

APRIL 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# COPENHAGEN HEALTHTECH SOLUTIONS

SLUTEVALUERING



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid



APRIL 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# COPENHAGEN HEALTHTECH SOLUTIONS

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072639  
DOKUMENTNR. 132.S  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 09.04.2021  
UDARBEJDET NVB  
KONTROLLERET MW  
GODKENDT LCPE



# INDHOLD

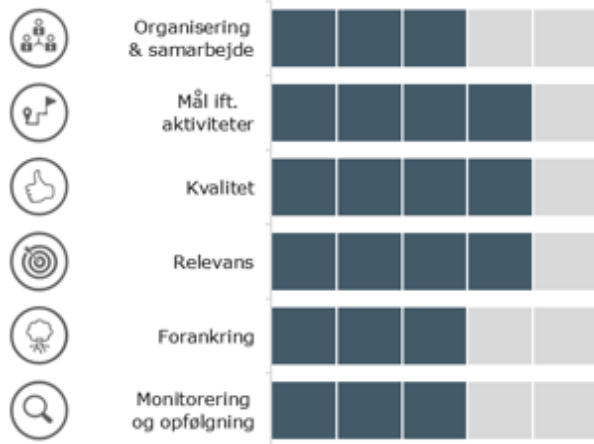
1	Resumé: Copenhagen Healthtech Solutions	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	12
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Forventninger til effekter	13
6.3	Indsatsens effektmål	14
7	Anbefalinger og læring	15



# 1 Resumé: Copenhagen Healthtech Solutions

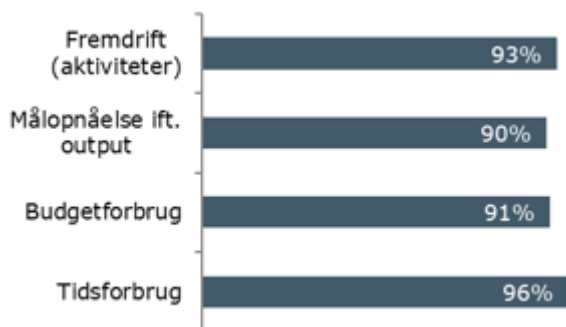
## Projektets implementering

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



Projektets organisering har fungeret fint i den sidste del af perioden, men mange projektlederskift har givet udfordringer og manglen på en styregruppe er kritisabel. Aktiviteterne er blevet tilpasset på et markant punkt, hvor adgangen til testmiljøer er faldet bort – men uden at dette har skadet projektets potentiale for at nå sine mål. Samspillet mellem forsker- og konsulentforløb som tilbud til virksomhederne er meningsfuldt, og virksomhederne har også oplevet både en god kvalitet og relevans helt generelt. Også selv om der er enkelte eksempler på, at begrænsninger i samarbejdsmulighederne fra universitetsside har svækket relevansen for nogle virksomheder. Projektet har i sit sidste år forsøgt at sætte mere fokus på forankring, men uden afgørende succes. Man har haft en disciplineret opfølgning på fremdriften i forløbene, men har ikke haft en evaluende eller lærende tilgang i projektet.

## Målopnåelse



Projektet har opnået sine målsætninger på et tilfredsstillende niveau. De sidste otte virksomhedsforløb er ved at afslutte deres forløb, og alle forventes at være rundet godt af inden projektet endeligt slutter i februar. Ud af 37 rekrutterede virksomheder, vurderer projektet at de 34 virksomheder vil ende med at have fået et værdifuldt udbytte af deltagelsen.

Det resterende budget forventer projektet at have brugt ved udgangen af projektet.

## Effektvurdering

Estimat for deltagervirksomhedernes samlede udbytte af projektet	
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	2,9
Stigning i antal ansatte	3,2

n=9

Virksomhederne udtrykker i det udsendte spørgeskema forventninger til fremtiden på et fint niveau; men også et niveau, som det helst skal lykkes for et projektbudget som dette at præstere. 77 % af virksomhederne fortæller, at de er styrket kommercielt, hvilket også er udmærket for et projekt, der beskæftiger sig hovedsageligt med virksomheder i en tidlig produktfase.

## 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

Projektbehovet er baseret bl.a. på en OECD-analyse, hvor OECD pegede på, at hovedstadsregionen er udfordret på evnen til at omsætte viden inden for sundhedsområdet til løsninger, som bliver kommercialiseret. Projektet handler om øget offentligt og privat samspil om forskning og innovation. I projektet skulle udvikles og afprøves nye metoder, der kan bringe SMV'er, de kliniske miljøer i region og kommune samt universitetsforskere sammen om udviklingen af koncepter til produkter og services, der besvarer en potentiel efterspørgsel i sundheds- og omsorgssystemet. Undervejs i projektet er samarbejdet med testmiljøer – efter aftale med regionen – lagt uden for projektet, og fokus er snævrere på samarbejder mellem virksomheder og forskere.

I projektet vil virksomhederne derfor få tilført forsknings- og praksisbaseret viden gennem målrettede innovationsforløb. Disse forløb har til hensigt at understøtte virksomhederne i at udvikle og teste nye produkter og services, som besvarer en konkret efterspørgsel i sundheds- og omsorgssystemet.

Indsatsen består af følgende fire aktiviteter, hvor aktivitet 4 er hovedaktiviteten.

**Aktivitet 1:** Identifikation af sundhedsteknologiske SMV'er via markedsføring, workshops, temadage og opsøgende dialog

**Aktivitet 2:** Udvælgelse af virksomheder via struktureret dialog om match mellem projekt og virksomhed – gennemføres med identificerede virksomheder

**Aktivitet 3:** Matchning til videninstitutioner og testmiljø, der kan understøtte den udviklingsproces, som virksomheden findes relevant.

**Aktivitet 4:** Udvikling af koncepter, produkter, viden, som er vigtig for virksomhedens forretningsudvikling. Indebærer både samarbejde med videninstitutioner og mulighed for medfinansiering til konsulentforløb.

I praksis overlapper aktivitet 1 og 2 ofte med hinanden, da noget af den indledende dialog med mulige deltagervirksomheder ikke kan undgå at hænge sammen med udvælgelsesprocessen. Ligeledes er udvælgelsesprocessen også afhængig af, at der kan identificeres relevante projekter og relevante videnpersoner til dem – og derfor overlapper aktivitet 2 og 3 også ofte med hinanden.



Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS		
>	<b>Tilskudsmodtager:</b>	Copenhagen Capacity
>	<b>Vækstforum:</b>	Region Hovedstaden
>	<b>Sagsbehandler:</b>	Helle Mørk Kraglund
>	<b>Finansieringskilde:</b>	Regionalfonden (ERDF)
>	<b>Indsatsområde:</b>	Innovationssamarbejder (ERDF-1)
>	<b>Samlet budget:</b>	DKK 28,4 mio.
>	<b>Bevillingsperiode:</b>	1.8.2016 – 28.2.2021

## 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"> <li>&gt; Identificering af sundhedsteknologiske virksomheder</li> <li>&gt; Udvælgelse af virksomheder</li> <li>&gt; Matchning af virksomheder til videninstitutioner og testmiljøer</li> <li>&gt; Udvikling og test</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; SMV'er har etableret samarbejde med videninstitutioner om udvikling af prototyper.</li> <li>&gt; Målerettede innovationsforløb har tilført SMV'erne forsknings- og praksisbaseret viden</li> <li>&gt; Virksomheder får udviklet og testet et nyt koncept via innovationsforløbene</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tættere samarbejde mellem SMV'er og videninstitutioner</li> <li>&gt; Udvikling af nye koncepter til produkter/services</li> <li>&gt; Flere innovative virksomheder inden for sundheds- og velfærdsområdet</li> <li>&gt; Styrket konkurrenceevne</li> <li>&gt; Øget vækst/jobskabelse</li> </ul>

## 3 Overordnet status

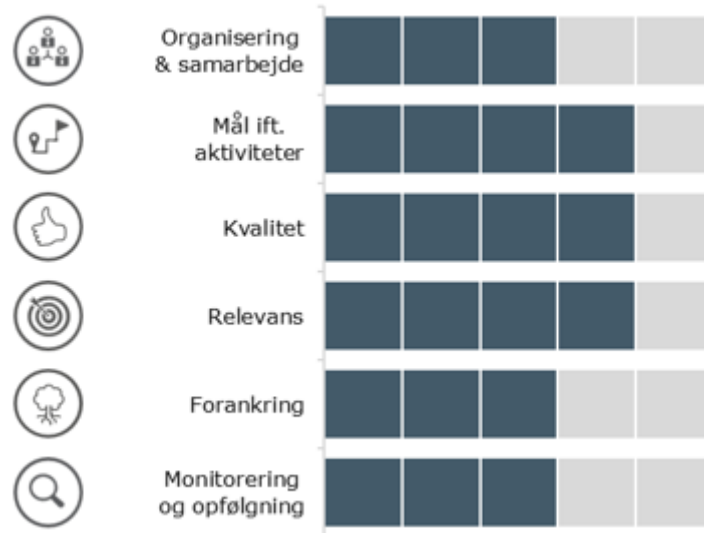
Undervejs er projektet blevet forlænget, fordi det gik langsommere end ønsket med at få igangsat det ønskede antal virksomhedsforløb. Projektforlængelsen gav anledning til at man også aftalte at forøge nogle af projektets målsætninger inden for det gældende budget. Måltallet for deltagende virksomheder blev forøget fra 30 til 35. Muligheden for at lave denne udvidelse uden at udvide budgettet skyldes af særligt de forløb, der inddrog CBS som videnpartner, ikke havde et specielt højt forbrug. På evalueringstidspunktet er der stadig otte virksomhedsforløb i gang, som vil være afsluttet, når projektet afsluttes.

Projektet har været udsat for en lang række projektlederskift, og den nuværende projektleder er den 6. i rækken.

Projektets aktiviteter er overordnet set forløbet som forventet med en enkelt undtagelse. Det var oprindeligt intentionen, at der skulle samarbejdes tættere med offentlige, primært kliniske, aktører ift. at sikre testmiljøer til virksomhedernes produkter og ift. at sikre en forankring af produktudviklingen i konkret efterspørgsel hos det offentlige som indkøber. Det viste sig imidlertid vanskeligt i projektets første år at få lavet aftaler med disse offentlige testmiljøer fra projektside. Samtidig var det heller ikke direkte relevant for alle deltagervirksomheder at samarbejde med konkrete testmiljøer, fx en hospitalsafdeling. Derfor blev denne delaktivitet ændret, så virksomhederne selv blev ansvarlige for at identificere og aktivere et testmiljø, såfremt det var relevant for dem. Disse testmiljøer var i nogle tilfælde også projektdeltagere ift. projektfinansiering, men ofte har de ikke været det.

## 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



**Projektet har været udsat for seks projektleaderskift, men har det sidste halvandet års tid haft en mere stabil drift.** Den nuværende

projektleder har måttet standardisere og beskrive en række processer og koncepter, som ikke var til stede (eller i hvert fald ikke kendte), da han overtog projektet. Grundet de mange projektleaderskift, og det forhold, at der ikke er gennemført en midtvejsevaluering, gør det vanskeligt at få et indblik i, hvordan projektet i sin helhed har fungeret, før den nuværende projektleder trådte til. Også dennes chefer i Copenhagen Healthtech Solutions og Copenhagen Capacity har skiftet til andet arbejde det sidste års tid og har ikke kunnet interviewes. DTUs projektleder har, når der har været en sådan, været en vigtig ressource i at få projektet til at lykkes med at mobilisere og engagere de rette forskerressourcer på en nogenlunde effektiv måde.

Projektet har ikke haft en fast styregruppe tilknyttet, og projektlederen har derfor selv siddet med beslutninger om, hvilke virksomheder, der skulle tilbydes forløb – og har heller ikke haft et formelt forum at læne sig op ad ift. principielle drøftelser om prioritering, koncepter (fx for forankringer) eller andet. Der burde være etableret en egentlig styregruppe – eller som minimum en formel sparringsgruppe – for projektet undervejs. Det er kritisabelt, at det ikke er sket.

DTU har (på CACHET) haft en meget aktiv projektleder, hvilket har været en stor fordel ift. at få særligt match-processerne til at flyde effektivt. Denne person var knyttet til ét institut, og kunne dog godt møde modstand, når der var andre institutter på DTU, der skulle i spil. På KU har der ikke været en samlende projektleder, og på CBS har der været projektleaderskift, som ikke har afhjulpet en situation, hvor CBS i forvejen havde svært ved at levere tilstrækkeligt med kompetence til at skabe værdi i virksomhedernes projekter.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektet tilbyder en fleksibel måde at give virksomheder adgang til forskningsmæssige kompetencer, hvilket utvivlsomt løfter dem mod projektets endemål om mere innovative virksomheder, men visse forløb har næppe haft tilstrækkelig videnmæssig højde.** Fx har de omtalte forløb på CBS primært leveret specialestuderende frem for forsker-kompetencer til virksomhederne. Dette lever ikke op til forventningen om at bidrage med udvikling på et forskningsrelevant niveau – for hverken virksomhed eller for CBS - og derfor har projektet i sin sidste del ikke etableret nye samarbejder mellem virksomheder og CBS. I samarbejder med DTU er der også nogle af samarbejderne, hvor DTU har leveret færdiguddannede kandidat-studerende, der ikke har haft forskerkarrierere (endnu) til at stå for den primære leverance til virksomhederne. Disse samarbejder er samtidig ofte så tætte, så den tilknyttede videnressource er tæt på at blive en insourcet, fleksibel ressource. Projektet har dog været opmærksom på denne risiko, og DTU har derfor fx insisteret på, at deres personale skulle sidde mindst 1-2 dage om ugen ude på DTU for at sikre tilstrækkelig vejledning samt fokus på et forskningsmæssigt niveau i arbejdet.

Projektet har sigtet mod at ramme ganske bredt rekrutteringsmæssigt blandt forskellige virksomhedsstørrelser, typer (fx forskellige forretningsmodeller) og udviklingsstadier (tidligere start-ups til etablerede virksomheder). Vi betragter dette som en styrke for projektet, at man kan støtte mange typer af virksomheder. Dog mener vi, at man med fordel kunne have varieret sit tilbud ift. om man støtter mindre start-ups, der er i en tidlig produktudviklingsfase, eller om man støtter forløb, der er længere fremme og har mere fokus på dokumentation eller skaber direkte grundlag for markedsadgang. Specielt nogle af de forløb, hvor virksomhederne er på et meget tidligt stadie, har brug for en større bredde for at løfte virksomhedens vidensniveau – og kunne måske med fordel have været delt op i eller tildelt i mindre pakker.

Vi har tidligere omtalt projektændringen, hvor adgangen til testmiljøer udgik som en kernetilgang af projektet. Dette har bidraget til at gøre det nemmere at få etableret virksomhedsforløb for virksomheder, der har haft fx digitale produkter eller som har haft andre valideringsmæssige behov end klinisk afprøvning og test.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne er overordnet set godt tilfredse med kvaliteten af projektets ydelser, men nogle har haft uheldige oplevelser med universiteterne og med afslutning af forløb, der trækker lidt ned.** Det generelle billede er, at virksomhederne har følt sig yderst professionelt behandlet af Copenhagen Healthtech Solutions – og har været tilfredse med kvaliteten af forskernes arbejde samt med deres eksterne konsulenter. Papirarbejdet opleves let af hovedparten af virksomhederne – og dialogen altid som nærværende.

Flere af de virksomheder, som vi har interviewet, har dog savnet, at afslutningen af forskersamarbejdet var bedre planlagt – og var drøftet i tide. De oplevede, at samarbejdet pludselig nåede sin afslutning uden at det var helt på

plads, hvordan forskerens viden, relevante data eller dokumentation skulle afleveres til virksomheden.

Der er også eksempler på, at nogle af opstartsprocesserne med universiteterne har taget unødigt lang tid – set med virksomhedernes øjne, og at det var vanskeligt for virksomhederne at finde ud af, om projektet eller de selv skulle skubbe på at få landet de endelige aftaler med universiteter. Afklaringen om, hvor ansvaret ligger – nemlig hos projektholder – har vi dog indtryk af er blevet helt afklaret i den sidste del af projektet.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Generelt har de aftalte fokusområder været af afgørende betydning for virksomhederne – med enkelte undtagelser.** Projektet fortæller selv, at et par af forløbene næppe skulle have været sat i gang. I vores interview stødte vi på bemærkninger om, at det kan være vanskeligt i visse sammenhænge at få landet en aftale, hvor man kan arbejde på det mest relevante for virksomheden, fordi forskningsinstitutionen skal have en del af de intellektuelle rettigheder. I et enkelt tilfælde medførte det, at projektet blev gennemført, men med et for virksomheden markant mere perifært og mindre relevant projekt. Universiteternes evne til at finde den rigtige forsker kan også begrænse anvendeligheden af midlerne, hvilket særligt udgør et problem, når man – som i dette projekts første år – agerede fra et princip om at midlerne var låst til anvendelse hos DTU, CBS eller KU. Det er aldrig hensigtsmæssigt, hvis målet er at tilbyde den mest muligt relevante støtte.

Stort set alle har dog været begejstrede for den meget fleksible ordning, som projektet har været, hvor de har kunnet få netop den støtte, som de havde brug for på netop deres udviklingsstadiet. Flere er fx glade for, at forskerne har kunnet udstationeres hos dem, og bruge deres kompetencer i bredden ift. virksomhedens behov i modsætning til at sidde ude hos universitetet og 'kun' bidrage på et snævrere område. Flere virksomheder oplever også, at de har haft adgang til både den dedikerede forsker og dennes vejleder, hvilket har givet dem flere perspektiver.

Forankring af  
output



**Forud for projektets sidste år, har forankring ikke været målrettet indtænkt i projektet, men det er der rettet delvist op på.** Undervejs i projektet har der været en stærk synergi med Copenhagen Healthtech Cluster ift. fx identifikation af virksomheder, og forankringsmæssigt har det også været relevant at kunne tilbyde de deltagende virksomheder at kunne træde ind i netværket der, hvis de ikke allerede var medlem.

Den nuværende projektleder har indført i virksomhedernes slutrapportering, at de skal reflektere over og fortælle om, hvordan projektets resultater forankres og anvendes i virksomhederne. Hensynet er fint og bør fastholdes, men virksomhederne oplever ikke, at det kvalificerer deres tankegang væsentligt. Man kunne overveje at supplere denne opfordring til virksomhedernes refleksion med et mere udbygget tilbud om sparring til at forankre eller videreudvikle den værdi, som projekter har givet virksomheden.

Erfaringerne fra projektet vil blive ført delvist videre i et Interreg-projekt, som Copenhagen Capacity har fået bevilget, og hvor projektlederen fortsætter.

## Monitorering og opfølgning



**Projektholder har haft en fast og disciplineret opfølgning med virksomhederne, men fokus i opfølgningen kunne generelt have været mere på indhold end på dokumentation.** Projektlederen har fulgt mål- nedligt op med virksomhederne, men opfølgningen har haft et rent dokumentati- onsmæssigt fokus. Trods erkendelser af, at der var plads til at skabe større værdi med opfølgningen, har projektet har for meget fokus på at bringe projek- tet i mål til at disse tanker kunne blive indarbejdet. Sådanne tanker kunne også indarbejdes direkte i samarbejdet mellem forskningsinstitution og virksomhed, hvor hovedparten af projektindsatsen ligger.

Projektholder har – med DTU – dog i mindst ét tilfælde opdaget, at et samar- bejde ikke fungerede, og har holdt mæglermøde med forsker og virksomhed for at finde en løsning på problemerne. Trods fokus på dokumentationsrelateret op- følgning, har projektet altså været i stand til at agere samvittighedsfuldt, når udfordringer blev kendte.

Projektet har bemærket, at det i praksis vil være meget svært at stoppe et sam- arbejde, der ikke fungerede, fordi det specifikke samarbejde ofte udgør en anse- elig del af ansættelsesgrundlaget for en ung forsker på universitetet. Dette skærper blot behovet for at opfølgningen har fokus på indhold, samarbejde og værdiskabelse snarere end dokumentation.

Projektholder peger på, at det havde givet mening i opfølgningen at følge op på virksomheder, der har afsluttet for et stykke tid siden. Det kunne være relevant både fordi man i princippet kan deltage i projektet to gange – men i særdeles- hed for at generere erfaring om, hvordan og i hvilke tilfælde projektdeltagelsen har været bedst til at generere værdi.

Der er gennemført et par spørgeskemaundersøgelser undervejs, som har tjent til at give projektet feedback og få indblik i, om projektets kvalitet, fx i forsker- samarbejder, var god nok.

## 5 Fremdrift og målopnåelse

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

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

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Identificering af sundhedsteknologiske virksomheder	130	282	+ 100 %
A2: Udvælgelse af virksomheder	35	37	+ 100 %
A3: Matchning af virksomheder til videninstitutioner og testmiljøer	35	37	+ 100 %
A4: Udvikling og test	35	26*	74 %
A5: Udarbejdelse af casehistorier	22	17**	77 %
A6: Nyhedsbreve	6	- ***	+100 %
A7: Cases, der opnår presseomtale	5	19	+100 %

\* 8 virksomheder er pt. i gang med udvikling og test og dette måltal vil derfor ende på 34. \*\* Projektet havde ikke nået 22 case på interview-dagen, men har nået dem nu. \*\*\* Kan ikke opgøres – har indgået i Copenhagen Healthtech Clusters månedlige nyhedsbrev.

Projektet har enten opfyldt sine målsætninger eller også forventer de at opnå dem inden for den resterende tid i projektet. For målsætningen vedrørende nyhedsbreve, kan denne ikke opgøres meningsfuldt, da projektet er blevet omtalt

på stort set månedlig basis i Copenhagen Healthtech Clusters nyhedsbrev. Dette må anses for at være en mere relevante informationskanal, end den, man oprindeligt havde forudset, hvor projektet sendte ud til sit eget netværk alene.

Budget- og tidsforbrug

*Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.*

*Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet*

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	28,4	25,0	91 %
Tidsforbrug (måneder)	54	52	96 %

Projektet forventer at projekt nedlukningen og afslutningen af de sidste virksomhedsforløb medfører, at man lander meget tæt på at have forbrug den samlede budgetramme.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 90 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.



Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som modtager støtte	35	34	97 %
B2: Antal virksomheder der samarbejder med forskningsinstitutioner	35	34	97 %
B3: Private investeringer som matcher offentlig støtte til innovations- og F&U projekter (kr.)	6,6 mio.	5,1 mio.	77 %
B4: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er <b>nye på markedet</b>	35	34	97 %
B5: Antal virksomheder der har modtaget støtte med henblik på at introducere produkter, der er <b>nye for virksomheden</b>	35	34	97 %
B6: Antal virksomheder der har udviklet koncepter til nye produkter eller løsninger	35	26	74 %
B7: Antal virksomheder, der samarbejder med udlandet	0	--	-

Projektets målsætninger på tværs af B1, B2 og B4-6 blev ensliggjort ift. projektførelsen og aftaler om udvidelse af målsætninger.

Den væsentligste indikator er B6, der handler om, hvorvidt virksomhederne når så langt som til at udvikle koncepter til nye produkter eller løsninger. Projektet regner med at stort set at nå sin målsætning, når de sidste otte forløb er afsluttet i løbet af januar og februar. Man forventer at 1 af de nuværende 8 forløb ikke ender med et værdifuldt koncept, og tidligere i projektet har været 2 virksomheder, hvis forløb stoppede. Dermed er der 3 af de 37 virksomhedsforløb, som ikke har kunnet levere værdi som forudset eller ønsket.

Projektet forventer at den private medfinansiering vil være på 7,4 millioner ved projektafslutning.

Projektet har haft en lidt besynderlig målsætning på 0 ift. antal virksomheder, der samarbejder med udlandet. Denne indikator har medvirket til at projektet har været opmærksom på en internationaliseringsdimension ift. særligt anvendelsen af konsulentmidlerne, men der har ikke været målt på indikatoren.

Medfinansieringen fra virksomhederne blev forøget undervejs, da de overtog den medfinansiering, som de offentlige testmiljøer oprindeligt skulle have haft.

## 6 Effektvurdering

*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 evaluators vurdering er spørgeskemadata, 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 spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsene af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 34 deltagere, hvoraf 14 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 41 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse. 3 virksomheder, har ikke modtaget undersøgelsen, fordi deres forløb er blevet afbrudt.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Indsatsens potenti- ale 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 deltagerne *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

*Figur 6 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

I hvilket omfang har indsatsen... <i>Andel af virksomhederne, der angiver at indsatsen...</i>	Andel virksomheder
Har ført til at de har fået valideret deres produkt, koncept eller model/modeller?	64 %
bragt dem markant videre med deres forskning og/eller produktudvikling?	69 %
har ført til at de er styrket kommercielt?	77 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=13-14)

Hovedparten – cirka 2/3 af deltagerne eller mere – har ifølge spørgeskemaet i 'høj' eller 'meget høj' grad oplevet, at indsatsen bidrog til de tre spørgsmål, der er nævnt i tabellen. 2 af de besvarende 13-14 virksomheder ser, at resultaterne kun er opnået i 'lav grad'.

Vi ser et lavere niveau på disse spørgsmål, end når vi ser i de følgende spørgsmål at 90 % forventer, at de er bedre klædt på til omsætningsvækst som følge af deltagelsen. Samlet set er det vores vurdering, at svar-niveauerne er tilfredsstillende.

Forventning til effekter

## 6.2 Forventninger til effekter

I spørgeskemaet har et af vores spørgsmål handler om, hvorvidt virksomhederne forventede at få – eller om de allerede havde fået – et forbedret potentiale for vækst. Svarene viser at, 43 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 40 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. I alt er det altså 83 % af virksomhederne, som har denne type positive forventning (eller altså har realiseret noget af det).

92 % af respondenterne mener, at projektet har forbedret deres muligheder for at komme på markedet med deres produkt.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse (n=14)	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	90 %
Antal ansatte	90 %

Ovenstående tabel fortæller, at 90 % af deltagerne i indsatsen forventer, at virksomheden vil påvirke deres vækst og antal ansatte i positiv retning. Det er et højt niveau af positive forventninger.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen (n=9)	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	2,9*
Antal nyansatte	3,2

\* Vi har fjernet en meget optimistisk virksomhed fra opgørelsen. Med denne virksomhed er gennemsnittet 11,9 mio. kr.

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter er gode, men skal også være på dette niveau for at retfærdiggøre det samlede projektbudget. Virksomhedernes forventninger er også rimeligt homogene i den forstand, at de fleste forventer at lægge omsætning til i spændet 1-10 millioner. Hvis vi tager den mest optimistiske virksomhed med er den gennemsnitlige forventning (som det fremgår i fodnoten) på 11,9 millioner. Stigningen i antal ansatte peger i retning af, at de deltagende start-ups alle forventer at konsolidere sig i deres marked.

## 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 9 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
C1: Antal nye innovative virksomheder	0	22	-	-
C2: Antal nye jobs	0	150	-	-
C3: Øget omsætning blandt de deltagende virksomheder	0	150 mio.	-	-
C4: Antal nye patenter	0	2	-	-

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

Projektet har ingen målsætning, som kan opgøres på dette tidspunkt. Derfor er der ingen rapporterede tal i ovenstående tabel. Data fra evalueringen tyder på, at projektet nok vil kunne opnå sine målsætninger på antal nye innovative virksomheder og antal nye patenter (hvis altså data blev genereret de kommende år). Hvis data fra spørgeskemaet alene bruges til fremskrivning, vil projektet ikke nå helt i mål med sine målsætninger for øget omsætning og øget antal jobs. Disse indikationer skal dog tages med meget stor forsigtighed, og vores 'grønne' vurdering af projektet ift. effektskabelse, som fremgår af resuméet, afspejler vores bedste fornemmelse på baggrund af de øvrige data og indikationer fra virksomheder.

På trods af, at målsætningerne ikke gjaldt for projektperioden, vil vi mene at projektet burde have fulgt op på særligt målsætningerne om innovative virksomheder og patenter – også efter virksomhederne var afsluttet i deres forløb.

## 7 anbefalinger og læring

*Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.*

### Læringspunkt 1

**Projektet kan inkludere et mindre tilbud, der handler om at hjælpe virksomhederne videre.** I projektet afsluttes forløbene reelt, når samarbejdet mellem virksomhed og videninstitution afsluttes. Ifm. denne afslutning er der en dobbelt skriftlig afrapportering – fra virksomheden og fra videninstitutionen. Det ville have været gavnligt for projektets evne til at lære af egen praksis, hvis man havde holdt afslutningsmøder med virksomhederne, der ikke havde fokus på afsluttende dokumentation, men på at forstå projektets værdiskabelse, samt hvilken læring der kan drages af det enkelte forløb. Ifm. et sådant møde kan man med fordel også tilbyde virksomheden et kort forløb med fokus på at komme godt videre. Her kunne man alene stille op med projektlederen – eller inddrage personale fra Copenhagen Healthtech Cluster eller Erhvervshuset. Formålet med forløbet skulle være at bidrage til, at virksomheden får formuleret en handleplan, nu hvor projektdeltagelsen er ovre, og samtidig koble virksomheden til andre aktører, der kan være den behjælpelig fremadrettet fx ift. netværk, ny funding m.m. Projektet har i mange tilfælde allerede hjulpet virksomhederne til at få nye relationer.

Forløbene, som er foreslået, vil samtidig give virksomhederne mere værdi end at de forsøger at udfylde på skrift, hvordan de tænker at forankre resultaterne. Dette er de meget lidt motiverede for at skrive, da det fremstår som en del af deres dokumentationsbyrde – og ikke som noget, de reelt bør bruge som en lejlighed til eftertænksomhed.

### Læringspunkt 2

**Når man har at gøre med unge virksomheder, kan det i nogle tilfælde give mening at dele en projektindsats op i mindre bidder.** Nogle af de deltagende virksomheder har været start-up-virksomheder, der har haft meget diverse behov ved siden af det, som samarbejdet i første omgang fokuserede på. I nogle tilfælde har samarbejdet naturligt udvidet sig til at dække over en bredere palette af behov – uden at aftalen mellem universitet og virksomhed er blevet opdateret. For at sikre, at beslutninger om prioritering af projektmidlerne foretages bevidst, og for at tage højde for at behovene kan ændre sig hastigt i sådanne tidlige virksomheder, kan det give mening at overveje at lave flere mindre forløb, hvor man måske skifter forsker undervejs. Det vil øge procesomkostningerne i projektet, men vil også sikre, at virksomheden reelt får anvendt resourcerne, der hvor de mener, at det gør størst forskel.

Man kunne også overveje at have skruet ned for forsker-indsatsen til nogle af de mindre virksomheder – og så 'samlet' forskertimer til længere forløb, som kunne bruges i samarbejde med mellemstore virksomheder, som har været svære for projektet at engagere.

---

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

- Læringspunkt 3 **Styregrupper kan spille en afgørende rolle i rekruttering, i konceptformalisering, og i opbevaring af viden.** Projektet her har ikke haft en styregruppe, hvilket udgør en væsentlig mangel. Styregrupper kan have mange vigtige funktioner. I dette projekt kunne styregruppen have: hjulpet med at skærpe forståelsen af målgruppen, sikret en større gennemsigtighed (og større procesmæssig legitimitet) i udvælgelsen af deltagere, gennemtvunget en tidligere konceptualisering af arbejdsgange (som udestod da denne projektleder overtog), og været en brobygger, når der – som i dette projekt – var mange projektleder-skift.
- Læringspunkt 4 **Ankerperson på videninstitutioner er afgørende for effektiviteten i matchprocesser.** Det har haft afgørende betydning for projektets evne til at lande mange gode samarbejdsaftaler med DTU, at DTU har haft en intern projektleder med stort ejerskab for at foretage matches. Det har også simplificeret projektlederens rolle i væsentlig grad, at denne ikke skal agere direkte ind i en universitetskontekst.
- Læringspunkt 5 **Skriftlige vidnesbyrd har begrænset værdi for virksomhederne – og kan måske give mere tydelige indtryk af værdiskabelse, hvis de gøres video-baserede.** Projektet arbejder både med at lave skriftlige casebeskrivelser, som opfølgning på nogle af forløbene – primært til brug for videre markedsføring. Virksomhederne er ikke motiverede af, at udarbejde disse skriftlige vidnesbyrd, som bl.a. ligger til grund for casebeskrivelserne. Derfor giver projektets aktivitet med at lave videobaserede formater i stedet rigtig god mening. Her fortæller en person fra virksomheden i et kort videoformat om, hvilken værdi projektdeltagelsen har skabt for virksomheden. Dette materiale kan bedre bruges til effektiv markedsføring end skriftligt materiale, som erfaringsmæssigt ikke bliver læst i noget særligt omfang.
- Læringspunkt 6 **Der bør være mere fokus på evaluering i samarbejdet mellem virksomhed og forsker – også for at sikre en god afslutning.** Der har ikke været en fast praksis med at evaluere samarbejdet mellem virksomhed og forsker. Det er ellers almindelige god praksis, og særligt når samarbejdet – og ikke mindst det faglige fokus på samarbejdet – kan få kritisk betydning for virksomheden og for forskerens karriere. Evalueringen kan have flere formål, men kan blandt andet også støtte op om at det bliver tydeliggjort undervejs, hvordan både den virksomhedsrelaterede og den forskningsmæssige dagsorden løftes. Man vil også kunne berøre emner, der kan kræve løbende justering, fx for at sikre at virksomhederne ikke få IP-mæssige udfordringer på bagkant af projektet.
- Evalueringssamtalen kan passende også medvirke til at man får aftalt en praktik omkring, hvordan samarbejdet forventes at blive lukket ned, herunder hvordan data forventes overleveret, hvad der skal dokumenteres, og hvornår hvilke aktiviteter stopper.
- Læringspunkt 7 **I et langstrakt projekt kan det give god mening at opsøge de tidligere deltagere for at forstå, hvordan de er blevet hjulpet af projektet.** Projektet har haft en del kontakt til afsluttede virksomheder – fx for at trække dem med ind i nye netværk og tilbud i regi af Copenhagen Healthtech Cluster. Projektlederen er dog blevet opmærksom på, at det kunne have givet mening, hvis

man som fast praksis havde haft dialog med de tidligere deltagere fx 1 og 2 år efter deres deltagelse med henblik på at forstå deres videre udvikling (samtidig med at man måske inviterer dem til flere aktiviteter). Hermed kunne man både bedre dokumentere, hvilken udvikling, projektet har bidraget til, og man kunne samtidig også lære af, hvor det ikke er lykkedes for virksomhederne at komme videre og omsætte projektets innovationsrelaterede output til kommerciel værdi.

## 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.

### 1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
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	Implementeringen er meget kritisabel.	1,0 - 2,5	● [RØD]

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundær 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. Effektivitet (afsnit 6)

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

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.