

DECEMBER 2014
REGION SYDDANMARK

DESIGN2INNOVATE

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A037714-010
DOKUMENTNR. 20
VERSION 4.0
UDGIVELSESDATO 24.02.2015
UDARBEJDET HWJO, MOBR
KONTROLLERET NVBE
GODKENDT MAWL

INDHOLD

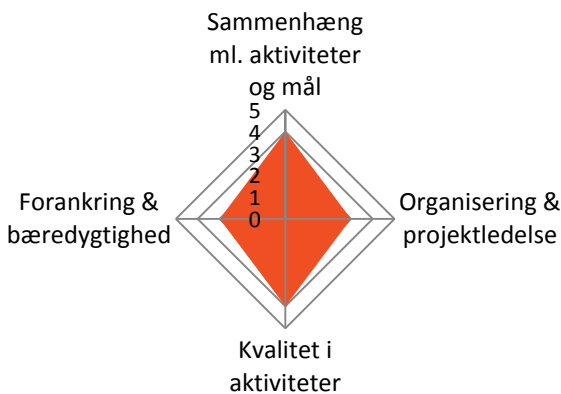
1	Resumé: Design2innovate	1
2	Baggrund og formål	2
2.1	Vækst- og forandringsmodel	4
2.2	Evalueringstilgang	4
3	Overordnet status	5
4	Rapportens konklusioner	6
4.1	Projektets tilrettelæggelse	6
4.2	Resultatskabelse	9
4.3	Effektskabelse	13
5	Læringspunkter	16

1 Resumé: Design2innovate

Samlet vurdering:



Projektets tilrettelæggelse

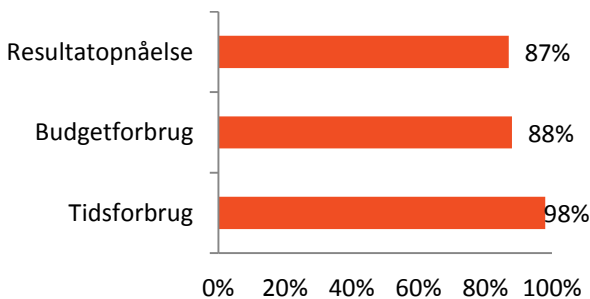


Projektets virksomhedsrettede aktiviteter har ifølge virksomhedsdeltagerne høj kvalitet, og virksomhederne er generelt meget tilfredse med deres forløb og angiver, at det har levet op til deres forventninger.

Sammenhængen i projektets forandringslogik er god, men stærkere for de projektaktiviteter, der beskæftiger sig med konkrete udviklingsforløb, og relativt svagere i de aktiviteter, der 'blot' tilfører viden og kompetencer, som virksomheden selv efterfølgende skal implementere.

Projektets aktiviteter sker i et vist omfang uafhængigt af hinanden. Dette ses tydeligst i projektets arbejde med at indsamle viden om design som vækstdriver, idet den udviklede model primært er brugt som dialogredskab i virksomhedskontakten og sekundært som dataopsamling, hvilket svækker kvaliteten af det indsamlede materiale.

Resultatskabelse



Projektet er lykkedes godt med at øge antallet af virksomheder, der arbejder med design, herunder andelen af virksomheder, der arbejder med design som innovationsdrivende middel eller som strategisk redskab. Projektet har dog opnået en lavere økonomisk effektskabelse end målsat.

Projektets resultater og effekter er opgjort på baggrund af en kvalificeret vurdering af kvantitativt data fra sekundære kilder.

Effektskabelse



Andel af virksomhedsdeltageres forventning til, i hvor høj grad deres deltagelse vil skabe effekt i virksomheden

	Designkonsultation		DesignCamp	
	I høj grad	I nogen grad	I høj grad	I nogen grad
Øget omsætning	12%	60%	17%	25%
Øget beskæftigelse	10%	31%	8%	25%

Virksomhedsdeltagere i to af projektets seks hovedaktiviteter er i spørgeskemaundersøgelsen blevet spurgt til forventet grad af effektskabelse, og hhv. 72 % og 42 % har i høj eller nogen grad positive forventninger til øget omsætning som følge af projektdeltagelsen. Projektet har dog også aktiviteter, der er af mere generel karakter og kun omfatter relativt få timers virksomhedskontakt. Deltagelse i disse aktiviteter vil formentlig ikke lede direkte til effektskabelse, men kan inspirere virksomheden til at søge mere viden/kompetencer.

2 Baggrund og formål

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 'vækst- og forandringsmodel'.

Baggrund

En række danske og internationale analyser viser, at der er en positiv sammenhæng imellem virksomheders anvendelse af design og deres vækst¹. På den baggrund ønsker projektet at øge væksten i de syddanske virksomheder via øget anvendelsen af design.

'Design' anvendes i projektet som betegnelse for en eksperimenterende anvendelse af viden om brugernes adfærd til at gøre produkter, services, processer og relationer meningsfulde gennem formgivning. På projektets hjemmeside fremgår det, at *"design er form og formgivning, æstetik og funktionalitet – og sådan tænker de fleste stadig om design. Men design er også vejen frem til produktet. Selve processen, der ligger bag et produkt eller en service, er også design eller designtænkning. Det er en række metoder og måder at arbejde med en problemstilling på, der skaber nye indsigter og kan hjælpe os med at finde nye innovative løsninger, der igen fører til eksempelvis vækst i en virksomhed"*² 'Design' forstås i projektet således ikke udelukkende som formgivning, industrielt design, servicedesign osv., men omfatter design som innovationsmetode, f.eks. i relation til strategi- og ledelsesudvikling.

Designmetoder kan afgrænses fra andre metoder til forretningsudvikling ved følgende egenskaber:

- › **Designmetoder inddrager brugerne.** Brugerperspektivet har en meget central plads i enhver designproces. Det betyder ikke mindst, at det emotionelle får en stærk stemme side om side med det funktionelle, rationelle, profitable osv. Sammenlignet med eksempelvis en lean-proces, som vil have organisationen som sit subjekt, vil en design-proces altid have mennesket/brugeren som sit subjekt.
- › **Designmetoder er særligt stærke i forhold til visualisering.** Metoderne bruger visuelle redskaber i stedet for ord, hvilket styrker deltagerens forestillingskraft og dermed gør det nemmere for dem at forholde sig til problemstillingen.
- › **Designmetoder rummer stærke eksperimenterende elementer.** Disse åbner for en intuitiv tilgang, hvilket gør det nemmere for deltagere med meget forskellig baggrund at bidrage. Da en innovationsproces i dag ofte kræver deltagelse af

¹ Bl.a.: Design Council (2011), *Design For Innovation*. Erhvervsstyrelsen (2008), *Design skaber værdi*. Erhvervsstyrelsen (2011), *Danske virksomheders brug af design*. Europa Kommissionen (2013) *Implementing an Action Plan for Design-Driven Innovation*. European Design Innovation Initiative (2012), *Design for Growth & Prosperity*. Region Syddanmark (2014), *Kreative erhverv – og design*. Wesrcott et. al. (2013), *The DMI Design Value Scorecard: A New Design Measurement and Management Model*.

² www.d2i.dk/om-d2i/hvad-er-design

mange forskellige fagligheder, er designmetoderne således meget brugbare, da alle kan bidrage med deres individuelle perspektiver og synsvinkler til fordel for udvikling af virksomheden

Formål

Formålet med Design2innovate er at få design som metode integreret i langt flere virksomheder og at få flere produkter til at integrere design. Dette sker via aktiviteter, der styrker ledere og medarbejderes viden om og kompetencer inden for design og innovation. Herved inspireres virksomhederne til at sætte design på dagsordenen i innovationsprocesser og dermed skabe vækst i virksomheden gennem nye innovative produkter, enten ved at virksomheden selv arbejder med designredskaberne, eller ved at de køber designydelser udefra.

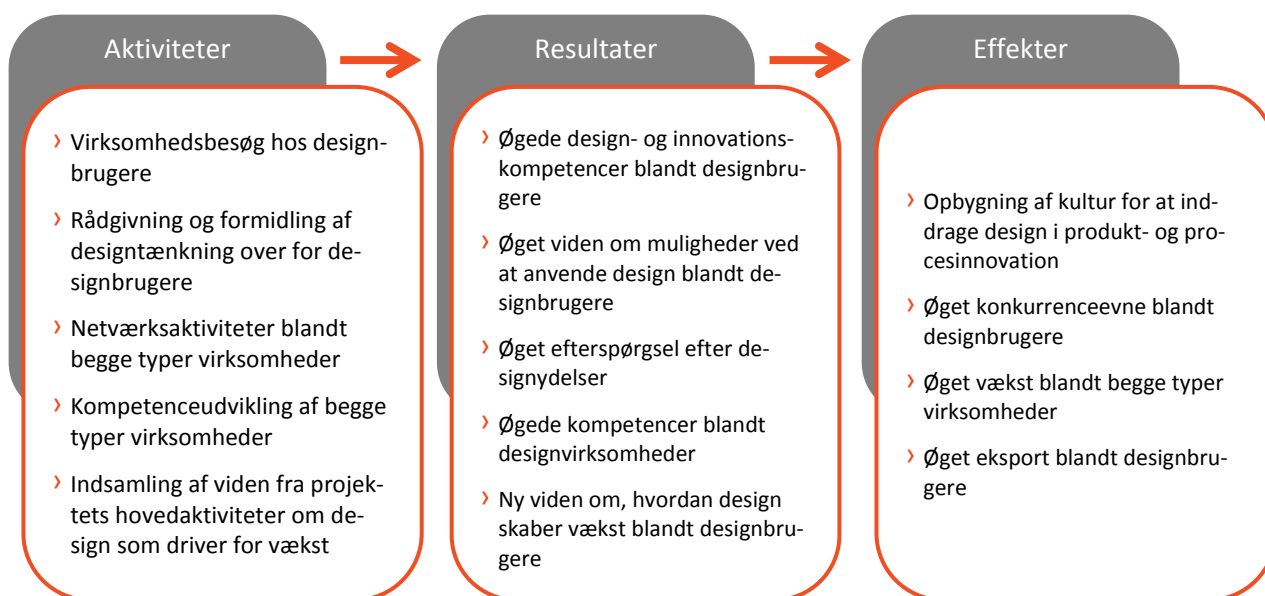
Projektet arbejder med to målgrupper af virksomheder, 1) virksomheder, der i dag ikke anvender design (designbrugere) og 2) virksomheder, der udbyder designydelser (designvirksomheder). Såvel økonomisk som aktivitetsmæssigt er der langt størst fokus på målgruppe 1 i projektets aktiviteter.

Projektoplysninger for Design2innovate

- › Bevillingsgiver: Den Europæiske Regionalfond og Den Europæiske Socialfond
- › Projektets fokusområde: Oplevelseserhverv
- › Ansøger: Trekantsrådets Innovationsforum
- › Regionens sagsbehandler: Helene Mikkelsen
- › Regionens journalnummer: 10/19319, 10/13341
- › Budget: 52,0 mio. DKK – heraf 36,0 mio. DKK fra Vækstforum Syddanmark
- › Projektperiode: 1. marts 2011 - 31. december 2014

2.1 Vækst- og forandringsmodel

I dette afsnit beskrives *hvilke* effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt *hvordan* disse effekter skal tilvejebringes. Vækst- og forandringsmodellen er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over de primære aktiviteter, der gennemføres i projektet, de umiddelbare resultater, der skal skabes gennem disse aktiviteter, samt hvilke effekter, disse resultater på længere sigt forventes at medføre.



2.2 Evalueringstilgang

Efter aftale med Regionen anvendes der i denne evaluering både første- og anden-hånds kilder. Denne tilgang er valgt, da projektet på evalueringstidspunktet for egne midler slutevalueres af anden ekstern evaluatør (LB Analyse) i samarbejde med SDU, og der er i forbindelse hermed foretaget interviews af projekthold og nøgleinteressenter, afholdt workshop med projektholdet samt gennemført webbaseret spørgeskemaundersøgelse blandt de involverede virksomheder. Forud for denne evaluering foreligger der således både kvantitative og kvalitative data om projektets virkning.

Vi har i forbindelse med evalueringen interviewet sekretariatslederen, to projektmedlemmer fra SDU, rektor for Designskolen³ og den eksterne evaluatør samt haft adgang til resultaterne af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse. For at skabe yderligere indsigt i virkningen af projektets hovedaktiviteter har vi endvidere gen-

³ Interviewet med Designskolens rektor er gennemført skriftligt.

nemført supplerede interviews med en række virksomheder, der har deltaget i projektets seks hovedaktiviteter.

I nedenstående tabel ses en oversigt over projektets hovedaktiviteter og hvorvidt de er dækket af den pågående slutevaluering foretaget af projektets egen eksterne evaluator, eller er afdækket ved COWIs supplerende interview med virksomheder.

Aktivitet	Beskrivelse	Projektets egen eksterne evaluering	COWIs supplerende virksomhedsinterviews
Designkonsultation	Workshop af en dags varighed hos virksomheden med udgangspunkt i en konkret problemstilling	Ja	Ja
Bæredygtige forstyrrelser	Udviklingsforløb af et halvt års varighed	Nej	Ja
Designkupon	Økonomisk støtte til indkøb af designydelser	Nej	Ja
DesignUpdate	Halvdagsseminar om et designrelateret tema	Ja	Nej
Designintroduktion	2 dages moduler for medarbejdere i virksomheder, der i dag ikke anvender design	Ja	Ja
DesignCamp	14 dages forløb for designstuderende, hvor virksomhederne ved workshops bidrager med konkrete problemstillinger og modtager sparring	Ja	Ja

3 Overordnet status

Projektets aktiviteter og fokus er blevet justeret undervejs i projektperioden. I ansøgningen var der fokus på tiltrækning af internationale designvirksomheder, hvilket af praktiske grunde og efter aftale med Regionen er blevet udeladt af projektet. Desuden har efterspørgslen efter Designkonsultationer været mindre end forventet, hvorfor denne aktivitet er blevet nedjusteret antalmæssigt, mens Designintroduktioner, Bæredygtige Forstyrrelser samt Designkuponer omvendt har oplevet stor efterspørgsel. De to sidstnævnte aktiviteter er desuden omfattet af en tillægsbevilling. Generelt fremviser projektet på evalueringstidspunktet fin fremdrift på de nuværende hovedaktiviteter.

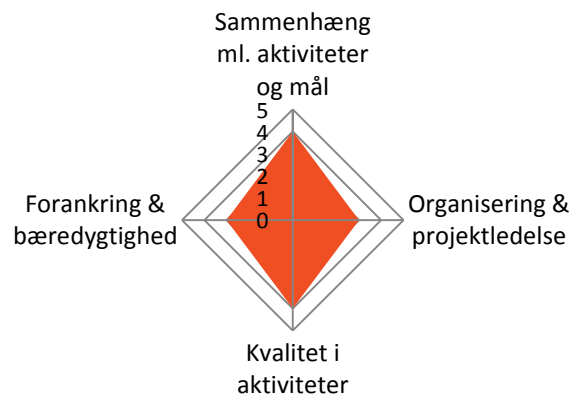
I projektets ansøgning og bevillingsindstilling ligger en forventning om, at der i regi af projektet skal indsamles data, som kan bruges til at belyse, på hvilken måde design skaber vækst i virksomhederne. Det indsamlede data består af kvalitativt materiale, herunder 32 casebeskrivelser.

4 Rapportens konklusioner

Dette afsnit indeholder en præsentation af rapportens konklusioner struktureret efter 3 hovedtemaer: *tilrettelæggelse*, *resultatskabelse* og *effektskabelse*.

4.1 Projektets tilrettelæggelse

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets tilrettelæggelse ud fra de fire fastlagte evalueringsparametre. Afsnittet indledes med en grafisk fremstilling, som giver et overblik over evalueringens konklusioner.



Sammenhæng mellem aktiviteter og mål

I forhold til de direkte virksomhedsrettede aktiviteter er der logisk sammenhæng i projektets forandringsmodel. Hovedaktiviteterne er forskelligartede forstået på den måde, at nogle er hjælp til gennemførelse af konkrete udviklingsprojekter, mens andre består af tilførsel af viden og kompetencer blandt ledere og medarbejdere i designbrugende virksomheder, hvilket skal sætte dem i stand til efterfølgende at arbejde videre med designredskaber på egen hånd eller alternativt at kunne efterspørge designnydelser. På længere sigt skal dette skabe en kultur for inddragelse af design i virksomhedernes udviklingsprocesser. Derved afhænger projektets effektskabelse fra disse aktiviteter i høj grad af virksomhedernes evne til at omsætte ny

viden til praksis. For at sikre dette, er det vigtigt at virksomheden er klædt tilstrækkeligt på uanset udgangspunktet.

I relation til videngenerering er sammenhængen mellem resultatet om 'skabt viden' til understøttelse af virksomhedernes øgede vækst mere indirekte, da den indsamlede viden skal danne grundlag for at videreudvikle måden, virksomheden tænker og formidler design over for designbrugerne, også efter projektperioden.

De interviewede virksomheder oplever generelt de aktiviteter, som de har deltaget i som værdiskabende og oplever en tæt sammenhæng imellem den tilførte viden og kompetencer og konkrete udviklingsprojekter i virksomhederne. Interviewene viser dog også, at virksomhederne har vanskeligt ved at beskrive, på hvilken måde disse udviklingsprojekter forventes at føre til et kommercielt udbytte, hvilket gør, at sammenhængen mellem projektets resultat- og effektskabelse ikke altid er tydelig for virksomhederne.

Organisering & projektledelse

Projektet er organiseret med en bestyrelse bestående af repræsentanter for syv virksomheder og syv offentlige institutioner, herunder repræsentanter for UCSyd, Designskolen samt SDU. Bestyrelsen mødes to gange årligt og har varetager projektets strategiske sigte (f.eks. større ændringer i projektet, indsatsområder og mål om guldcertificering). Projektet har dog været udfordret af, at der har været mødefrafald blandt medlemmerne. Dette skyldes efter sekretariatsledelsens vurdering, at der reelt ikke er mange beslutninger for bestyrelsen at tage, når aktivitetspaletten er fastlagt på forhånd i forbindelse med tilsagnet. Under bestyrelsen har der været nedsat et forretningsudvalg med deltagelse af tre virksomheder, Designskolen, SDU samt projektledelsen, som har taget sig af beslutninger i relation til justering af aktiviteter og plan for gennemførelse mv. De konkrete virksomhedsrettede projektaktiviteter varetages af de forskellige partnerinstitutioner.

Fra interview med projektets egen eksterne evaluator fremgår det, at projektaktiviteterne i et vist omfang køres hver for sig, og at det f.eks. ikke er indtrykket, at delprojektlederne fra de forskellige institutioner refererer til bestyrelsen. Desuden virker det som om, at der i et vist omfang mangler sammenhæng mellem aktiviteterne og vidensopsamlingen. Eksempelvis er der fra SDUs hånd udviklet en designkapacitetsmodel (værktøj til måling af designkapacitet), som benyttes som dialogredskab i forbindelse med bl.a. Designkonsultationerne til at vurdere virksomhedens designkapacitet i udgangspunktet og – sammen med virksomheden – at samle op på, hvordan virksomhedens har flyttet sig. Disse oplysninger registreres, men der er ikke blandt projektets medarbejdere fokus på, at disse oplysninger skal kunne finere på aggregeret niveau til at analysere samlet læring. Dette fokus ligger stort set kun hos SDU, der på evalueringstidspunktet er ved at danne et samlet datasæt, men rapporterer om dataproblemer i registreringerne, der mindsker kvaliteten af det samlede datasæt.

Her ud over er det i vores optik u hensigtsmæssigt, at SDU inddrages i projektets egen midtvejs- og slutevaluering, da institutionen i sagens natur ikke er i stand til upartisk og kritisk at evaluere sit eget arbejde. Selvom der har været tilknyttet en ekstern evaluator, har der været tale om et samarbejde med SDU, der har forestået dataindsamling og medvirket ved tilrettelæggelsen af evalueringen.

Kvalitet i aktiviteter

Først og fremmest er der stor tilfredshed blandt virksomhederne med kvaliteten af projektets aktiviteter, både blandt deltagere i virksomhedsnære og mindre dybdegående aktiviteter, og virksomhederne angiver, at forløbene har levet op til deres forventninger. Projektets ambition om at sætte designeres kompetencer i spil i virksomhederne, og dermed gøre designeren til medskaber, er i vid udstrækning lykkedes. De virksomheder, vi har interviewet, er alle i stand til at beskrive, hvilken værdi projektet har tilført dem, eksempelvis at virksomheden har udvidet sin horisont og perspektiv for udviklingsaktiviteterne, har fået en skarpere profil, er blevet bevidst om selling points, har fået en ændret tankegang i forhold til udviklingsprojekter fremover eller har fået relationer til designvirksomheder. Et andet centralt udbytte for virksomhederne er, at de har opnået større bevidsthed om betydningen af deres kunders præferencer og adfærd.

Et gennemgående udsagn fra de interviewede virksomheder er dog, at de har vanskeligt ved selvstændigt at arbejde videre med den viden og de kompetencer, der har været tilført virksomheden i forbindelse med projektet. Selvom virksomhederne oplever de nye kompetencer og den nye viden som en værdi, er det vanskeligt for flere af virksomhederne på egen hånd at arbejde videre med designmetoderne, hvilket kan have betydning for implementering af viden og kompetencer, og dermed den videre fremdrift. Virksomhederne angiver, at de modtager meget information på en gang, og kan have svært ved at rumme og omsætte denne information efterfølgende, og nogle virksomheder efterspørger opfølgning som en del af forløbet. Dette gør, at virksomhederne ikke føler sig i stand til på egen hånd at definere deres behov og at efterspørge designydelser. De interviewede virksomheder har primært arbejdet med deres egne designkompetencer, og efterspørger kun i moderat omfang designkompetencer hos nye medarbejdere og som eksterne ydelser. Andre virksomheder foreslår, at et længere forløb, hvor der er bedre tid til at arbejde med implementering af værktøjerne i virksomhederne, ville have givet større udbytte.

Det er desuden vores indtryk på baggrund af de gennemførte interview, at projektholdets *kommunikation* om design som metode og dens forventede værdiskabelse har været af svingende kvalitet. Flere virksomheder har haft vanskeligt ved på forhånd at gennemskue, hvad projektet kunne bidrage med og hvad de kunne forvente at få ud af deres deltagelse, men har alligevel givet projektdeltagelse en chance af forskellige årsager (strategisk fokus, personlige relationer til projektholdets medarbejdere mv.). Det er dog vores indtryk fra interview med virksomhederne samt med sekretariatslederen, at projektets kommunikation om design er blevet markant tydeligere i løbet af projektperioden, og at projektet undervejs i perioden proaktivt har arbejdet med den virksomhedsrettede kommunikation.

Forankring og bæredygtighed

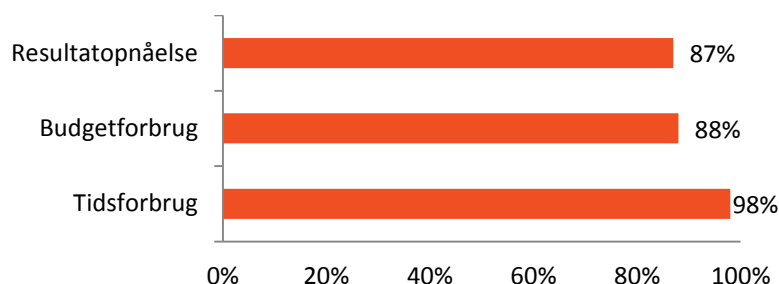
Der følges kun i begrænset omfang op på virksomhederne efter deres projektdeltagelse, medmindre de vælger at deltage i yderligere projektaktiviteter, og dette sammenholdt med de relativt korte interventioner, som en del af projektaktiviteterne består af, gør at det er uvist, i hvilket omfang den tilførte viden reelt er forankret i virksomhederne på længere sigt.

Endelig er det ikke klart, i hvilket omfang projektets erfaringer er forankret uden for projektholdet. Projektarbejdet har skabt en række erfaringer blandt projektholdets medarbejdere, og det ville have styrket projektets forankring, hvis man syste-

matisk havde sigtet mod at formidle projektets erfaringer til eksempelvis klyngeorganisationer. Det kunne eksempelvis være erfaringer med, hvordan man kommunikerer design målrettet virksomheder, der ikke i forvejen har særlig indsigt i designmetoder, hvordan man konkret arbejder med designkapacitetsmodellen, eller om der er nogle målgrupper (brancher, virksomhedstyper osv.), der høster særligt stort eller lille udbytte af bestemte designmetoder.

4.2 Resultatskabelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af projektets resultatskabelse med fokus på projektets resultatopnåelse på evalueringstidspunktet.



Resultatopnåelse

I dette afsnit præsenteres projektets indmeldte målsætninger jf. projektets obligatoriske effektivvurderingsskema til ansøgningen. Her fremgår det, at projektet ved periodens start skal etablere en baseline og derefter skal vurdere effekterne af de gennemførte aktiviteter. Dette kan tolkes som, at dokumentation af resultatmålene indgår som en projektleverance, men dette er ifølge projektledelsen og SDU ikke tilfældet, idet man hovedsageligt har fokuseret på indsamling af kvalitativt materiale blandt udvalgte virksomheder⁴.

Projektets resultatopnåelse vurderes i nærværende evaluering derfor på baggrund af præsentationen af det kvantitative datamateriale i projektets egen eksterne slutevaluering⁵ samt tilhørende afrapportering af spørgeskemaundersøgelse⁶. Det indsamlede data relaterer sig ikke direkte til projektets målsætninger, og resultatopgørelsen er derfor vores forsøg på at 'oversætte' det foreliggende data til de oprindelige målsætninger.

I fortolkningen af data skal man bemærke, at spørgeskemaet kun henvender sig til fire af projektets seks hovedaktiviteter (se afsnit 2.2), samt at spørgsmål vedrørende forventninger til effektskabelse alene er stillet virksomheder, der har deltaget i Designkonsultationer samt DesignCamps. Dermed vurderes projektets procentvise resultatopnåelse på baggrund af deltagerne i de pågældende hovedaktiviteter.

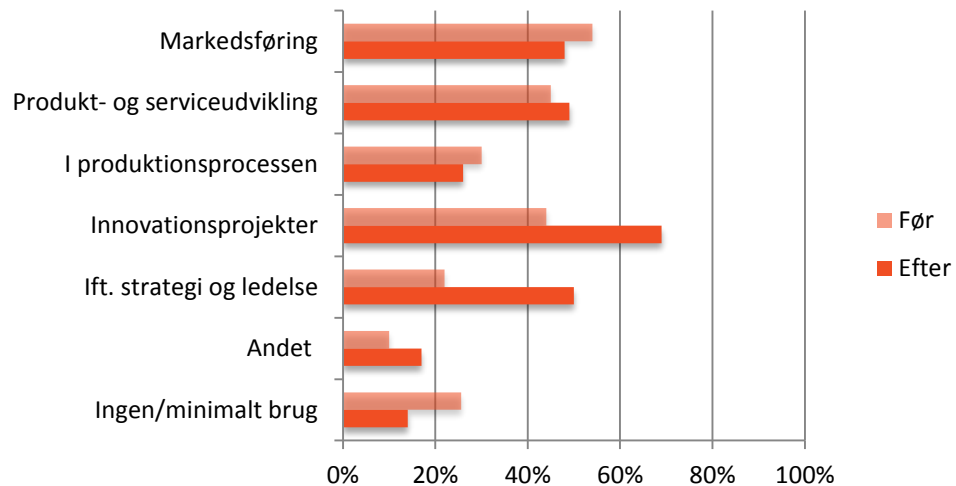
⁴ Dette afspejler metodemæssigt sædvanlig praksis i kvalitative evalueringer og analyser

⁵ LB Analyse og SDU: *Evaluering af D2i – Design to innovate*. Februar 2015

⁶ LB Analyse: *Design2innovate – Resultater af spørgeskemaundersøgelse*. November 2014

Designanvendelse før og efter projekt-deltagelse

Da to af målsætningerne relaterer sig til virksomhedernes anvendelse af design, præsenteres herunder andelen af virksomheder, der anvender design til forskellige aspekter hhv. før og efter deres deltagelse i projektet. Disse virksomheder har deltaget i en Designkonsultation, DesignUpdate, Designintroduktion og/eller Design-Camp, og i alt har hhv. 121 og 133 virksomheder besvaret spørgsmål om realiserede og forventede effekter.



Kilde: LB Analyse: *Design2innovate – Resultater af spørgeskemaundersøgelse*. November 2014. Figur 1.6 side 6 nederst.

Nedenfor præsenteres status for projektets tre resultatmål, og i de følgende afsnit redegøres for vurderingen af status for de enkelte målsætninger.

Resultatmål	Mål i projekt-perioden	Status	Resultat-opnåelse i %
Mål 1: Designbrugende virksomheder, der anvender design til produktdifferentiering, som innovationsdrivende middel eller hvor virksomhedens strategi er designdrevet	Alle deltagende designbrugere	86 % af deltagerne anvender design	86 %
Mål 2: Designbrugende virksomheder, der anvender design som innovationsdrivende middel eller hvor virksomhedens strategi er designdrevet	50 % af deltagende designbrugere	Mindst 69 % af deltagerne anvender design på denne måde	100 %
Mål 3: Andel af regionens virksomheder, der opnår vækst gennem øget brug af design	20 % af deltagende designbrugere	Målsætningen er formentlig <i>delvist</i> opnået	75 %

Resultatmål 1

Fremdriften i forhold til det første resultatmål er opgjort ud fra andelen af virksomheder, der ikke anvender design efter deres deltagelse i projektaktiviteterne (14 % af de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, angiver at de fortsat ikke bruger designmetoder jf. søjlediagrammet ovenfor).

Resultatmål 2

Det fremgår af projektets egen eksterne evaluering, at 69 % af de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, angiver, at de efter deres projektdeltagelse benytter designmetoder til innovationsprojekter, mens 50 % svarer, at de benytter metoderne i relation til strategi og ledelse⁷. Der er sandsynligvis et stort overlap mellem disse andele, og status for projektets andet resultatmål vurderes derfor at udgøre mindst 69 %.

Resultatmål 3

Virksomheder, der har deltaget i Designkonsultation og/eller DesignCamp, er desuden blevet spurgt, i hvilken grad, de har realiseret øget omsætning som følge af deres projektdeltagelse. Nedenfor er fordelingen af deltagernes svar præsenteret.

Realisering af øget omsætning	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke
Deltagere i Designkonsultation (N = 43)	5%	23%	21%	51%
Deltagere i DesignCamp (N = 12)	8%	25%	0%	67%

Når virksomhederne oplyser, at de "i høj grad har realiseret øget omsætning", synes det rimeligt at tolke dette svar som konkret omsætningsstigning, men det er mere vanskeligt at vide, hvad virksomhederne mener med, at de "i nogen grad har realiseret øget omsætning". På baggrund af vores interview med virksomhederne, hvor de generelt har svært ved at verificere en sammenhæng mellem projektdeltagelsen og kommercielle effekter, er det vores vurdering, at man bør være varsom i fortolkningen af disse spørgeskemasvar.

Projektets målsætning om at 20 % af virksomhedsdeltagerne skal realisere vækst inden for projektperioden realiserer sig dog til samtlige deltagere. I tabellen nedenfor er vores bedste bud på, hvorvidt målsætningen er opnået blandt deltagere i de forskellige hovedaktiviteter. Denne vurdering er baseret på virksomhedernes svar på spørgeskemaundersøgelsen samt på vores gennemførte interview.

⁷ LB Analyse: *Design2innovate – Resultater af spørgeskemaundersøgelse*. November 2014. Figur 1.6.

Hovedaktivitet	Antal gennemførte forløb (pr. 15/12-14)	Mindst 20 % af deltagerne har realiseret øget omsætning
Designkonsultation	140	Mindre sandsynligt
Bæredygtige forstyrrelser	13	Meget sandsynligt
Designkupon	11	Meget sandsynligt
DesignUpdate ¹	17*	Ikke sandsynligt
Designintroduktion	22	Ikke sandsynligt
DesignCamp	3*	Mindre sandsynligt

* angiver, at der har deltaget flere virksomheder i hvert forløb.

Note 1: Deltagere i DesignUpdate er efter aftale med Regionen ikke blevet interviewet i forbindelse med evalueringen, men da aktiviteten er både relativt generel og af få timers varighed, er det vores vurdering, at det ikke er sandsynligt, at virksomhederne vil opnå en konkret omsætningsstigning som følge af deres deltagelse.

Samlet er det vores vurdering – i relation til antallet af virksomhedsdeltagere i de forskellige hovedaktiviteter – at det ikke er sandsynligt, at projektets målsætning om at 20 % af virksomhederne opnår vækst inden for projektperioden er indfriet.

Aktiviteter og milepæle

Aktivitetmæssigt er projektet fint med. Man har haft en del udfordringer med at rekruttere virksomheder til Designkonsultationer, hvilket ikke er overraskende, eftersom aktiviteten henvender sig til virksomheder, der ikke i forvejen arbejder med design, og hvor det derfor kan være vanskeligere at "sælge" designbegrebet end over for virksomheder, der kender til det på forhånd.

Herunder fremgår eksempler på, hvordan virksomheder har opnået konkret værdi af deres projektdeltagelse. Yderligere eksempler kan findes på projektets hjemmeside⁸

Succeshistorier – konkrete eksempler på virksomheders udbytte

Hørkam	Virksomheden har deltaget i bæredygtige forstyrrelser, hvor der blev arbejdet med at få underleverandører til at hæve deres produktionsmængde, ved at Hørkam garanterede en bestemt efterspørgsel ud fra en antagelse om, at efterspørgslen vil overstige udbuddet om ganske få år. Virksomheden karakteriserer denne form for samarbejde som "helt utraditionelt" i landbrug-fødevarerbranchen, og karakteriserer deltagelsen i projektet "som at gå på opdagelse i fremtiden".
Diet & Genes	Virksomheden har deltaget i Designkonsultation, hvor der blev arbejdet med at målrettet virksomhedens kommunikation af sine ydelser i relation til kunderne og deres behov. Designkonsultationen har bl.a. direkte medvirket til en revision af virksomhedens hjemmeside og har givet målbare forbedringer i kraft af øget succesrate og mindre tidsforbrug til telefonisk kundeservice.

⁸ www.d2i.dk

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

	Total	Forbrug d.d.	%-vist forbrug
Budgetforbrug	52,0 mio. kr.	45,5 mio. kr.	88 %
Tidsforbrug	46 mdr.	45 mdr.	98 %

Budgetforbruget er fremskrevet lineært på baggrund af projektets opgørelse pr. 31. august 2014. Umiddelbart ses et budgetmæssigt underforbrug, men dette skyldes, at der er tale om en fremskrivning og ikke projektets faktiske forbrug på evalueringstidspunktet. Projektledelsen forventer at gøre brug af hele budgettet inden for projektperioden.

4.3 Effektskabelse

Om spørgeskemaet

I forbindelse med projektets egen slutevaluering er der udsendt et spørgeskema til virksomheder, der har deltaget i DesignUpdates, Designintroduktioner, Designkonsultationer og/eller DesignCamps. Spørgeskemaet er udviklet af SDU, der også har forestået dataindsamlingen. Spørgsmålene er kvalitative og omhandler bl.a.

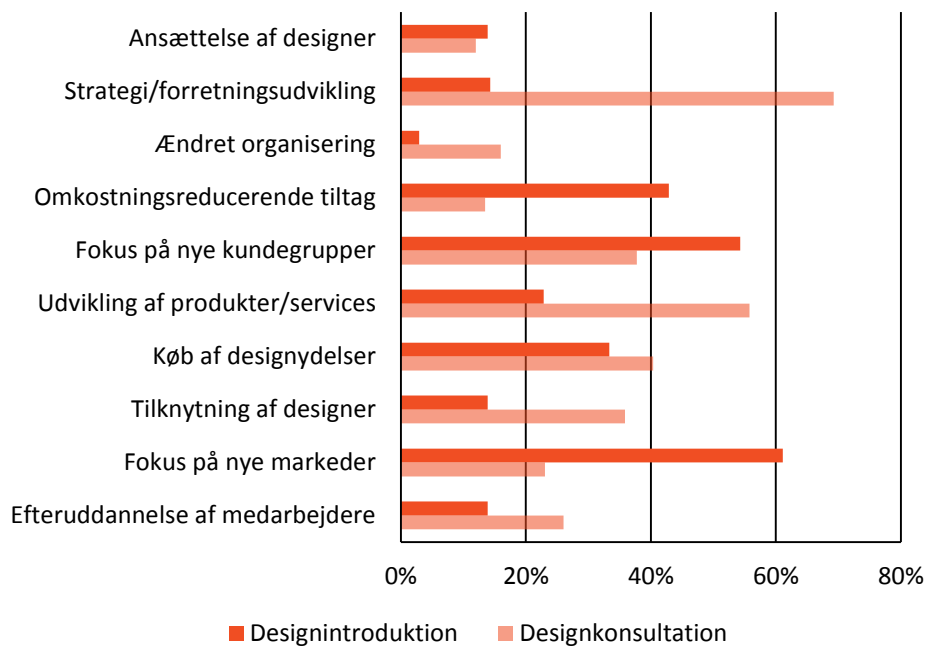
- › Hvad virksomhederne har brugt design til før og efter projektdeltagelsen
- › I hvilken grad, virksomheden anvender de nye designværktøjer
- › I hvilken grad projektdeltagelsen har skabt nye indsigter og givet anledning til forandringer i virksomheden
- › I hvilken grad virksomheden forventer eller allerede har realiseret effekter som følge af projektdeltagelsen. Dette spørgsmål stilles kun virksomheder, der har deltaget i Designkonsultation.

Det er ikke intentionen fra SDU eller ekstern evaluators side, at det indsamlede spørgeskemadata skal bruges til statistisk at belyse, hvilke værktøjer, der oftest skaber indsigter og forventede eller realiserede effekter, eller til at estimere omfanget af forskellige effektyper. Spørgeskemaet understøtter derfor ikke analyse af den statistiske sammenhæng imellem projektets aktiviteter og vækst i de deltagende virksomheder.

Undersøgelsen er sendt ud til 590 virksomhedspartnere, hvoraf 129 har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 22 %. I det følgende gennemgås udvalgte resultater i relation til projektets effektskabelse. Det bør nævnes, at virksomhederne har haft mulighed for at springe spørgsmål over, hvorfor respondentgrundlaget varierer i de enkelte spørgsmål

Forankringer i virksomheden

I nedenstående figur præsenteres andelen af virksomheder, der i høj eller nogen grad har oplevet, at projektdeltagelsen har givet anledning til forandringer i virksomheden. Spørgsmålene er besvaret af 53 virksomheder, der har deltaget i Designkonsultation, og 36 virksomheder, der har deltaget i Designintroduktion.



Som det fremgår af figuren, er der stor forskel på, hvilke typer forandringer de to aktivitetstyper har givet anledning til. Dette skyldes formentlig, at deltagerne i Designkonsultationer typisk er virksomhedsledere, mens deltagerne i Designintroduktioner ofte er medarbejdere i virksomhederne, der typisk ikke har reelt mandat til at implementere designredskaberne på samme måde, som virksomhedens leder.

Effektskabelse

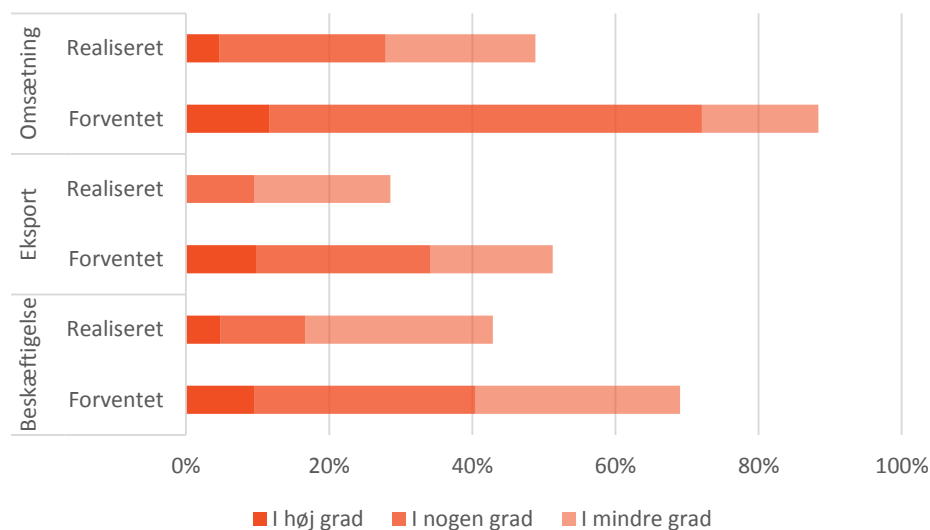
I relation til projektets effektskabelse er der i spørgeskemaet spurgt ind til, i hvilken grad virksomheder, der har deltaget i Designkonsultationer og/eller DesignCamp, forventer eller allerede har realiseret effekter i form af omsætning, eksport og øget beskæftigelse.

Designkonsultationernes deltagers forventning til positiv udvikling som følge af projektet i...	Andel virksomheder med positiv forventning	
	Designkonsultation (N = 42/43)	DesignCamp (N = 11/12)
Øget omsætning	88%	58%
Øget eksport	51%	9%
Øget beskæftigelse	69%	42%

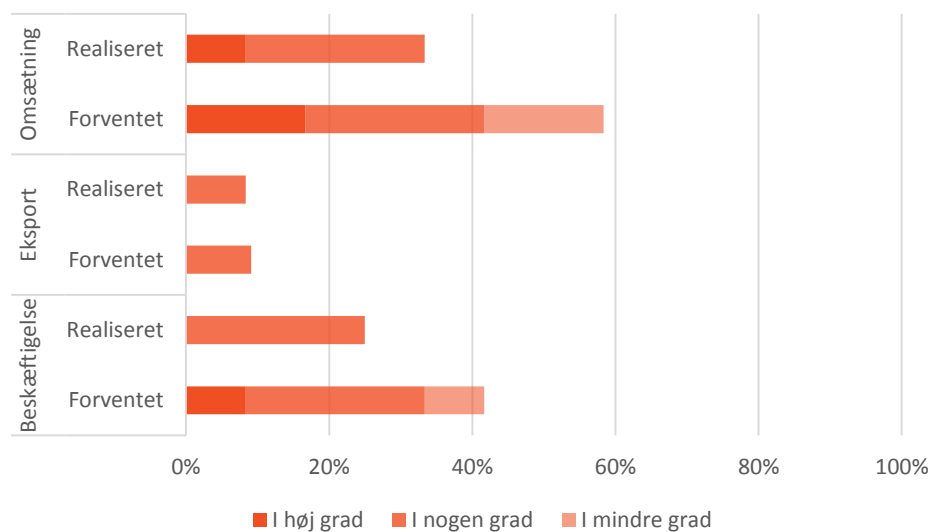
Der ses således en relativ stor andel af virksomhederne, der i høj, nogen eller mindre grad forventer at realisere økonomiske effekter af projektet engang i fremtiden.

Af de to næste figurer fremgår andelen af virksomheder, der har deltaget i de to hovedaktiviteter, og som i høj grad, nogen grad eller mindre grad forventer eller allerede har realiseret effekter. Eftersom det ikke er defineret, hvor meget eksempelvis "i nogen grad" skal udgøre af omsætningen, er det ikke muligt at beregne en forventet kvantitativ stigning i omsætning mv.

Designkonsultation



DesignCamp



Det er vanskeligt at konkludere noget håndfast på baggrund af ovenstående figurer, da det ikke er til at vide, hvad virksomhederne lægger i de forskellige kategorier mht. omfang og usikkerhed. Overordnet ser det dog ud til, at en stor del af virksomhederne i Designkonsultation har fået et skub i den rigtige retning og selvom det aktuelt er begrænset med de realiserede effekter, så er de positive forventninger blandt virksomhederne udbredte.

5 Læringspunkter

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger, som COWI vil pege på med baggrund i evalueringen af projektet. Anbefalingerne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1:
Inddrag kausalitet i fremadrettede analyser af design som vækstdriver

Den brede definition af designbegrebet har som nævnt udfordret projektet i relation til kommunikation med virksomhederne, og denne kommunikationsproblematik risikerer også at opstå i forhold til viden, der fremadrettet kan tænkes at blive indsamlet. Her er det i vores optik centralt, at det ikke bare påvises, hvorvidt metoderne bidrager til vækst, men at det afdækkes, *hvordan* designredskaberne er vækstfremmende virkemidler, og hvilke styrker de har sammenlignet med andre innovative metoder.

Anbefaling 2:
Formulér value proposition

Virksomhederne har givet udtryk for, at det forud for deres projektdeltagelse var uklart for dem, hvad projektholdet mente med 'designredskaber', samt hvad de kunne forvente at få ud af at deltage. At virksomhederne efter at have deltaget generelt er tilfredse med deres udbytte og de kompetencer, de har fået tilført, er naturligvis positivt. Virksomhederne er dog stadig ikke i stand til at beskrive, hvad projektet har tilført dem som de ikke kunne få i andre forretningsudviklingstilbud, som virksomhederne måske kender og har afprøvet tidligere – og som ikke involverer design.

Vi anbefaler derfor, at man i en eventuel fremadrettet indsats ifm. rekrutteringsprocessen sikrer sig, at man tydeligt kan redegøre for designredskabernes styrker, svagheder og værditilførsel over for virksomhederne. Dette dels for at kunne forventningsafstemme med virksomhederne; dels for at sikre, at virksomhederne ikke fravælger deltagelse, fordi de er usikre på forløbets indhold og de nødvendige ressourcer til deltagelse. Med andre ord bør projektet formulere en tydelig 'value proposition' over for virksomhederne.

Anbefaling 3:
Tilpasning af aktiviteter i relation til virksomhedernes evne til at omsætte viden til praksis

I projektets Designkonsultationer benyttes designkapacitetsmodellen som dialogværktøj mhp. at afdække virksomhedens udfordringer og behov. Desuden indeholder modellen aspekter, der belyser virksomhedens parathed til at arbejde med design. Der kan dog mellem virksomheder være stor forskel på, hvor godt den enkelte virksomhed formår at omsætte ny viden til praksis, hvilket der bør være opmærksomhed på, når nye designværktøjer præsenteres for virksomhederne, da evnen til at udvikle sig ikke nødvendigvis er proportional med viljen til at gøre det. På baggrund af virksomhedernes spørgeskemabesvarelser og de gennemførte interviews er det klart, at ikke alle føler sig i stand til at arbejde videre med designværktøjerne og til at efterspørge relevante ydelser efter projektdeltagelsen. Flere af virksomhederne beskriver, at de via deres deltagelse i projektet har identificeret et stort potentiale for at arbejde med designværktøjer, men har vanskeligt ved at definere deres kompetencebehov i relation til at indlede samarbejde med eksterne designere eller ansætte medarbejdere med designkompetencer. Der bør derfor i et eventuelt efterfølgende projekt tages yderligere hensyn til aktivt at understøtte virksomhedernes evne til at omsætte viden i praksis. Desuden bør man overveje at tilpasse aktiviteterne, således at opfølgning er en del af selve virksomhedsforløbet mhp. at understøtte virksomhedernes fremdrift.

Anbefaling 4:
Inddrag virksomhedsledelsen i kompetenceudvikling

Med henblik på at understøtte implementering af de designredskaber, medarbejderne tilegner sig viden om i Designintroduktionerne, ville det have været værdifuldt for forankringen af denne viden i virksomheden, at også virksomhedens ledelse var blevet aktivt inddraget på et strategisk niveau, så medarbejderne i større omfang får konkret opbakning til at skabe forandringer. I forlængelse heraf peger samtlige af de interviewede virksomheder på, at ledelsens legitimering og opbakning til designmetoderne er afgørende for, at metoderne succesfuldt kan implementeres i virksomhederne. Flere af de interviewede virksomheder peger på vigtigheden af "at der skabes rum for at arbejde med designmetoderne". Dette dækker over nødvendigheden af, at designmetoderne eksplicit gøres til en del af medarbejdernes arbejdsopgaver.

Læringspunkt 5:
Projektets resultatmål afspejler ikke den reelle resultat-skabelse

Det har i evalueringen ikke været muligt præcist at estimere projektets resultatskabelse som følge af evalueringstilgangen. Det er dog en væsentlig pointe, at de opstillede målsætninger i det obligatoriske effektvurderingsskema ikke fuldt afspejler de resultater, som projektet skal skabe i de designbrugende virksomheder. Projektet skal i forskelligt omfang sætte virksomhederne i stand til enten selv at arbejde med designredskaberne eller alternativt at sætte dem i stand til at efterspørge designydelser. Der må desuden i nogle virksomheder forventes at være et tidsspænd fra de præsenteres for ny viden, til denne viden eventuelt bliver inddraget i virksomhedens udvikling. Resultatmålene relaterer sig til virksomhedernes brug af designværktøjer umiddelbart efter projektdeltagelsen, hvorved det implicit antages, at alle deltagende virksomheder gøres i stand til umiddelbart selv at arbejde med designværktøjerne, hvilket ikke er eller skal være tilfældet. Det havde i stedet været mere passende, hvis målsætningerne relaterede sig til den skabte efterspørgsel og virksomhedernes parathed til at gøre brug af design i innovative tiltag, hvilket formentlig ville kunne måles via den udviklede designkapacitetsmodel.

Anbefaling 6: Fokus på systematisk opsamling af viden

I projektets ansøgning og tilsagn fremgår det, at projektet skal indsamle viden, der kan bruges til at undersøge, hvordan design virker som vækstdriver. Det er i ansøgningen ikke specificeret, hvilken form dette data skal have eller hvilke analyseværktøjer, der skal kunne benyttes på det. Det indsamlede data er primært af kvalitativ karakter, hvilket er en styrke til analyser, hvor detaljer og konkretiseringer er i fokus til at beskrive og eksemplificere mulige årsagssammenhænge. Denne type data kan omvendt ikke benyttes til deskriptive eller statistiske analyser, som kræver en mere systematisk og ensartet dataindsamling samt større volumen i datasættet. Der er i projektet indsamlet et mindre datasæt på baggrund af projektteamets brug af designkapacitetsmodellen i dialogen med virksomheder før og efter Designkonsultationer, som SDU på evalueringstidspunktet er i gang med at samle og gøre klar til at analysere.

Fremadrettet er det centralt, at der fokuseres på en systematisk opsamling af data, som kan anvendes til at belyse sammenhængen imellem virksomhedernes brug af designredskaber og deres udvikling i omsætning og beskæftigelse. Der bør lægges vægt på at de data, der indsamles, i kvalitet og omfang kan anvendes til at belyse den komplekse sammenhæng der i mange tilfælde er imellem virksomhedernes anvendelse af designredskaber og deres udvikling.

Bilag A Projektets resultater og effekter

Nedenstående tabeller viser projektets resultat- og effektmål. De obligatoriske 3 målsætninger, som ansøger har angivet i 'det obligatoriske bilag til ansøgningen', er angivet i tabel 1 eller 3 afhængigt af, om der er tale om resultatmål eller effektmål. Yderligere relevante resultatmål er angivet i tabel 2.

RESULTATER

Tabel 1: **Primære resultatmål** – som indmeldt i det obligatoriske bilag til ansøgningen

Kode (RSD)	Projektets målsætning som formuleret af projektet selv – eller som operationaliseret ifm. denne evaluering.	I projektperioden		3 år efter projektslut	
		Mål	Status	Mål	Forventet
2.5.2	Deltagere, der vil anvende design på trin 2,3 eller 4 på designstigen	100 %	86 %	-	-
2.5.2	Deltagere, der vil anvende design på trin 3 eller 4 på designstigen	50 %	100 %	-	-

Tabel 2: **Supplerende resultatmål**

Projektets øvrige resultatmål som f.eks. formuleret i ansøgningen	I projektperioden		3 år efter projektslut	
	Mål	Status	Mål	Forventet

EFFEKTER

Tabel 3: **Effektmål** (kun eventuelle effektmål fra det obligatoriske bilag til ansøgningen)




Kode (RSD)	Projektets målsætning som formuleret af projektet selv – eller som operationaliseret ifm. denne evaluering.	I projektperioden		3 år efter projektslut	
		Mål	Status	Mål	Forventet
2.5.1	Deltagere, der opnår vækst gennem øget brug af design	20 %	Ikke sandsynligt	4-7 % yderligere	Ikke vurderet

Bilag B Forklaring til trafiklys-scorer

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og evt. andre interessenter samt kvantitativ data fra spørgeskemaer og statusrapporter m.v.






Denne samlede score er baseret på de individuelle scorer for de tre overordnede evalueringstemaer i rapporten (se nedenfor). I den samlede vurdering af projektet vil karakteren være et 'gennemsnit', dvs. hvis to temaer er grønne og ét er gult, vil den samlede karakter være grøn.

OVERORDNET SCORE

Trafiklys	Betydning
 [GRØN]	Projektet vurderes overordnet som fornuftigt, men <i>kan</i> have væsentlige udfordringer
 [GUL]	Projektet har vanskeligheder med at realisere de ønskede resultat- og/eller effektmål
 [RØD]	Der er flere kritiske forhold i projektets resultat- og effektskabelse






1. Tilrettelæggelse

Trafiklys-scoren for projektets tilrettelæggelse er baseret på de individuelle scorer for de fire vurderingsparametre 'sammenhæng mellem aktiviteter og mål', 'organisering og projektledelse', 'kvalitet i hovedaktiviteter' og 'forankring og bæredygtighed'. For hvert af disse fire parametre er der givet en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i vurderingsdiamanten i rapportens afsnit 4.1. Den samlede score for projektets tilrettelæggelse er et gennemsnit af disse fire scorer.

Score	Betydning	Trafiklys
4,1 - 5,0	Tilrettelæggelsen er som ønsket eller bedre endnu	 [GRØN]
3,5 - 4,0	Tilrettelæggelsen er lidt under det ønskede niveau	 [GRØN]
2,6 - 3,4	Tilrettelæggelsen er noget under det ønskede niveau	 [GUL]
2,0 - 2,5	Tilrettelæggelsen er meget under det ønskede niveau	 [RØD]
1,0 - 1,9	Tilrettelæggelsen er ikkeeksisterende eller tæt herpå	 [RØD]






2. Resultatskabelse

Vurderingen af projektets resultatskabelse er ligeledes samlet i én score fra 1-5. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets resultatskabelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative resultatopnåelse på evalueringstidspunktet.

Score	Slut	Midtvejs	Betydning	Trafiklys
5	95 % +	45 % +	Resultatskabelsen er som ønsket eller bedre endnu	 [GRØN]
4	81 – 90 %	35 - 44 %	Resultatskabelsen er lidt under det ønskede niveau	 [GRØN]
3	65 – 80 %	25 - 34 %	Resultatskabelsen er noget under det ønskede niveau	 [GUL]
2	20 – 64 %	15 - 24 %	Resultatskabelsen er meget under det ønskede niveau	 [RØD]
1	0 – 19 %	0 – 14 %	Resultatskabelsen er ikkeeksisterende eller tæt herpå	 [RØD]

3. Effektvurdering

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af projektets effektspotentiale på en skala fra 1-5, som anført herunder.

Score	Betydning	Trafiklys
5	Projektet opnår sine ønskede effekter eller flere endda	 [GRØN]
4	Projektet opnår næppe helt sine ønskede effekter	 [GRØN]
3	Projektet opnår en rimelig andel af de ønskede effekter	 [GUL]
2	Projektet får kun få effekter	 [RØD]
1	Projektet får ingen effekter eller negative effekter	 [RØD]