordi projektholdene ikke modtager værdifuld feedback, der kan hjælpe dem til at sikre relevansen og kvaliteten af projektets aktiviteter. Udbyttet af f.eks. et simpelt spørgeskema eller en formaliseret dialog mellem projektholdet og samarbejdspartnere vil i mange tilfælde klart opveje det ressourcespild, der følger af aktiviteter af begrænset kvalitet og relevans for deltagerne.

4 Indsatsområdernes udfordringer

I denne sektion gennemgås dels hvilke kategorier af udfordringer der er hyppigst forekommende inden for den regionale erhvervsudviklingsstrategis enkelte indsatsområder, dels hvilke udfordringer, der er helt unikke for et konkret indsatsområde i det omfang, at disse eksisterer. Tolkningen af udfordringer for de enkelte indsatsområder skal foretages med meget stor forsigtighed, idet nedbrydningen af udfordringer på indsatsområder giver en meget lille 'population', hvilket gør det særdeles vanskeligt at rangere, hvilke udfordringer, der er oftest forekommende og vigtigst for det enkelte indsatsområde. Dette lader sig dog bedst gøre for indsatsområdet 'Stærke klynger', der baserer sig på 14 evalueringsrapporter.

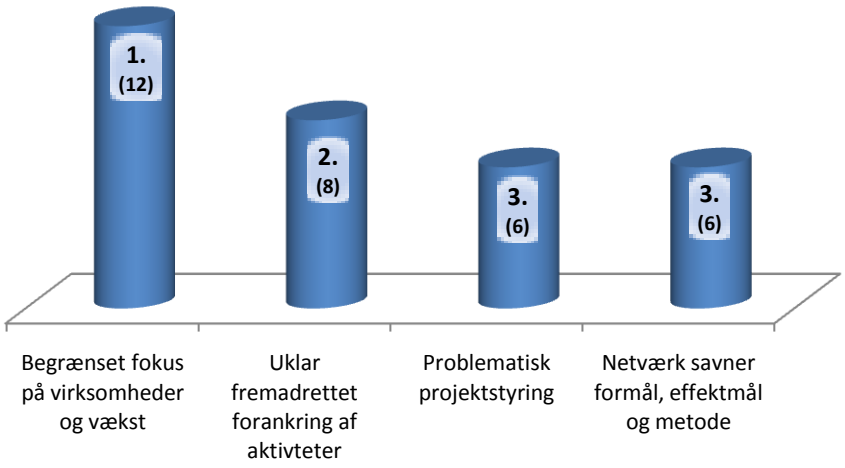
I afsnit 4.1 til 4.4 gennemgås udfordringerne for fire af de seks indsatsområder, som har været berørt i forbindelse med COWIs midtvejsevalueringer. Det drejer sig om indsatsområderne *Stærke klynger*, *Kompetenceudvikling i særklasse*, *Oplevelsesøkonomi* samt *Vedvarende energi og nye energiformer*. Det resterende to indsatsområder, *Regionalt Innovationsmiljø* og *Vækstiværksættere*, indeholder hver kun ét projekt, som har været midtvejsevalueret, og vil af hensyn til disse projekters anonymitet ikke blive gengivet i denne rapport. Der henvises i stedet til de individuelle evalueringsrapporter for disse to projekter.

4.1 Stærke klynger

Indsatsområdet 'Stærke klynger' indeholder det største antal af de evaluerede projekter. Særligt it- og fødevareområdet har været genstand for vurderinger af aktiviteter med henblik på at udvikle en egentlig klynge som oftest med et eksplicit udgangspunkt i triple helix-modellen, hvor virksomheder, myndigheder og videninstitutioner alle bidrager til at styrke samarbejdet i Nordjylland inden for pågældende område. Indsatsområdet 'Stærke klynger' bliver behandlet mere uddybende i sektion 5.

Nedenstående figur gengiver 4 af de hyppigst forekomne kategorier af udfordringer identificeret blandt de 14 projekter evalueret under indsatsområdet 'Stærke klynger'.

Figur 4-1 Hyppigste udfordringer for 'Stærke klynger'

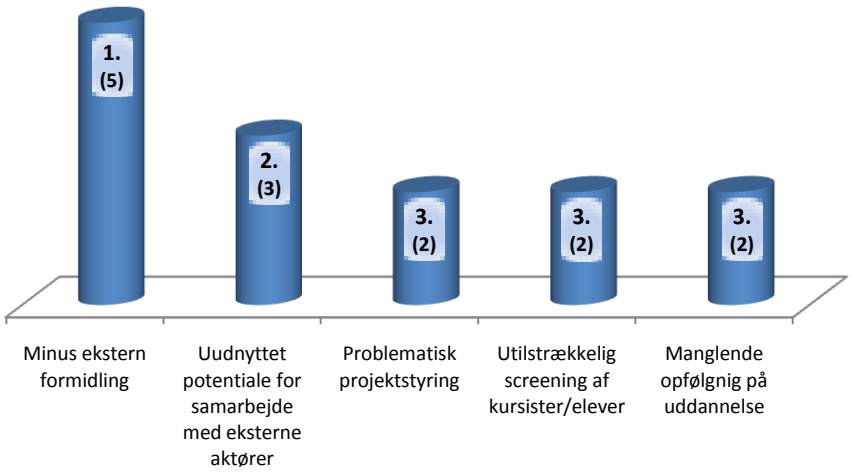


Disse 4 kategorier af udfordringer refererer til oftest forkomne af de i alt 71 individuelle anbefalinger fremsat i de 14 evalueringsrapporter inden for indsatsområdet 'Stærke klynger'. Det virker voldsomt, at der er hele 12 anbefalinger vedrørende projektets "begrænsede fokus på virksomheder og vækst" ud af 14 evaluerede projekter. Dette dækker dog over, at visse projekter har fået flere anbefalinger, der er vurderet hjemmehørende i denne kategori og betyder altså ikke, at det er tilfældet for 12 projekter. Derudover kan selv velfungerende projekter med et fornuftigt fokus på vækst og deltagende virksomheder have fået anbefalinger vedrørende optimering af projektets vækstfokus. En uddybning af alle fire kategorier af udfordringer, som optræder i figuren, er nærmere beskrevet i sektion 3.1.

4.2 Kompetenceudvikling i særklasse

Fire projekter er evalueret under indsatsområdet 'Kompetenceudvikling i særklasse'. Tre af disse var direkte målrettet forskellige former for kompetenceudvikling, mens det sidste projekt mere indirekte havde forbindelse til kompetenceudvikling, idet projektmidlerne konkret var givet til opførelse af en ny bygning for en uddannelsesinstitution. Nedenstående figur gengiver 5 af de hyppigst forekomne kategorier af udfordringer identificeret blandt de 4 projekter evalueret under indsatsområdet 'Kompetenceudvikling i særklasse'.

Figur 4-2 Hyppigste udfordringer for 'Kompetenceudvikling i særklasse'



Disse 5 kategorier af udfordringer refererer til de oftest forekomne af de i alt 21 individuelle anbefalinger fremsat i de 4 evalueringsrapporter inden for indsatsområdet ' Kompetenceudvikling i særklasse '. De tre førstnævnte kategorier af udfordringer refererer til udfordringer beskrevet i sektion 3.1, hvorimod de to udfordringer gengivet til højre i figuren er unikke for indsatsområdet 'Kompetenceudvikling i særklasse'. Disse to typer af udfordringer er beskrevet her.

Utilstrækkelig screening af kursusdeltagere/-elever

Udfordringen

Succes'en af et kompetencegivende uddannelsesforløb, uanset om der er tale om ungdomsuddannelser eller virksomhedskurser, afhænger ikke alene af kvaliteten af selve uddannelsen/kurset, men i høj grad også af motivationen og de faglige forudsætninger hos eleverne. Dette har to af projekterne konkret måtte konstatere. Elever eller kursusdeltagere uden tilstrækkelig forudsætninger for at gennemgå et planlagt kursus- eller uddannelsesforløb belaster det kompetencegivende forløb. I virksomhedernes tilfælde ved at optage pladser for mere relevante virksomhedsrepræsentanter og i øvrigt spilde underviserens/projektlederens tid, og i de studerendes tilfælde ved at svække niveauet i undervisningen og medvirke til en forøget frafaldsprocent.

Overvejelse/ anbefaling

Af disse grunde er screening i forbindelse med optagelse af elever/kursusdeltagere en vigtig faktor for et vellykket forløb. Det anbefales derfor generelt, at der i kompetenceudviklingsprojekter konkret gøres overvejelser om screening af deltagere (kursister eller elever) samt fordele og ulemper ved en sådan screening, så projektholdet er bevidste om dette. Ofte vil det være naturligt i forbindelse med projektets opstart at eksplicitere kriterier for optagelse på pågældende kompetenceudviklende aktivitet.

Manglende opfølgning svækker kompetenceopbygningen

Udfordringen

De gennemførte evalueringer har identificeret det som en akilleshæl ved kompetenceudviklingsprojekterne, at manglende praktisk opfølgning på nyligt tilegnede kompetencer underminerer det langsigtede formål med kompetence-

opbygningen. I forbindelse med afholdelse af kompetencekurser får deltagerne ofte en ny viden og nogle nye redskaber. Men for at dette kan omsættes til reelle kompetencer, er det nødvendigt, at kursisten også får lejlighed til at anvende og afprøve sin viden og redskaber i praksis. I det omfang dette ikke sker som en naturlig del af kursusdeltagerens daglige arbejde, har projektet derfor et ansvar for denne kobling til kursistens opgaver og ansvar i hans/hendes virksomhed eller institution.

Overvejelse/ anbefaling

Generelt bør det allerede før projektets gennemførelse af de kompetencegivende aktiviteter undersøges, om kursisten har mulighed for at bringe nyerhvervede kompetencer i spil i praksis, så ressourcerne ikke bruges på de forkerte. Hvis dette ikke lader sig gøre, bør projekterne bestræbe sig på at inddrage eksempler/erfaringer fra kursisternes dagligdag i uddannelsen og i videst mulig omfang følge op på kurserne f.eks. gennem sparringsforløb med kursusdeltagerne, så forankringen af kompetencerne sikres i virksomheden/institutionen.

***

I tillæg til de to ovenfor beskrevne kategorier af udfordringer har COWI identificeret endnu en udfordring, der ganske vist blot har resulteret i en enkelt konkret anbefaling til et af projekterne. Ikke desto mindre opfatter vi det som en vigtig pointe, som også bidrager til den samlede læring fra evalueringerne. Og igen, antallet af gange en udfordring er gengivet i en evalueringsrapport kan ikke nødvendigvis sidestilles med betydningen af pågældende udfordring.

Begrænset videreformidling af kursusindhold og -erfaringer
Et væsentligt element i kompetenceudviklingsprojekterne er i sagens natur at opkvalificere den regionale arbejdsstyrke. For de bevilgede midler kan et vist antal personer deltage i kompetencekurser og andre former for uddannelse. Dermed får disse personer adgang til ny viden, indsigt og praktiske redskaber, som de kan omsætte til praksis i deres respektive virksomheder eller institutioner. Ofte ligger der dog i denne situation et stort uudnyttet potentiale for videreformidling af de kompetencer til kollegaer. Hvis kurser og uddannelser i højere grad overvejede, hvordan deltagerne kan klædes på til at videregive deres nyerhvervede viden og redskaber til kollegaer, ville nytteværdien af hver krone brugt på kompetenceuddannelse potentielt kunne øges. På samme måde udnyttes ressourcerne til kompetenceudvikling heller ikke optimalt, når der ikke foretages en struktureret opsamling og videreformidling af erfaringer – til glæde for andre institutioner og projekter af samme art.

4.3 Oplevelsesøkonomi

I alt fem projekter er midtvejsevalueret under indsatsområdet 'Oplevelsesøkonomi'. Ingen af disse projekter var evalueret på tidspunktet for midtvejsmødet mellem Regionen og COWI i juni 2011 og indgår derfor ikke i den tværgående midtvejsrapport. Nedenstående tabel gengiver 4 af de hyppigst forekomne kategorier af udfordringer identificeret bland de 5 projekter evalueret under indsatsområdet.

Tabel 4-1 Hyppigste udfordringer for 'Oplevelsesøkonomi'

Udfordring	Antal forekomster i evalueringsrapporterne
Utilstrækkelig intern kommunikation	3
Begrænset fokus på virksomheder og vækst	3
Netværk savner formål, effektmål og metode	3
Uudnyttet potentiale for samarbejde med eksterne aktører	3

Disse 4 kategorier af udfordringer refererer til de oftest forekomne af de i alt 27 individuelle anbefalinger fremsat i de 5 evalueringsrapporter inden for indsatsområdet 'Oplevelsesøkonomi'. Som det også fremgår af de fire kategorier af oftest forekommende udfordringer, adskiller projekterne inden for dette indsatsområde sig i form ikke særligt fra projekter under indsatsområdet 'Stærke klynger'.

Projekterne i dette indsatsområde har naturligvis et klart indholdsmæssigt fokus på oplevelsesøkonomi og udvikling af oplevelses- og turismeprodukter. Imidlertid er de metoder og redskaber, som projekterne arbejder med, herunder blandt andet netværksfacilitering og fokus på videndeling, overordnet de samme som der arbejdes med på f.eks. fødevareområdet og it-området inden for stærke klynger. Af samme grund er det gennemgående de samme generelle udfordringer, de oplevelsesøkonomiske udviklingsprojekter står over for, selvom der naturligvis er forskelle mht. aktører og erhvervsmæssig kontekst. De fire fremhævede kategorier af udfordringer er således alle af tværgående karakter og dermed beskrevet i sektion 3.1.

Det bør dog fremhæves, at der er en selvstændig pointe i det forhold, at indsatsområderne 'Oplevelsesøkonomi' og 'Stærke klynger' er stillet over for de samme typer af udfordringer. Nemlig den, at der vil være en væsentlig læringsværdi at uddrage ved erfaringsudveksling på tværs af de to indsatsområder på sagsbehandlerniveau – i det omfang en sådan ikke allerede foregår.

4.4 Vedvarende energi og nye energiformer

COWI har i alt midtvejsevalueret 3 projekter under indsatsområdet 'Vedvarende energi og nye energiformer'. Evalueringen af disse projekter var dog allerede afsluttet ved statusmødet i juni 2011 og dermed allerede beskrevet i midtvejsrapporten. Der er på den baggrund ikke yderligere læring at trække fra disse projekter bortset fra den gennemgående kvantificering af udfordringstyper for indsatsområdet. Nedenstående tabel gengiver 3 af de hyppigst forekomne kategorier af udfordringer identificeret i de 3 projekter evalueret.

Tabel 4-2 Hyppigste udfordringer for 'Vedvarende energi og nye energiformer'

Udfordring	Antal forekomster i evalueringsrapporterne
Vanskelig projektstyring	2
Uudnyttet potentiale for samarbejde med eksterne aktører	2
Statiske mål vs. dynamisk teknologisk udvikling	2

Disse 3 kategorier af udfordringer refererer til de oftest forekomne af de i alt 14 individuelle anbefalinger fremsat i de 3 evalueringsrapporter inden for indsatsområdet 'Vedvarende energi og nye energiformer'. De to førstnævnte typer af udfordringer er af generel karakter på tværs af indsatsområderne og er derfor beskrevet i henholdsvis sektion 3.1.2 og sektion 3.1.3. Dog skal det fremhæves, at anbefalingerne vedrørende 'Vanskelig projektstyring' for dette indsatsområdes vedkommende primært har handlet om organiseringen af projektet og projektholdet. Den sidste kategori af udfordringer er unik for dette indsatsområde og beskrives derfor selvstændigt her.

Statiske mål vs. dynamisk teknologisk udvikling

Udfordringen

Der ligger i øjeblikket en stor udfordring i at opstille veldefinerede, relevante aktiviteter og mål for projekter, der beskæftiger sig med teknologier inden for vedvarende energi i konstant udvikling og forandring. Denne udvikling kan ofte være vanskelig at spå om – højaktuelle teknologier kan pludselig være forældede og udviklingen kan pludselig blive bremset og gå langsommere end forventet. Der er derfor en fare for, at projektholdene i forbindelse med ansøgningen søger midler til aktiviteter inden for vedvarende energi, der viser sig at være indhentet af realiteterne, når bevillingen foreligger. Dette er muligvis et grundvilkår i denne type projekter, men ethvert tiltag til at imødekomme denne problemstilling bør overvejes, da det potentielt kan føre til et stort ressourcespild på uaktuelle aktiviteter og mål.

Overvejelse/ anbefaling

En mulig løsning på denne udfordring kunne være at opstille en slags bruttoliste over potentielle aktiviteter/målsætninger. I forbindelse med tildelingen af bevillingen kan det aftales mellem Regionen og projektledelsen, hvilke af disse aktiviteter, målsætninger og teknologier, der på pågældende tidspunkt forekommer mest relevante.

***

Foruden denne indsatsområde-specifikke udfordring har COWI identificeret endnu en udfordring, som er unik i forhold til indsatsområdet. Den er ganske vist kun adresseret som anbefaling i en enkelt af de tre evalueringsrapporter for indsatsområdet, men er medtaget, da den synes at have mere generel relevans.

Projekternes målsætninger er for afhængige af udefrakommende faktorer

Projekterne inden for indsatsområdet for vedvarende energi er naturligvis generelt af en meget teknisk karakter. Enkelte af projekterne har tilsvarende haft målsætninger af meget teknisk karakter. Dette kan være problematisk, da den teknologiske udvikling, som projektets aktiviteter typisk afhænger af, som sagt kan være vanskelig at gøre sig præcise fremadrettede antagelser om. Risikoen er altså, at succes'en af et projekt i høj grad afhænger af eksterne faktorer, som projektholdet ikke har indflydelse på. Dette er naturligvis uhensigtsmæssigt, først og fremmest for projektet selv i forhold til styringen af projektet og gennemførelsen af aktiviteter, men også i forhold til en ekstern vurdering af projektets egentlige fremdrift og resultater.

5 Eksperternes input og anbefalinger

Denne sektion er baseret på det input, som COWIs eksterne eksperter er fremkommet med i forbindelse med henholdsvis midtvejsmødet den 29. juni 2011 og det afsluttende møde den 19. januar 2012. Nedenstående boks oplister de eksperter, der deltog i de to møder:

Midtvejsmødet den 29. juni 2011

- Per Dannemand Andersen, professor ved DTU
- Per Vagn Freytag, professor ved Syddansk Universitet
- Christian Mathiasen. Rektor for Erhvervsakademi Århus

Afsluttende møde den 19. januar 2012

- Maria Olofsdotter, leder af Øresund Food-klyngen
- Per Vagn Freytag, professor ved Syddansk Universitet

De medvirkende eksperter er primært blevet bedt om at forholde sig til to overordnede spørgsmål:

- Hvilke faktorer bidrager til succes i udviklingen af en klynge?
- Hvilken rolle spiller universiteter i denne type udviklingsprojekter?

Konklusionerne af eksperternes samlede input gengives her. Disse konklusioner baserer sig på referater fra de to møder ved Regionen samt eksperternes præsentationer.

5.1 Betingelser for succes i klyngeudvikling

Udviklingen af en klynge

Den grundlæggende pointe på tværs af eksperternes udsagn er, at klyngeudvikling er en længerevarende proces og der altid bør tages et særligt hensyn til, hvor 'moden' eller langt i udviklingsprocessen, den er. Generelt kan man sige, at jo mere naturligt en klynge er opstået som en fælles løsning på nogle fælles problemer i en branche, jo større sandsynlighed har den for at lykkes. Som Maria Olofsdotter udtrykker det: "Klynger kan ikke skabes – de findes og skal optimeres og faciliteres".

Dertil kommer den væsentlige pointe, at alle klynger er forskellige, og der findes dermed ikke én gylden formel for, hvordan man lykkes med at udvikle og facilitere en klynge succesfuldt. Udviklingen af stærke klynger sker også i forskellige tempi og følger ikke én bestemt formel eller udviklingsmønster. Alligevel kan det være værd at lade sig inspirere af udviklingen af succesfulde klynger og som eksempel herpå kan Øresund Food-klyngen's udvikling fremdrages, som fremstillet af Maria Olofsdotter. Den forløb omtrent således:

1. fase: Tilslutning og kick-off ("forelskesfasen")

2. fase: opdeling af klyngens indsats i akademiske discipliner

3. fase: større fokusering på formaliserede samarbejdsprojekter

4. fase: re-organisering i nye tværdisciplinære fokusområder

5. fase: udvikling af netværk med aktører på tværs af brancher

6. fase: identificering af krydsfelter mellem fokusområder

7. fase: fokus på innovation i disse nye krydsfelter

8. fase: formalisering of metoder for innovationssamarbejde

9. fase: internationalisering

Forventningsafstemning som grundlag

Forløbet for udviklingen af en klynge *kan* altså se sådan ud, men gør det altså langt fra altid. Det er med andre ord ikke nødvendigvis muligt at lægge en fast plan for, hvordan man udvikler eller 'modner' en klynge. Imidlertid bør der dog fra starten være enighed om formålet med en klynge. Per Freytag fremhævede i denne sammenhæng tre nøglepunkter:

- ***En tydelig og afstemt dagsordenen***. Der er ofte en tilbøjelighed til, at de medvirkende aktører tænker for kortsigtet. Der er med andre ord en risiko for, at deltagernes fokus på, hvad de kan få ud af klyngen inden for en afgrænset periode kompromitterer mere langsigtede mål for klyngesamarbejdet. Som også nævnt ved midtvejsmødet i juni 2011 er der en fare for, at projektdeltageres primære interesse er at få del i de midler, der tildeles i forbindelse med klyngeudvikling ("what's in it for me?").

- ***En afstemt tidshorisont***. Det er vigtigt, at de centrale aktører i klyngen får gennemført en forventningsafstemning i forhold til, om alle ønsker en langsigtet klyngeudvikling og -vedligeholdelse eller om de ser klyngen som en fordelagtig organisation for gennemførelsen af et konkret projekt med tilhørende afgrænsede projektperiode.

- ***Eksplicitering af interesseområder***. Det er ligeledes nødvendigt – også med det lange sigte for øje – at få klarhed om deltagernes roller i klyngen. Ofte er der ikke særligt stort fokus på aktørernes/deltagernes rolle fremadrettet, men kun i projektperioden. Det er i denne forbindelse også vigtig at få klarlagt "fordelingen af kagen" mellem deltagerne, hvilket vil sige at sikre sig en overensstemmelse mellem, hvad de enkelte aktører bidrager med, og hvad de får ud af indsatsen.

Implementering af det fælles udgangspunkt

Som COWI har påpeget i forskellige sammenhænge, fremhævede Per Freytag, at det i forlængelse heraf er vigtigt at få formaliseret beslutningerne i forhold til ovennævnte punkter. Blandt værktøjerne til en sådan formalisering er:

- Etablering af en bestyrelse eller styregruppe med kommissorium
- En eksplicit vision for klyngen – evt. med en række overordnede målsætninger
- Formaliserede vedtægter for klyngen
- Ansættelse af en klyngeleder (facilitator/tovholder) med tydelig stillingsbeskrivelse
- Faglige organer i klyngen, som kan varetage forskellige af klyngens funktioner.

Klyngeledelse i fokus

Et sidste overordnet kriterium for, hvordan en klynge udvikles hensigtsmæssigt og får succes er selve ledelsen af klyngen. Dette emne er i nogen detalje blevet behandlet i COWIs evalueringsrapporter inden for især indsatsområdet 'Stærke klynger', men også indsatsområdet 'Oplevelsesøkonomi' og blev ligeledes diskuteret af eksperterne til både midtvejsmødet i juni 2011 og ved afslutningsmødet i januar 2012. En klyngeledelse med kompetencer og forståelse for generel ledelse og kendskab til branchen er ofte helt afgørende faktorer for at få den nødvendige drivkraft i klyngeudviklingen. Men også i denne sammenhæng er det nødvendigt, at ledelsen af klyngen har forståelse for selve konceptet klyngeudvikling og er i stand til at bidrage med forskellige kompetencer og tiltag afhængigt af klyngens udviklingsstadie. Per Freytag bidrog med en tabel baseret på et studium af Ingstrup og Damgaard (2011/12), som illustrerer denne centrale pointe:

	Potentiel klynge	Latent klynge	Arbejdende klynge
Facilitator rolle	Rammesætter Netværker	Entreprenør Relationsbygger	Forretningsskaber Integrator
Facilitator fokus	Skabe sociale aktørbånd Rammebetingelser Identificere nye aktører Opbygge tillid	Skabe faglige aktørbånd Samarbejde Identificere aktørbehov Udvide tillid	Skabe forretningsmæssige aktørbånd Forretningsskabende aktiviteter Identificere aktørmuligheder Udnytte tillid
Facilitator kompetencer	Kommunikator Troværdig Netværker Igangsætter Politisk flair Sælger	Analytiker Kommunikator Troværdig Entreprenant Netværker Problemknuser	Forretningsforståelse Kommunikator Troværdig Innovativ Branchekendskab Administrator Netværker Organisator Problemknuser
Facilitator aktiviteter	Branding Fundraising Lobbying Forventningsafstemning Netværksarrangementer Seminarer Sociale arrangementer	Branding Idé- og projektworkshops Fundraising Videndeling Netværksarrangementer Seminarer Mindre samarbejdsprojekter	Branding Klynge-til-klynge samarbejde Fundraising Innovations- og forretningsprojekter Videndeling Markedsanalyse Netværksarrangementer Ledelse af projektporteføljer Seminarer

Offentlige aktører

I forbindelse med klyngeledelse bør det også overvejes, hvilken type aktør, der varetager denne funktion. Freytag fremhæver således, at der kan være både fordele og ulemper ved en offentlig aktør (f.eks. væksthuse eller erhvervskontorer) som klyngefacilitator. Fordelene er, at en offentlig aktør ofte kan udnytte sin neutrale position konstruktivt, der man sjældent har stærke interesser på spil. Samtidig kan en offentlig aktør til tider bidrage med erfaringer fra én klynge til en anden. Imidlertid er det erfaringen, at offentlige aktører ofte ikke er dygtige nok – fagligt og ledelsesmæssigt. Det er dog en faktor, der – som det vil fremgå i næste sektion – også kan gøre sig gældende for aktører fra vidensinstitutioner.

5.2 Universiteters rolle

Den rolle, som universiteter og vidensinstitutioner mere generelt har spillet i de evaluerede udviklingsprojekter, har til tider været problematisk. Dette har flere årsager, hvoraf COWIs eksperter pegede på nogle centrale ved begge statusmøder. Det bør dog imidlertid indledningsvist slås fast, at der naturligvis også nogle klare styrker ved at inddrage vidensinstitutioner i udviklingsprojekter, som ikke må fortabe sig i en diskussion af universiteters rolle. Derfor fremhæves disse først.

Fordele

Den viden, som universiteter kan tilføre et projekt eller en klynge, er ofte afgørende for, at klyngen kan udvikle sig. Men passiv videnoverførsel fra et universitet til projektdeltagerne f.eks. gennem et seminar er dog ikke tilstrækkeligt. Først når der sker en interaktion mellem universitetet og brugerne af deres viden (f.eks. erhvervsvirksomheder) kan der skabes de rette betingelser for innovation, hvilket er det centrale element i udviklingsprojekterne. Det er med andre ord vigtigt, at universiteter ikke blot bidrager fra sidelinjen, særligt i forbindelse med klynger men også andre typer projekter, men medvirker som en aktiv deltager.

Viden er en betingelse for økonomisk vækst, men denne viden skal altså aktivt kanaliseres via universiteterne til projekterne. I tillæg hertil har universiteterne den unikke styrke, at de kontinuerligt producerer ny viden og dermed kan medvirke til, at udviklingsprojekter og/eller klynger til stadighed kan forny sig og dermed skabe kontinuerlig dynamik.

Ulemper

Der er imidlertid også en række problematikker ved universiteternes medvirken i udviklingsprojekter og klynger både på strukturelt og praktisk niveau. På det overordnet strategiske plan kan det nemlig ofte være en udfordring at tilpasse designet af et projekt eller en klynge til på den ene side universiteternes strategier og forskningsdagsorden og på den anden side deltagende virksomheders strategi og/eller den regionale erhvervsudviklingsstrategi (REUS). Det betyder dog ikke, at der ikke kan etableres en fælles målsætning med et innovationsprojekt, men det kan være vanskeligt at harmonisere universitetets dagsorden med de interesser, som virksomheder eller Regionen har i et projekt.

Et særligt problem i denne sammenhæng er, at universiteterne ikke altid er gearet til at medvirke i større projekter, herunder f.eks. klyngeudviklingsprojekter. Universiteternes primære forpligtelse er forskning og undervisning, som

danner grundlaget for deres tildeling af midler. Anvendelsen af ressourcer på udviklingsprojekter er derfor ofte nedprioriteret i forhold til forskning og undervisning, hvilket medvirker til, at de ikke altid har succes med at lede og drive projekterne. En mulighed kan i denne forbindelse være at etablere en egentlig projektorganisation.