

SEPTEMBER 2020
REGION SYDDANMARK

D2I – DESIGNKLYNGEN

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

SEPTEMBER 2020
REGION SYDDANMARK

D2I – DESIGNKLYNGEN

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 189.M
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 01.09.2020
UDARBEJDET FMP
KONTROLLERET MOBR
GODKENDT LCPE

INDHOLD

1	Resumé: D2i - Designklyngen	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13

1 Resumé: D2i - Designklyngen

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

	Organisering & samarbejde	
	Mål ift. aktiviteter	
	Kvalitet	
	Relevans	
	Forankring	
	Monitorering og opfølgning	

D2i har været professionelt ledet med inddragelse af relevante partnere fra alle dele af Tripple Helix. Derudover vurderer vi, at D2i's projekter har skabt værdi for virksomhederne, som generelt oplever, at D2i's indsats er kendetegnet ved høj kvalitet. I praksis har det imidlertid været vanskeligt at omsætte projektdeltagelser til medlemskaber, hvilket hænger sammen med en usikker effektskabelse, at virksomheder foretrækker engangsbetaling for konkrete aktiviteter, og at det givet D2i's tværgående fokus har været vanskeligt at etablere en community-følelse hos virksomhederne.

Samtidig stoppede D2i med at fokusere på rekrutteringen af medlemmer, da det i starten af 2019 blev klart, at de ville fusionere med Dansk Design Center. Fusionen skal ses i sammenhæng med, at det med forenklingen af erhvervsfremmesystemet var nødvendigt at redefinere det oprindelige sigte med bevillingen om at etablere en regional designklynge. Selvom D2i ikke længere er en klyngeorganisation er der fortsat behov for en mere systematisk tilgang til at analysere værdien af design.

Målopnåelse

Fremdrift (aktiviteter)	87%
Målopnåelse ift. output	68%
Budgetforbrug	81%
Tidsforbrug	94%

Projektholder havde ved projektets afslutning indfriet 4 af de 5 opsatte aktivitetsmål. Det er således kun målet relateret til netværksaktiviteter for medlemmer som ikke blev indfriet, hvilket skal ses i sammenhæng med, at D2i har haft færre medlemmer end forventet, som de kunne have aktiviteter for og med. Herudover har projektet ikke i særligt høj grad indfriet de opsatte outputmål, hvilket særligt hænger sammen med udfordringerne relateret til at omsætte projektdeltagelse til medlemskab, og at D2i i mindre grad har prioriteret outputmålene i perioden op til fusionen med DDC. Grundet fusionen blev projektet desuden afsluttet 2 måneder tidligere end oprindeligt tiltænkt, hvilket er medvirkende til det tids- og budgetmæssige underforbrug.

Effektvurdering

	Målsætning efter projektperioden	Status
C1: Antal nye innovative virksomheder	9	0

Vi vurderer i udgangspunktet, at det er usandsynligt, at projektet vil indfri sit effektmål om 9 nye innovative virksomheder, da D2i kun fik 10 nye medlemmer i perioden, og da disse kun nåede at være medlemmer af D2i i en kort periode inden fusionen med DDC. Vi vil dog fremhæve, at denne vurdering er præget af betydelig usikkerhed, da det særligt er de virksomhedsrettede aktiviteter i andre projekter både i og uden for DDC-sammenhænge (tidl. D2i), som er afgørende for, om de virksomheder, som har været en del af dette projekt, udvikler eller markedsintroducerer nye produkter/services.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekstboks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.

Overordnet
projektbeskrivelse

Formålet med klyngeorganisationen Design2innovate (herefter D2i) var at skabe vækst, innovation og arbejdspladser i små og store virksomheder. Det skete i samarbejde mellem designere og virksomheder, mellem forskning og erhvervs- liv, samt mellem iværksættere og etablerede virksomheder.

D2i skulle fungere som katalysator for, at virksomheder fik nye idéer og ud- tænkte nye løsninger. Ambitionen var at skabe vækst ved samspil mellem virk- somheder med fokus på udvikling, produktion og service – og videninstitutioner regionalt, nationalt og internationalt. Det forventede resultat af D2i's indsats og aktiviteter var flere innovative virksomheder, der kunne skabe bedre og mere relevante innovative produkter, serviceydelser og forretninger. Effekten af dette ville forventeligt være øget omsætning og indtjening, øget produktivitet og for- bedret konkurrenceevne og dermed flere arbejdspladser og vækst i virksomhed- erne.

Konkret gav denne bevilling D2i mulighed at arbejde målrettet med at styrke kendskabet til D2i gennem en opsøgende virksomhedsindsats, at få flere virk- somheder til at deltage i samarbejdet om designdrevet innovation (f.eks. gen- nem netværksaktiviteter eller innovationsprojekter), samt ikke mindst at få flere betalende medlemmer af D2i. Altså var det et centralt mål med denne bevilling at videreføre og videreudvikle D2i med henblik på, at organisationen i højere grad skulle drives af medlemmerne med gradvis større medlemsfinansiering. Ved projektets afslutning var det således målet, at D2i kunne finansiere min. 50 % af sin drift ved privat medfinansiering.

Samlet set skulle projektet bidrage til at styrke designklyngen D2i og det syd- danske økosystem inden for design og kreative erhverv til gavn for innovations- kapacitet og konkurrenceevne i syddanske virksomheder.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	Tilskudsmodtager: Foreningen Design2innovate
>	Vækstforum: Region Syddanmark (Erhvervsstyrelsen)
>	Sagsbehandler: Maja Toftum Ussing
>	Finansieringskilde: Regionalfonden (ERDF)
>	Indsatsområde: Innovationsamarbejder (ERDF-1)
>	Samlet budget: DKK 4,2 mio.
>	Bevillingsperiode: 01.04.2017 - 29.02.2020

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> › Opsøgende virksomhedskontakt › Matchmaking og netværksaktiviteter for virksomheder › Vejledning i forankring af brugen af design › Vidensspredning 		<ul style="list-style-type: none"> › Klyngen har øget antallet af betalende klyngemedlemmer › Virksomheder har deltaget i samarbejdsprojekter om innovation › Virksomhederne har deltaget i og etableret innovations- og udviklingsprojekter › Virksomhederne har modtaget rådgivning og fået viden om designdrevet innovation › Virksomhederne har etableret netværk med andre virksomheder 		<ul style="list-style-type: none"> › Flere virksomheder anvender design › Flere innovative virksomheder › Øget omsætning i virksomheder, der anvender design og designvirksomheder › Øget beskæftigelse i virksomheder, der anvender design og designvirksomheder

3 Overordnet status

'D2i – Designklyngen' bygger videre på projektet 'Design2innovate' (2011-2015) og har haft til formål at bidrage til den videre opbygning af D2i som klyngeorganisation. Konkret er bevillingen anvendt til en styrket opsøgende virksomhedsindsats mhp. at flere virksomheder deltager i samarbejdet om designdrevet innovation og bliver betalende medlemmer af D2i.

Generelt har D2i haft relativt stor succes med at få virksomheder til at deltage i samarbejdet om designdrevet innovation – f.eks. i projekterne Growth by Design, Design Business Bootcamp, Growth Catalyst, Design Innovation og Sprint Digital – ligesom D2i har oplevet stor interesse for design blandt mange virksomheder. En af de store udfordringer for D2i har dog været at omsætte denne interesse til betalende medlemmer. Denne udfordring hænger ifølge projektholder sammen med, at D2i ikke er branchemæssigt afgrænset (som mange andre klyngeorganisationer), men i stedet har haft fokus på innovation og designtænkning på tværs af brancher. Altså har de deltagende virksomheder været meget forskellige, hvilket er en udfordring ift. at opbygge et community.

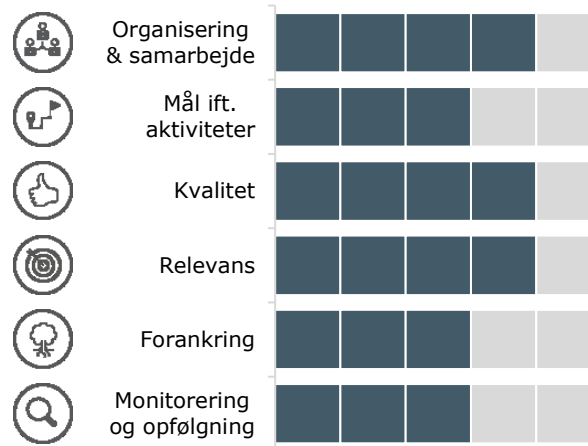
Herudover var det allerede i starten af 2019 klart for D2i, at de – som følge af forenklingen af erhvervsfremmesystemet – ville fusionere med Dansk Design Center (DDC). Og da DDC hverken er en medlemsorganisation eller en klyngeorganisation, men et finanslovsfinansieret center, blev det også mindre aktuelt for D2i at arbejde for at rekruttere medlemmer i perioden op til, at fusionen blev officiel. Derfor valgte D2i at skru ned for medlemsorienterede aktiviteter for i stedet at skru op for den brede virksomhedskontakt – dvs. information om design samt henvisning til projekter – da disse aktiviteter har værdi i sig selv og ville fortsætte i regi af DDC.

En generel udfordring for projektet har desuden været, at projektet ifølge projektholder ikke har passet til prioritetsaksen. Konkret peger projektholder på, at det er vanskeligt at have deltagerfinansiering på 50 %, når projektet omhandler drift og ikke indeholder direkte virksomhedsrettede aktiviteter. Samtidig har effektmålet 'Antal innovative virksomheder' ikke rigtig passet til bevillingen, da der ikke har været direkte virksomhedsrettede aktiviteter. Vi har beskrevet denne udfordring yderligere i midtvejsevalueringen af Den Europæiske Regionalfond (2018), da den efter vores opfattelse er karakteristisk for bevillingerne givet under Regionalfondens prioritetsakse 1b.

Da fusionen trådte i kraft 1. januar 2020, blev projektet afsluttet – dvs. godt 2 måneder før oprindeligt tiltænkt – da bevillingen var en driftsbevilling til en klyngeorganisation, og da klyngeorganisationen D2i ikke længere eksisterede.

4 Projektets implementering

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



Organisering og samarbejde

D2i har været professionelt ledet med inddragelse af relevante partnere, men der har i visse tilfælde manglet synlighed over for deltagervirksomhederne. D2i har været professionelt ledet med tæt tilknytning til dens bestyrelse med repræsentanter fra erhverslivet, vidensinstitutioner og partnere. Eksempelvis har bestyrelsen været involveret ifm. overvejelserne vedrørende prisstruktur samt ikke mindst fusioneringen med DDC. Generelt vurderer vi denne brug af en bestyrelse positivt, da den har været med til at understøtte et virksomhedsrettet fokus i designklyngens tilbud.

Derudover vil vi fremhæve, at D2i har været baseret på en klassisk Tripple Helix tankegang, hvor D2i som facilitator har haft til opgave at binde offentlige aktører, virksomheder og vidensaktører sammen mhp. at skabe innovation. Således har store dele af D2i's aktiviteter været finansieret af Region Syddanmark (før reformen af erhvervsfremmesystemet), ligesom Designskolen Kolding, Syddansk Universitet og DDC har deltaget som centrale partnere i D2i's strukturfondsfinansierede projekter. Vi vurderer, at dette fokus på partnerskaber har været positivt for D2i's værdiskabelse. Samtidig vurderer vi pba. evalueringerne af de konkrete projekter, at samarbejdet med disse partnere overordnet har været velfungerende, men i visse tilfælde har manglende forventningsafstemning ført til begrænset udnyttelse af kompetencer på tværs af projektførelse. Samtidig har D2i's synlighed over for deltagervirksomhederne ikke været lige stor i alle projekterne, da det i flere tilfælde har været partnerne, som har haft den direkte kontakt med virksomhederne. Afvejning af behovet for synlighed over for virksomhederne er omtalt yderligere i vores samlede evaluering af de fire øvrige strukturfondsbevillinger til D2i (2017).

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål

Sammenhængen mellem D2i's aktiviteter og målet om øget designanvendelse er tydelig, men koblingen til effektskabelsen er usikker. D2i's indsats bygger på et rationale om, at man kan bidrage til vækst og udvikling i virksomheder ved at understøtte virksomhedernes brug af designredskaber strategisk og kommercielt. Det er da også klart fra vores evalueringer af D2i's konkrete projekter samt en undersøgelse foretaget af Pluss Leadership i 2019¹, at design kan være værdiskabende for virksomhederne.

¹ Pluss Leadership (2019). Sådan skaber designanvendelse værdi.

Samtidig er det også klart fra rapporten *Design Delivers* fra DI og DDC, at flere virksomheder mener, at brugen af design har betydning for deres økonomiske vækst. På trods af disse positive indikationer må vi dog med det tilgængelige datamateriale tilslutte os McKinsey's konklusion i *The Business Value of Design* om, at effektkæden er lang, og at det er vanskeligt at verificere en egentlig kausalitet.

Herudover bygger nærværende bevilling på et rationale om, at D2i kan rekruttere betalende medlemmer via opsøgende arbejde samt virksomheders deltagelse i designprojekter. Dette rationale har i nogen grad fundet støtte, da det i høj grad er lykkedes D2i at få virksomheder til at indse værdien af design gennem deltagelse i projekter gennemført af D2i selv, eller i samarbejde med en partner, hvilket også har øget interessen for D2i som organisation. Det kræver dog en længerevarende indsats at konvertere virksomhedernes projektdeltagelse til egentlig klyngemedlemskab, ligesom medlemskabstanken udfordres af, at virksomheder generelt foretrækker engangsbetaling for aktiviteter, frem for et mere økonomisk forpligtende medlemskab. Således har der været deltagerbetaling i flere af D2i's projekter. Til sidst har det ifølge projektholder været en udfordring ift. medlemskabstankegangen, at D2i ikke har været brancheafgrænset, og at det derfor har været vanskeligt at skabe en community-følelse hos virksomhederne.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



D2i's indsats har været kendetegnet ved høj kvalitet, men virksomhederne har vanskeligt ved at koble aktiviteterne direkte til projektholder. Nærværende bevilling indeholder ikke direkte virksomhedsrettede aktiviteter, da formålet snarere er at rekruttere virksomheder til andre eksisterende projekter, og derigennem skabe grundlag for en øget medlemsbase. I vurderingen af målgruppens oplevelse af kvalitet trækker vi derfor på de gennemførte evalueringer af de konkrete virksomhedsrettede projekter, som D2i har gennemført i samarbejde med deres partnere.

Det er tydeligt i disse evalueringer, at indsatsen generelt er kendetegnet ved høj kvalitet. Blandt andet fremhæves professionalisme og grundighed som kendetegnende for aktiviteterne uanset om der er tale om rådgivning, kompetenceudvikling eller andet. Flere virksomheder fremhæver da også, at de har fået ny viden og nye designredskaber, at de er blevet mere brugerorienterede, og at de har fået et mere konkret forhold til designtænkning.

Trods den positive tilkendegivelse af kvalitet, kan vi konstatere, at det for flere virksomheder har været vanskeligt at pege på, hvorvidt det har været D2i eller Designskolen Kolding/SDU, der har været hovedansvarlig for de aktiviteter, som virksomhederne har deltaget i. Dette har således været en udfordring ift. at skabe kendskab til D2i blandt deltagervirksomhederne – særligt på de forløb, hvor D2i ikke selv har været operatør – hvilket også kan have været en medvirkende faktor til, at det har været vanskeligt at rekruttere medlemmer.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



D2i's klyngemedlemmer har oplevet medlemskabet som relevant, men det har været vanskeligt at konvertere øvrige virksomheders projektdeltagelse til medlemskab. D2i's betalende medlemmer har primært været virksomheder, der befinder sig i toppen af designtrappen, hvor man gør aktivt brug af design i produkt- og procesudviklingsprocessen. Og disse virksomheder begrunder overordnet deres medlemskab med muligheden for at få dybere indsigt i designmetoder og -redskaber.

Størstedelen af danske virksomheder befinder sig dog ikke i toppen af designtrappen, og mange har ikke kendskab til design. I lyset heraf anser vi projektets fokus på at rekruttere medlemmer via et opsøgende arbejde ift. deltagelse i konkrete projekter som fornuftigt. Flere af de igangsatte projekter har dog haft udfordringer med at rekruttere virksomheder, hvilket dels kan ses som et udtryk for, at ikke alle virksomheder betragter design som relevant for dem, dels skal ses i sammenhæng med kommunikationen af designs værditilbud.

Samtidig har det som tidligere nævnt været en udfordring at konvertere virksomheders projektdeltagelse til medlemskab. For at adressere denne udfordring ændrede D2i prisstruktur for medlemskab. Dog nåede D2i ikke at hente erfaringer fra denne ændring, da de vidste, at de ville fusionere med DDC og dermed ikke længere ville være en medlemsfinansieret organisation. Projektholder fremhæver dog, at fusionen har øget de tilgængelige kompetencer og virksomhedsnetværk, hvilket i sig selv har bidraget til at skabe et større og bedre værditilbud end de to organisationer havde hver for sig.

Forankring af
output



D2i videreføres som en del af DDC, men er ikke længere en klyngeorganisation.

I midtvejsevalueringen anbefalede vi, at D2i skulle sætte et strategisk mål for, hvordan de kunne blive en del af et nationalt klynge-samarbejde, da vi betragtede det som en forudsætning for at kunne komme i betragtning til offentlig finansiering. Projektholder vurderede imidlertid, at D2i med sit tværgående fokus på designtænkning faldt uden for de brancheafgrænsede klynge-samarbejder, som der blev lagt op til i forenklingen af erhvervsfremmesystemet. I stedet valgte de at fusionere med DDC grundet et klart overlappende fokus på at skabe vækst og velstand gennem design.

På den ene side var målet med bevillingen at skabe en økonomisk bæredygtig klyngeorganisation. Dette er imidlertid ikke lykkedes i snæver forstand, da D2i ikke længere findes som klyngeorganisation. På den anden side var målet med D2i at brede designtænkning ud til flere virksomheder og forløse potentialet med designtænkning. Set i dette lys er det positivt, at D2i kan fortsætte denne ambition i DDC. Konkret er D2i's portefølje af projekter blevet overført til og sammenkørt med DDC, hvilket ifølge projektholder har været positivt ift. kvalitet, netværk og branding. F.eks. er der opstået synergi mellem D2i's viden om SMV'er og DDC's viden om store virksomheder, ligesom DDC også arbejder med grøn omstilling, sundhed og offentlig innovation, hvilket nu kommer hele økosystemet i Syddanmark til gode.

Fusionen er dog fortsat relativt nylig, og der er p.t. en strategiproces i gang i DDC omkring det fremadrettede fokus. Dermed er det fortsat tidligt at vurdere graden hvormed D2i forankres i DDC på en god måde. Et vigtigt opmærksomhedspunkt er f.eks., hvordan man kan bevare de gode relationer fra D2i efter fusionen, da længerevarende relationer til virksomheder er afgørende for værdiskabelsen. Vi vurderer i den forbindelse, at det er positivt, at D2i's har haft et stort fokus på at kommunikere om fusionen til deres relationer. Samtidig er det positivt, at D2i's igangværende projekter fortsætter i regi af DDC, så virksomhederne naturligt stifter bekendtskab med DDC.

Til sidst vil vi fremhæve, at det på nuværende tidspunkt er uklart, hvilken rolle DDC kommer til at spille i erhvervsfremmesystemet fremadrettet, da det særligt er Erhvervshusene og de konsoliderede klyngeorganisationer som er tiltænkt centrale roller.

Monitorering og
opfølgning

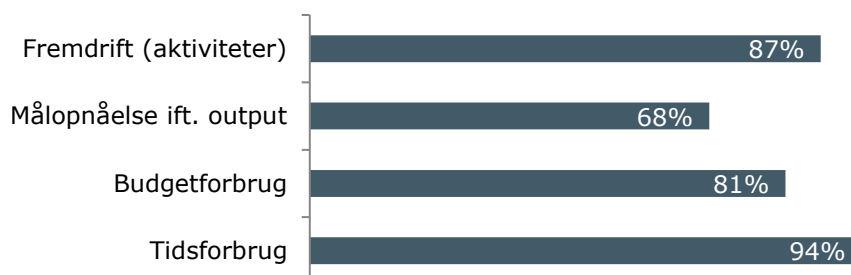


D2i's partnere har løbende indsamlet feedback fra deltagende virksomheder, men der er behov for en mere systematisk tilgang til at analysere værdien af design. Da store dele af D2i's virksomhedsrettede aktiviteter, som tidligere nævnt, er blevet gennemført af partnere, er det positivt, at disse partnere har haft en løbende dialog med deltagervirksomhederne. Samtidig er det positivt, at D2i har haft samlet op på virksomhedernes udbytte bl.a. gennem cases, om end der jf. midtvejsevalueringen har været et potentiale for i endnu højere grad at sikre, at feedback givet til partnerne i de enkelte projekter er løbet tilbage til D2i. Vi vurderer samtidig, at der grundlæggende er behov for at udvikle et måleredskab, som systematisk kan anvendes til dels at vurdere graden hvormed virksomhederne har rykket sig ift. deres designmodenhed, dels kan anvendes til at komme nærmere en belysning af den konkrete værdi af design for forskellige virksomhedssegmenter.

Relevansen af et sådant måleredskab er ikke blevet mindre efter fusionen med DDC, da det er en vigtig del i dokumentationen af det værditilbud, som designtænkning og -anvendelse udgør for virksomhederne. Vi er opmærksomme på, at det er udfordrende at udvikle et sådant redskab, men der findes flere initiativer inden for bl.a. cirkulær økonomi og digitalisering, som kan tjene til inspiration.

5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål ved projektets afslutning. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

Ved projektets afslutning var 87 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål ved projektafslutning d. 31/12/2019

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Opsøgende virksomhedskontakt (antal virksomheder) [1.1]	158	509	+100 %
A2: Styrke virksomhedsdeltagelse via netværksaktiviteter (antal møder og arrangementer) [1.2]	29	10	35 %
A3: Matchmaking mellem klyngens virksomheder, aktiviteter i klyngen og øvrige muligheder i innovationsfremmesystemet (antal match) [1.3]	13	30	+100 %
A4: Henvisningsaktiviteter og rådgivning og rekruttering [1.4]	12	52	+100 %
A5: Vidensspredningsaktiviteter om internationalisering, faglige temaer (antal workshops, nyhedsbreve, møder) [1.5]	20	27	+100 %

Det fremgår af ovenstående tabel, at projektet havde indfriet 4 af de 5 opsatte aktivitetsmål ved projektets afslutning, hvilket også afspejler målopnåelsen fra midtvejsevalueringen. Konkret har D2i foretaget en betydelig rekrutteringsindsats, der ifølge projektholder hænger sammen med, at D2i fik en del henvendelser om at give oplæg i forskellige sammenhænge. Samtidig har projektet nået (og overindfriet) målene relateret til at sende virksomheder videre i relevante projekter, ligesom målet relateret til vidensspredningsaktiviteter om internationalisering er nået (og overindfriet). Det er således kun målet relateret til netværksaktiviteter for medlemmer som ikke er indfriet. Konkret er målop-

nåelsen kun 35 %, hvilket skal ses i sammenhæng med, at D2i ikke har haft særlig mange medlemmer at have aktiviteter for og med.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug ved projektafslutning d. 31/12/2019.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug ved projektafslutning d. 31/12/2019

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	4,2	2,8	81 %
Tidsforbrug (måneder)	35	33	94 %

Det fremgår af ovenstående tabel, at projektet ved projektafslutningen havde et tidsforbrug på 94 % og et budgetforbrug på 81 %. Der er altså tale om et betydeligt underforbrug. Dette hænger dog sammen med, at projektet, som tidligere nævnt, blev afsluttet to måneder før oprindeligt planlagt grundet D2i's fusion med DDC, ligesom D2i i mindre grad rekrutterede medlemmer i perioden op til fusionen, da det ikke ville give mening, når D2i ville ophøre med at eksistere ved årsskiftet. Derudover havde projektet en egenfinansiering på 50 %, som skulle komme fra medlemsindtægter. Og da projektet fik færre medlemmer end forventet, har det altså ledt til færre medlemsindtægter og dermed et nedjusteret budget.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

Ved projektets afslutning var 68 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål ved projektafslutning d. 31/12/2019

Målsætning	Status ved projektafslutning d. 31/12/2019	Procentvis målopnåelse
B1: Antal klyngemedlemmer som har deltaget i samarbejdsprojekter om innovation (antal virksomheder)	30	24 80 %
B2: Antal nye klyngemedlemmer	18	10 56 %

Projektet har ikke nået de opsatte outputmål. Således har projektet en målopnåelse på 80 % ift. antal klyngemedlemmer som har deltaget i samarbejdsprojekter og innovation, mens målopnåelsen er ca. 56 % ift. antal nye klyngemedlemmer. Hvor førstnævnte hænger sammen med, at D2i generelt ikke har haft særlig mange medlemmer, skyldes sidstnævnte i høj grad de tidligere omtalte udfordringer med at omsætte projektdeltagelse til klyngemedlemsskab. Samtidig har D2i som tidligere nævnt i mindre grad prioriteret disse outputmål i perioden op til fusionen.

6 Effektivurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for vurderingen er interview med projektholder samt indsigter fra midtvejsevalueringen og evalueringerne af D2i's øvrige projekter, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

Om datagrundlaget

Vi har i denne evaluering hverken gennemført interviews med virksomheder eller gennemført en spørgeskemaundersøgelse. Dette skyldes dels, at evalueringens genstandsfelt er en bevilling, som har haft til formål at videreudvikle D2i som klyngeorganisation. Dermed har bevillingen ikke indeholdt direkte virksomhedsrettede aktiviteter med fokus på effektskabelse. Disse aktiviteter er i stedet foregået i D2i's (og andre aktørers) øvrige projekter, hvorfor vi anvender evalueringerne af disse projekter som datagrundlag. Samtidig har det været en udfordring at lave interviewaftaler med medlemsvirksomhederne, da D2i ikke længere eksisterer som selvstændig organisation, hvorfor virksomhederne har haft svært ved at forstå meningen med evalueringen.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potentiale for effekter

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

Projektets eneste effektmål er 'antal nye innovative virksomheder'. Projektet har dog, som tidligere nævnt, haft fokus på at opbygge en klyngeorganisation ved bl.a. at få virksomheder til at deltage i andre projekter. Dermed har projektet ikke selv indeholdt direkte effektskabende virksomhedsrettede aktiviteter og vil altså heller ikke i sig selv skabe nye innovative virksomheder. Dette er i stedet foregået via de projekter og andre aktiviteter, som D2i har været med til at igangsætte og henvist virksomhederne til.

Baseret på virksomhedernes positive vurderinger af disse projekter (se 'Målgruppens oplevelse af kvalitet' i afsnit 4), hvor de bl.a. fremhæver, at de har fået konkrete designredskaber og øget viden, virker det sandsynligt, at D2i har bidraget til at styrke virksomhedernes forudsætninger for at blive nye innovative virksomheder. Dette underbygges også af, at tre ud af fire virksomheder i midtvejsevalueringen fremhævede, at de oplevede, at deres medlemskab af D2i havde haft en positiv indflydelse på deres vækstambitioner, og at de nu anvendte design til strategisk udvikling – dvs. at deltagelsen i D2i har ført dem op på det højeste trin af designtrappen. Herudover fremhævede lidt over halvdelen af respondenterne i evalueringen af projektet *Growth by design*, at de oplevede, at deres innovationsniveau var blevet øget, mens lidt over halvdelen af respondenterne i evalueringen af *Sprint: Digital* angav, at de står med ny erhvervede redskaber og kompetencer, hvilket tilsammen udgør en god forudsætning for, at de efter projektafslutning vil bidrage til at indfri målsætningerne om nyudviklede koncepter og vækst i omsætning.

En udfordring i denne sammenhæng er dog, at vi fra mange programmer har erfaring med, at der eksisterer en selektion blandt virksomheder, så de virksomheder som deltager i innovationsprojekter ofte allerede var innovative, inden de deltog i projektet (det var faktisk én af grundene til, at de søgte ind i projektet). Hvis dette også er tilfældet for D2i, handler det måske ikke om at skabe 'nye' innovative virksomheder, men i stedet om at hjælpe innovative virksomheder med at blive endnu mere innovative.

Samtidig er det ofte en udfordring for effektopnåelsen, at de deltagende virksomheder ikke får omsat viden, redskaber og netværk til konkrete forandringer, da de har travlt med driften af deres virksomhed. Det er derfor vigtigt med en stærk opfølgning over for virksomhederne, hvis indsatsen skal forankres – en opfølgning, som D2i, jf. midtvejsevalueringen, i mindre grad har haft ressourcer til, men som er vigtig at have for øje i DDC fremadrettet.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål ved projektafslutning d. 31/12/2019

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projekt-perioden	efter projektperiode n		
C1: Antal nye innovative virksomheder	0	9	-	-

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

Projektet var ved projektets afslutning ikke begyndt at samle data ind til opgørelsen af effektmålet, hvor ambitionen var at bidrage til skabelsen af 9 nye innovative virksomheder. Givet fusionen med DDC – og projektets afslutning – er det desuden usandsynligt, at D2i vil foretage denne opfølgning.

Under antagelse af 1) at innovation primært foregår i de virksomheder, der befinder sig højest på designtrappen, og 2) medlemmer af designklyngen typisk befinder sig på trin 3-4, er det med 10 nye klyngemedlemmer usandsynligt, at projektet vil indfri effektmålet om 9 nye innovative virksomheder. Dette særligt i lyset af, at virksomhederne ikke længere kan være medlemmer af D2i efter fusionen med DDC – og at nye medlemmer altså kun nåede at være medlemmer i en kort periode.

Igen vil vi dog fremhæve, at det særligt er de virksomhedsrettede aktiviteter i andre projekter, som er afgørende for, om virksomheder udvikler eller markedsintroducerer nye produkter/services. Og da det inden for rammerne af nærværende evaluering ikke har været muligt at afdække, hvorvidt de virksomheder som tæller med i målopførelsen i dette projekt, har udviklet et produkt i regi af et andet projekt, er vores vurdering af effektskabelsen altså præget af usikkerhed.

Samtidig vil vi fremhæve, at det primære effektmål for projektet efter vores overbevisning primært er, hvorvidt det lykkedes at opbygge en klyngeorganisation. I den henseende lykkedes det egentlig at bidrage til opbygningen af en klyngeorganisation, som har genereret viden, erfaringer, netværk og redskaber, som – selvom det ikke er en klyngeorganisation – videreføres i regi af DDC.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger² og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Længerevarende relationer er en forudsætning for varige forandringer.

Arbejdet med virksomheders designtænkning og -anvendelse indebærer ofte omfattende forandringer i måden virksomhederne arbejder på. Derfor er det også vigtigt, at virksomhederne kender og er trygge ved den aktør, som skal bistå dem i denne forandring, og denne tryghed sikres bedst gennem langvarig relationsopbygning. En relationsopbygning som kan være vanskelig at opnå, når ens primære kontakt til virksomheder sker gennem projekter, som ofte vil have en tidsafgrænset varighed på 2-4 år.

Et fokus på medlemskab er én vej til at skabe rammerne for langvarige relationer, men det er også erfaringen fra dette projekt, at det kan være vanskeligt at gøre medlemskaber attraktive for virksomheder, da de ofte vil være mere interesserede i engangsbetalinger for deltagelse i bestemte projekter. Der er derfor behov for at tænke i alternative formater for, hvordan aktører der arbejder med design, kan opbygge de langvarige relationer til virksomheder, som er nødvendige, hvis virksomhederne for alvor skal rykke sig. Dette er særligt aktuelt for DDC som netop ikke er en medlemsorganisation og derfor skal finde andre måder at kultivere og understøtte de relationer, som er blevet opbygget i regi af D2i.

Vi mener desuden ikke, at denne udfordring er unik for design, men også har relevans for f.eks. digitalisering og cirkulær økonomi, som ofte også indebærer store forandringer i virksomhedernes forretning.

Læringspunkt 2

Fusionen med DDC er i udgangspunktet positivt, men det er uklart hvilken rolle DDC får i erhvervsfremmesystemet fremadrettet.

De nationale styrkepositioner som er identificeret i Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses strategi for Erhvervsfremme i Danmark 2020-2023 og som er udgangspunktet for de kommende nationale klyngeorganisationer er i høj grad branchemæssigt afgrænsede. Dette har været en udfordring for en klyngeorganisation som D2i, som arbejder med designtænkning og -anvendelse på tværs af brancher. For at sikre sin overlevelse er D2i derfor fusioneret med DDC i stedet for at indgå i en konsolideringsproces med andre klyngeorganisationer – f.eks. Lifestyle & Design Cluster. I første omgang lever de udviklede metoder samt de igangsatte projekter osv. fra D2i videre i DDC, ligesom fusionen har givet anledning til udnyttelse af synergier mellem organisationerne. På nuværende tidspunkt er det dog uklart for os, hvilken rolle DDC kommer til at spille i erhvervsfremmesystemet fremadrettet, når de nationale klyngeorganisationer er etableret, da det netop er disse klyngeorganisationer som i erhvervsfremmesystemet skal varetage innovationsindsatsen.

Der er for os ingen tvivl om, at et tværgående fokus på innovation mellem brancher kan skabe værdi, da det i mange tilfælde vil være muligt for virksomheder fra forskellige brancher at inspirere hinanden og udvikle innovative løsninger sammen. Det er da også dette fokus, som klyngeorganisationer som D2i og Dansk Materiale Netværk har haft i mange år. Altså vurderer vi, at der er

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

et potentiale i et cross-cluster samarbejde. Foreløbigt er der dog ikke lagt op til konkrete calls fra DEB vedrørende en sådan tværgående funktion. Derfor er DDC i vores optik nødt til at tænke i samarbejder med de nyetablerede nationale klyngeorganisationer, hvis de fremadrettet skal kunne få finansiering til lave den type projekter, som D2i har stået for. Alternativt skal DDC opsøge andre finansieringskilder – f.eks. private fonde – hvilket de hidtil har haft en rimelig succes med. Disse projekter har dog indtil videre været af mindre og mere eksperimenterende karakter end de projekter, som D2i tidligere har kørt, og det er derfor ikke sikkert, at DDC kan videreføre D2i's arbejde i samme skala, som det hidtil har kørt. Samtidig er det også vigtigt, at den kompetence som igennem mange år er opbygget i D2i og DDC ift. designanvendelse og -tænkning stilles til rådighed for de nationale og mere brancheafgrænsede klyngeorganisationer. Det kræver dog, at DDC kan definere et klart værditilbud til klyngeorganisationer og/eller DEB, jf. læringspunkt 3.

Læringspunkt 3

Design har værdi, men der er behov for en mere systematisk opfølgning for at dokumentere værdiskabelsen. Pba. evalueringerne af flere af D2i's projekter er der i vores optik ikke nogen tvivl om, at et fokus på designtænkning og -anvendelse kan bidrage til virksomheders innovation, vækst og udvikling – f.eks. gennem en højere grad af brugerorientering. Samtidig vurderer vi dog, at det er centralt for DDC i højere grad end tilfældet er i dag at kunne definere et centralt værditilbud af design, dvs. den værdi brugen af designtænkning kan skabe for virksomheder. Det er således DDC's opgave konkret at definere, hvilken værdi et tværgående fokus på designtænkning og -anvendelse kan tilføre erhvervsfremmesystemet. Uden et sådant klart værditilbud vurderer vi, at det bliver vanskeligt for DDC at bringe sig selv i spil til erhvervsfremmemidler, da det i udgangspunktet er klyngeorganisationerne der skal varetage innovationsindsatsen.

På den baggrund vurderer vi, at der er et stort potentiale for at udvikle et måleredskab, som systematisk kan anvendes til:

- 1) at vurdere graden, hvormed virksomhedernes designmodenhed, dvs. deres forudsætninger for at anvende designmetoder til udvikling af nye produkter og processer.
- 2) At belyse hvordan designmodenhed omsættes til konkret vækst og udvikling i forskellige virksomhedssegmenter.

Ift. førstnævnte er det vigtigt at understrege, at modenhed bestemt ikke er et nyt begreb i designsammenhænge, hvor man i flere år har snakket om en modenhedsrappe, ligesom Jensen et al. har udviklet en typologi for virksomheders designanvendelse³. Det er dog vores vurdering, at ovenstående teoretiske behandlinger af emnet ikke i særlig høj grad er omsat til et konkret og anvendeligt måleværktøj, der kan bruges til at vurdere, om den viden, de redskaber og det netværk, som DDC kan levere til virksomhederne rent faktisk forankres i virksomhederne⁴. Vi er opmærksomme på, at det er udfordrende at udvikle et sådant redskab, men der findes flere initiativer inden for bl.a. cirkulær økonomi og digitalisering, som kan tjene til inspiration.

³ Jensen et al. (2015). "En typologi for virksomheders designanvendelse".

⁴ I det omfang at det faktisk er omsat til praktisk anvendelige måleredskaber, er det ikke vores indtryk, at disse måleredskaber anvendes i særlig høj grad.

Ift. sidstnævnte er udfordringen, at det er vanskeligt at isolere betydningen af design for virksomheders vækst og udvikling, da virksomheder som interesserer sig for design ofte, vil være relativt udviklingsorienterede i forvejen. Denne udfordring er ikke nem at løse og kræver i princippet effektstudier, som designes til at tage højde for denne selektionsbias. Det er dog ikke sikkert, at den rigtige vej frem er at forsøge at isolere effekten af design. Efter vores vurdering bør man snarere acceptere, at design spiller sammen med en masse andre faktorer i virksomhederne ift. at skabe vækst og udvikling. Hvis man accepterer denne præmis, kan man i stedet forsøge at øge den tilgængelige viden om, hvordan dette samspil foregår for derigennem at blive klogere på værdien af design. Denne viden vil desuden være værdiskabende ift. screening af virksomheder til konkrete projekter.

Bilag A Sådan scorer vi

OVERORDNET

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

1. Implementering
(afsnit 4)

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

2. Målopnåelse
(afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejsevaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

3. Effektvurdering
(afsnit 6)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.