

VGR Analys 2019:4
Koncernkontoret
2019-02-10

Industriell Dynamik

En utvärdering av resultat och effekter



Innehåll

Sammanfattning	7
Inledning	10
Utvärderingsuppdraget.....	10
Utvärderingens syfte och förväntade metoder	10
Utvärderingens frågeområden.....	10
Metod och material	12
Disposition/läsanvisning	13
Guide till bedömningar av utvärderingsfrågorna	15
Undersökningspopulationen – några kommentarer	15
Några nyckeltal	15
Geografi	19
Om Industriell Dynamik	24
Målgrupp.....	24
Organisation	24
Projektlogik.....	25
Relevans och effektivitet.....	27
Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?.....	27
Analys	27
Kontigos bedömning är att mål och aktiviteterna i princip är relevanta för målgruppen – även om bolagen kanske inte alltid har ett forskningsproblem som prioriterad utmaning.....	27
Aktiviteterna förefaller motsvara målgruppens behov och problem	28
Satta mål är i princip genomförda – även om det växlar över tid.....	28
Utvecklingsdiskussioner	29
Fördjupningsinsatser	31
Påbörjande av projekt hos företagen.....	31
Success stories.....	33
Övriga aktörsaktiviteter.....	33

ID:s organisation och arbetssätt förefaller i princip att fungera.....	34
Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?	35
Nyttiggörande och spridning.....	37
Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?.....	37
Analys	37
Företagen nås genom proaktiva besök	37
Även om exempel på missnöje finns är den samlade bedömningen att ID skapar mervärde för bolagen	37
I vilken utsträckning skapar ID ett mervärde för de deltagande medlemsorganisationerna?.....	40
Hur ser medlemsaktörerna på nyttan av ID för den egna organisationen och för målgruppen?.....	40
Insatserna varierar mellan aktörerna, bland annat beroende på olika roller	40
Kontaktverksamhet	40
Behovsanalyser och utvecklingsdiskussioner	41
Vidareförmedlingsverksamhet	42
Påbörjade projekt hos företagen.....	44
Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?	46
Resultat och effekter	48
Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?.....	48
Analys	48
Potentiella sysselsättningseffekter	48
Vissa långsiktiga effekter – men svårt att bedöma i och med att många andra aspekter påverkar bolagen	49
Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?	53
Koppling till det övergripande styrdokumentet	54
Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?.....	54
Analys	54
Industriell Dynamik levererar i de för projektet relevanta huvudområdena i VG2020	54
Industriell Dynamik beaktar de generella perspektiven i VG2020 (men kunde kanske göra mer i några av dem)	57

Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?	58
Slutsatser och rekommendationer	59
Inledning	59
Slutsatser	59
Skillnader mellan denna och utvärderingen 2010.....	61
Rekommendationer	62

Figurförteckning

Figur 1 Metod och material.....	12
Figur 2. De tio vanligast förekommande SNI-koderna i storleksordning med den vanligast förekommande SNI-koden först.....	15
Figur 3. Bokslutsuppgifter vad gäller omsättning och antal sysselsatta för gruppen som erhållit fördjupningsinsats perioden 2014–2017.....	16
Figur 4. Bokslutsuppgifter för senast tillgängliga räkenskapsåret, 2017 (medelvärden).....	16
Figur 5. Utveckling av omsättningen i företag som fått fördjupningsinsats respektive alla företag som finns i Indigodatabasen (medelvärden).....	17
Figur 6. Utveckling av sysselsättningen i företag som fått fördjupningsinsats respektive alla företag som finns i Indigodatabasen (medelvärden).....	18
Figur 7. Fördelningen män/kvinnor för gruppen som erhållit fördjupningsinsats.....	18
Figur 8. Andel av företagen som fått stöd av respektive aktör för gruppen som erhållit fördjupningsinsats.	18
Figur 9 Fördelning (delregioner) på de bolag som erhållit en fördjupningsinsats 2013–2018.....	19
Figur 10 Fördelning (postnummer) på de bolag som erhållit en fördjupningsinsats 2013–2018.....	20
Figur 11 Fördelning (postnummer) på de bolag som erhållit en fördjupningsinsats 2013–2018 per år.	21
Figur 12 Fördelning (postnummer) på de bolag som erhållit en fördjupningsinsats 2013–2018 per aktör.	22
Figur 13 Fördelning (postnummer) på de bolag som erhållit en fördjupningsinsats 2013–2018 om utifrån kön (företagets VD/motsvarande, hämtat från Indigo).	23
Figur 14 Medlemsorganisationerna.	25
Figur 15 Bild av mållogiken med aktiviteter, resultatmål och effektmål. Endast ett urval av aktiviteter och effektmål finns med i bilden för att ge exempel på målformuleringar.	26
Figur 16 Mål och utfall för uppsökande kontaktverksamhet.	29
Figur 17 Mål och resultat över antalet utförda utvecklingsdiskussioner.	30
Figur 18 Mål och resultat över vidareförmedling av kontakter inom och utanför ID:s nätverk.....	30
Figur 19 Resultat över fördjupningsinsatser.	31
Figur 20 Mål och resultat för företagsfinansierade utvecklingsprojekt.	32
Figur 21 Fördelning av de företagsfinansierade utvecklingsprojekten.....	32
Figur 22 Antalet success stories.....	33
Figur 23 Antal tillfällen och timmar av informationsträffar och seminarier.....	33

Figur 24 Rådgivarens förmåga att förstå bolagets förutsättningar.....	34
Figur 25 Hur besvaras utvärderingsfrågorna.	35
Figur 26 Hur väl uppfyllde rådgivningen företagets förväntningar?	39
Figur 27 Hur väl uppfyllde rådgivningen företagets förväntningar?	39
Figur 28 Kontaktverksamhet fördelad på aktörerna under åren 2014–2017 samt 2018 i enskilt diagram.....	41
Figur 29 Sambesök fördelade på aktörerna under åren 2014–2017 samt 2018 i enskilt diagram.....	42
Figur 30 Vidareförmedling till annan ID-aktör fördelade på aktörer under åren 2014–2017, samt 2018 i enskilt diagram.	43
Figur 31 Vidareförmedling till kontakter utanför ID fördelade på aktörer under åren 2014– 2017, samt 2018 i enskilt diagram.	44
Figur 32 Fördelning över organisationer som bidragit till inlämnade FoU- projektansökningar under åren 2014 – 2017, samt 2018 i enskilt diagram.	45
Figur 33 Fördelning över aktörer som bidragit till uppstartade F&U projekt under åren 2014 – 2017, samt 2018 i enskilt diagram.	45
Figur 34 Fördelning över aktörer som bidragit till uppstartade F&U projekt under åren 2014 – 2017, samt 2018 i enskilt diagram.	46
Figur 35 Sammanfattande matris.	46
Figur 36 Utfall företagsfinansierade projekt i Indigo.	48
Figur 37 Utfall företagsfinansierade projekt i Indigo.	49
Figur 38 Mål och utfall som det redovisas i återrapporteringen till VGR.	49
Figur 39 Utfall effektanalys.	50
Figur 40 Sammanfattande matris.	53
Figur 41 En ledande kunskapsregion.	54
Figur 42 En region för alla.....	55
Figur 43 En region där vi tar globalt ansvar.	56
Figur 44 En region som syns och engagerar.....	56
Figur 45 Sammanfattande matris	58

Sammanfattning

Industriell Dynamik (ID) består idag av 17 medlemsorganisationer och representeras bland annat av universitet, högskolor, forskningsinstitut och industriella utvecklingsbolag. De delregionala noderna Fyrbodal (IUC Väst AB), Göteborgsområdet (Johanneberg Science Park), Sjuhärad (IUC Sjuhärad AB) respektive Skaraborg (IDC West Sweden AB) utgör lokala kontaktpunkter för ID i delregionerna. Enterprise Europe Network (EEN) för Västra Götaland ingår även och representeras av Business Region Göteborg, RISE och Swerea IVF. Genom EEN samarbetar ID i ett nätverk med 600 organisationer i Europa, Nord- och Sydamerika och Asien. ID finansieras av Västra Götalandsregionen (VGR).

Industriell Dynamik är mer preciserat ett nätverk vars funktion är att verka som en ingång till universitet, högskolor, forskningsinstitut och industriella utvecklingscenter för små och medelstora företag. Det direkta syftet är att öka företagets utvecklingsinsatser genom samverkan och samarbete med Industriell Dynamik. Nätverket ska erbjuda företag i Västra Götaland lättillgängliga och högkvalitativa forsknings- och utvecklingsresurser. Denna kunskapstillförelse anpassas efter företagets individuella behov och efterfrågan och sker genom ett samverkande regionalt nätverk. VGR finansierar satsningen.

VGR gav under hösten 2018 Kontigo i uppdrag att utvärdera Industriell Dynamik. Mot bakgrund av det ovanstående var syftet med utvärderingen är att beskriva och värdera verksamheten i Industriell Dynamik samt de resultat verksamheten har givit målgruppen. Det handlar alltså både om en utvärdering med fokus på processen som på resultaten. Följande utvärderingsområden har varit aktuella:

- Relevans och effektivitet
- Nyttiggörande och effektivitet
- Resultat och effekter
- Koppling till övergripande styrdokument

Utvärderingen har genomförts under perioden oktober-december 2018 (med vissa kompletteringar i januari 2019). Utvärderingen har använt ett antal olika metoder och datakällor:

- Intervjuer med projektledning och regionala samordnare samt rådgivare i medlemsorganisationerna
- Intervjuer med tjänstemän (VGR)
- Intervjuer med ledande företrädande för organisationerna som är medlemmar i Industriell Dynamik (VD eller motsvarande)
- Företagsintervjuer (företag som fått en fördjupningsstudie)
- Intervjuer med individer utan koppling till Industriell Dynamik
- Projektansökan
- Återrapporteringar från ID till VGR
- E-enkät riktad till de företag som fått fördjupad rådgivning
- Effektanalys företag

- Annat material (från ID och exempelvis den utvärdering som genomfördes 2009/2010)

När det gäller relevans och effektivitet kan konstateras att verksamhetens mål och tänkta aktiviteter är relevanta i förhållande till de behov, problem och frågor som målgruppen har. ID bedöms vidare genomföra aktiviteter som motsvarar genomförda aktiviteter och dess effekter målgruppens behov och problem. Över tiden – 2013–2018 – som utvärderingen bedömt är den samlade slutsatsen att satta mål är uppnådda och förväntade aktiviteter genomförda. Den samlade bilden vad gäller ID:s arbetssätt är att företagen är nöjda med detta. Den samlade bilden vad gäller medlemmarna i ID är nöjda med arbetssättet och med den gemensamma databasen INDIGO. Ett utvecklingsområde är att verktyget LinkedIn behöver utvecklas.

Kontigos bedömning är vidare att ID når företagen från den tänkta målgruppen. Ett utvecklingsområde kan dock vara de industrinära tjänsteföretagen. Utifrån den enkät och de intervjuer som genomförts med företagen är att ID skapar mervärden för de företag som ID har kontaktat och arbetat med. Mervärdena handlar framförallt om att företagen genom ID kommit snabbare fram i sin utvecklingsprocess genom de råd och de kontakter med experter som ID initierat. ID skapar vidare ett mervärde för de deltagande medlemsorganisationerna. De främsta mervärdena, som lyfts av alla deltagande organisationer, är att nätverket och mötena etc. som genomförs ökar kunskapen om de andra aktörerna och ger inspiration för förändring i de egna organisationerna. Olika medlemskategorier har sedan lite olika syn på ytterligare mervärden, beroende på vilken roll som medlemsorganisationen har. Nyttan med ID är flera. En av de viktigaste som vi vill lyfta och som även lyfts i intervjuerna är att ID genom sin utformning skapar förutsättningar för aktörerna att förutsättningslöst möta bolagen för ett generellt samtal om utvecklingsbehov.

ID skapar olika resultat hos de företag som ID har kontaktat. Det är generellt komplicerat att bedöma långsiktiga effekter hos målgruppen jämfört med en kontrollgrupp, men ID-företagen förefaller ha en starkare omsättningstillväxt jämfört med en speglad kontrollgrupp. Bolagen ger också i intervjuer etc. exempel på resultat som indikerar på att bolagen blivit mer långsiktigt hållbara – dels att man bolagen blivit bättre på styrning, produktutveckling, marknadsorientering etc., dels att bolagen fått en bättre bild av innovationssystemet och FOI-aktörerna och dels, slutligen, att de fått en ökad förståelse för att nyttja externt stöd, exempelvis ett forskningsinstitut. Kontigo bedömer att resultat och effekter är uppnådda till en rimlig kostnad.

En fråga som VGR generellt lyfter i sina utvärderingar rör i vilken utsträckning en satsning bidrar till genomförandet av VG2020s områden. Kontigos bedömning är att ID bidrar till i synnerhet området ”En ledande kunskapsregion”. Satsningen är, enligt vår bedömning, ett mycket viktigt verktyg för att uppfylla punkt 3 inom detta område – Främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag – inom den tillverkande industrin i Västra Götaland. Kontigo bedömer vidare att ID beaktar de generella perspektiven (jämförbarhet, mångfald, miljö och internationalisering) i sin verksamhet och sitt genomförande. Dock kan det samlade arbetet med de horisontella kriterierna utvecklas, det vill säga ID som nätverk (de enskilda aktörerna tillsammans) kan med all sannolikhet genomföra fler gemensamma insatser.

Mot bakgrund av det ovanstående är Kontigos rekommendationer följande:

- Den första rekommendationen är att fortsätta ID, det vill säga att VGR bör fortsätta att finansiera denna satsning. Vi menar att satsningen skapar mervärde i bolagen (men också i organisationerna). När det gäller bolagen så var det ett resultat som även framkom i utvärderingen 2009/2010. Vi tror dock att några aspekter bör justeras/utvecklas.
- Vi tror att ID – ID tillsammans med finansiären – bör ta ett omtag vad gäller inriktning, mål etc. I synnerhet kopplat till det syfte som var och är Industriell Dynamiks primära: att koppla ihop bolagen med FOI-aktörer.
- Kopplat till detta tror vi att den rolldiskussionen (se punkt 2) som inleddes 2018 bör fortsättas med. I synnerhet utifrån fokuset att omvärlden förändrats och att nya aktörer tillkommit.
- En inte oväsentlig del i detta sammanhang tror vi är den generella tjänstefieringen av inte bara målgruppen. Är det viktigt/nödvändigt att vidga målgruppen? Bör fler tjänsteföretag inkluderas i målgruppen? Vad innebär detta för olika aktörer och hur olika aktörer samspelar.
- Genom den strategi rörande nyindustrialisering som regeringen presenterade 2016 kom flera myndigheter, bl.a. Tillväxtverket, att erbjuda resurser för att på olika sätt stötta små och medelstora industrieföretag och industrinära tjänsteföretag. Hur kan ID bistå att de tre regionerna i ännu högre grad drar fördel av de medel som finns inom ramen för nyindustrialiseringsstrategin.
- En ytterligare rekommendation handlar om hur ID arbetar samlat med de horisontella kriterierna. Det är inte så att arbetet negligeras av de enskilda aktörerna, men vi tror att en gemensam mall eller modell för att inte dessa frågor missas – exempelvis i de första kontakterna med bolagen – bör tas fram.
- Slutligen, är en rekommendation, att ta ett omtag med de lärosäten som är medlemmar. Hur ser de på sin roll? Finns det aktiviteter och arbetssätt som skulle förenkla för dem att genomföra fler insatser? Eller är den nivå och den roll de har nu den som kanske reellt är den enda möjliga?

Inledning

Utvärderingsuppdraget

Utvärderingens syfte och förväntade metoder

Industriell Dynamik är ett nätverk vars funktion är att verka som en ingång till universitet, högskolor, forskningsinstitut och industriella utvecklingscenter för små och medelstora företag. Industriell Dynamik handlar om att skapa utveckling och tillväxt i företagen genom att stimulera och underlätta kontakterna mellan företag och FoU-resurser samt genom att främja företags internationella närvaro. Det övergripande syftet med Industriell Dynamik är att generera tillväxt, sysselsättning och ökad internationell konkurrenskraft inom målgruppen genom att förbättra tillgången till innovationsstödjande tjänster och verka som en resurs för teknik- och affärsutveckling för små och medelstora företag (SMF) i Västra Götaland som vill växa internationellt. Industriell dynamik överordnade syfte är att stärka förnyelse, tillväxt och konkurrenskraft i existerande företag men framförallt att skapa ett närmande mellan regionens företag och den akademiska världen. Det mer direkta syftet är att öka företagets utvecklingsinsatser genom samverkan och samarbete med Industriell Dynamik. Nätverket ska erbjuda företag i Västra Götalands lättillgängliga och högkvalitativa forsknings- och utvecklingsresurser. Denna kunskapstillförsel anpassas efter företagets individuella behov och efterfrågan och sker genom ett samverkande regionalt nätverk.

Mot bakgrund av det ovanstående är syftet med utvärderingen är att beskriva och värdera verksamheten i Industriell Dynamik samt de resultat verksamheten ger målgruppen. Det handlar alltså både om en utvärdering med fokus på processen som resultaten. Utvärderingens slutsatser och rekommendationer är tänkta att bli viktiga inspel till hur verksamheten kan utvecklas.

I förfrågningsunderlaget pekas följande utvärderingsområden ut:

- Relevans och effektivitet
- Nyttiggörande och effektivitet
- Resultat och effekter
- Koppling till övergripande styrdokument

Nedan går vi igenom frågeområdena mer i detalj.

Utvärderingens frågeområden

Relevans och effektivitet

En del av utvärderingen ska belysa mål, måluppfyllelse och genomförda aktiviteter kategoriserade utifrån de ovan nämnda. Det handlar här även om att belysa och värdera arbetssätt samt verktyg. Frågeställningar att belysa är:

- I vilken utsträckning är verksamhetens mål och tänkta aktiviteter relevanta i förhållande till de behov, problem och frågor som målgruppen har?

- I vilken utsträckning motsvarar genomförda aktiviteter och dess effekter målgruppens behov och problem?
- I vilken utsträckning är satta mål uppnådda och förväntade aktiviteter genomförda?
- Hur uppfattar de deltagande aktörerna respektive de kontaktade företagen IDs arbetssätt? Här avses till exempel uppsökanderollen kontra expertroll, samverkan inom ramen för ID och dess medlemmar, utvecklingen av gemensamma mötesplatser och utbildningar etcetera. Kopplat till arbetssätt ingår även att beskriva och värdera hur verktygen som Industriell Dynamik använder (gemensam databas Indigo och LinkedIn-gruppen) fungerar för de deltagande aktörerna.

Nyttiggörande och spridning

En viktig aspekt för verksamheten är nyttiggörande och mervärde. Frågor att särskilt belysa är:

- I vilken utsträckning och på vilket sätt når ID företagen från den tänkta målgruppen?
- I vilken utsträckning skapar ID ett mervärde för de företag som ID har kontaktat? Och vilka mervärden?
- I vilken utsträckning skapar ID ett mervärde för de deltagande medlemsorganisationerna?
- Hur ser medlemsaktörerna på nyttan av ID för den egna organisationen och för målgruppen?
- Hur ser omfattningen ut fördelat på de olika medlemsaktörerna?

Resultat och effekter

Frågor kopplat till resultat och effekter handlar särskilt om:

- Vilka resultat skapas hos de företag som ID har kontaktat och hur bedöms hållbarheten av resultaten efter genomförandet?
- Går det att se några långsiktiga effekter hos målgruppen jämfört med en kontrollgrupp? Ex utveckling av omsättning respektive sysselsättning mm.
- Är resultat och effekter uppnådda till en rimlig kostnad?

Koppling till övergripande styrdokument

Frågor inom detta område handlar om hur ID bidrar till genomförandet av VG2020 samt till de fyra generella perspektiven som pekas ut i VG2020 (dessa är jämställdhet, miljö, internationalisering och integration):

- I vilken utsträckning har verksamheten bidragit till genomförandet av VG2020s områden?
- I vilken utsträckning beaktar Industriell Dynamik de generella perspektiven i sin verksamhet och sitt genomförande?

Metod och material

I detta avsnitt görs en kort beskrivning av metod och material. För en mer detaljerad beskrivning hänvisas till bilagadelen. Vi har använt oss av en kombination av materialinsamling/metoder för att besvara utvärderingsfrågorna och triangulera slutsatserna. I tabell 1 nedan presenteras dessa. Intervjupersonerna har tagits fram i samspel med VGR samt med Industriell Dynamiks projektledning.

Figur 1 Metod och material.

Datakälla	Frågeområde som besvaras med datakällan	Kommentar kring datainsamlingens genomförande och syfte
Intervjuer med projektledning och regionala samordnare samt rådgivare i medlemsorganisationerna	Samtliga frågeområden.	Genomförts i form av semistrukturerade intervjuer. Detta moment kommer ha ett mer operativt fokus med fokus på resultat och effekter för enskilda aktörer, detta i jämförelse med de frågor vi kommer ställa i intervjuerna med tjänstemän.
Intervjuer med tjänstemän (VGR)	Samtliga, i synnerhet frågor som rör synergi/effekter, generella perspektiv och koppling till övergripande styrdokument.	Genomförts i form av semistrukturerade intervjuer med politiker och tjänstemän på Västra Götalandsregionen som deltagit i framtagande respektive genomförande av satsningen.
Intervjuer med ledande företrädande för organisationerna som är medlemmar i Industriell Dynamik (VD eller motsvarande)	Samtliga, men främst samverkan, kännedom och spridning.	Genomförts i form av kompletterande semistrukturerade intervjuer. Syftet är dels att be dem förklara och fördjupa en del av de uppfattningar och kommentarer kring verksamheten som framkommit i föregående utvärderingsmoment och dels att bredda vår förståelse för satsningens strategiska genomförande.
Företagsintervjuer	Projektlogik och verksamhetens inriktning; måluppfyllelse och resultat samt de generella perspektiven.	Genomförts i form av semistrukturerade intervjuer som har syftat till att fördjupa enkätsvaren och få en förståelse för hur olika delar av satsningen påverkat medlemmarna. Vi kommer även fördjupa resonemang kring utvecklingsområden samt kring hur satsningen kan lyftas ytterligare.

Datakälla	Frågeområde som besvaras med datakällan	Kommentar kring datainsamlingens genomförande och syfte
Intervjuer med individer utan koppling till Industriell Dynamik	Dessa genomförs för att få ett "utanförperspektiv" på Industriell Dynamik. I princip alla områden, men mer övergripande.	Semistrukturerade intervjuer.
Projektansökan	Projektlogik och verksamhetens inriktning samt bakgrundskapitlet.	Genom systematisk genomgång av projektansökan (från 2013, 2014, 2015, 2016 och 2017) utifrån på förhand uppställda frågeställningar har vi kunnat bilda oss en uppfattning om initiativets syfte, arbetssätt, organisation och målsättningar samt tagit fram en skiss över dess projektlogik
Återrapporteringar	Måluppfyllelse och resultat; Samverkan, kännedom och spridning samt De generella perspektiven	Återrapporteringarna (främst från 2015 och framåt) har gett oss information om hur projektet har arbetat och vilka aktiviteter man satsat på samt hur dessa fungerat och hur det har genomförts.
E-enkät riktad till de företag som fått rådgivning	Projektlogik och verksamhetens inriktning; Måluppfyllelse och resultat samt de generella perspektiven	E-enkäten gick ut till de företag som fått rådgivning som en kort webbenkät som skickades ut via mail i november med tre därpå följande påminnelser. Enkäten har varit ett sätt att bilda oss en generell uppfattning om företagens kundnöjdhet och upplevda bemötande, kvalitet och service.
Effektanalys företag	Besvarar framförallt fråga "Går det att se några långsiktiga effekter hos målgruppen jämfört med en kontrollgrupp? Ex utveckling av omsättning respektive sysselsättning mm."	Ett försök – om än att målgruppen och insatsen är komplex att värdera – att göra en effektmätning av de bolag som erhållit en fördjupningsinsats. Baseras på bokslutsdata och en jämförelse med två kontrollgrupper.

Disposition/läsanvisning

För att besvara de frågor som uppdragsgivaren vill ha svar på i utvärderingen har vi disponerat rapporten enligt följande:

I kapitel 3 (*Relevans och effektivitet*) besvaras följande frågor:

- I vilken utsträckning är verksamhetens mål och tänkta aktiviteter relevanta i förhållande till de behov, problem och frågor som målgruppen har?
- I vilken utsträckning motsvarar genomförda aktiviteter och dess effekter målgruppens behov och problem?
- I vilken utsträckning är satta mål uppnådda och förväntade aktiviteter genomförda?
- Hur uppfattar de deltagande aktörerna respektive de kontaktade företagen IDs arbetssätt? Här avses till exempel uppsökanderollen kontra expertroll, samverkan inom ramen för ID och dess medlemmar, utvecklingen av gemensamma mötesplatser och utbildningar etcetera. Kopplat till arbetssätt ingår även att beskriva och värdera hur verktygen som Industriell Dynamik använder (gemensam databas Indigo och LinkedIn-gruppen) fungerar för de deltagande aktörerna.

I kapitel 4 (*Nyttiggörande och spridning*) besvaras följande frågor:

- I vilken utsträckning och på vilket sätt når ID företagen från den tänkta målgruppen?
- I vilken utsträckning skapar ID ett mervärde för de företag som ID har kontaktat? Och vilka mervärden?
- I vilken utsträckning skapar ID ett mervärde för de deltagande medlemsorganisationerna?
- Hur ser medlemsaktörerna på nyttan av ID för den egna organisationen och för målgruppen?
- Hur ser omfattningen ut fördelat på de olika medlemsaktörerna?

I kapitel 5 (*Resultat och effekter*) besvaras följande frågor:

- Vilka resultat skapas hos de företag som ID har kontaktat och hur bedöms hållbarheten av resultaten efter genomförandet?
- Går det att se några långsiktiga effekter hos målgruppen jämfört med en kontrollgrupp? Ex utveckling av omsättning respektive sysselsättning mm.
- Är resultat och effekter uppnådda till en rimlig kostnad?

I kapitel 6 (*Koppling till de övergripande styrdokument*) besvaras följande frågor:

- I vilken utsträckning har projektet bidragit till genomförandet av VG2020s områden?
- I vilken utsträckning beaktar Industriell Dynamik de generella perspektiven i sin verksamhet och sitt genomförande?

Rapporten avslutas sedan med ett kapitel som sammanfattar de tydligaste slutsatserna. Vidare presenterar vi ett antal rekommendationer.

Guide till bedömningar av utvärderingsfrågorna

Varje kapitel avslutas med en sammanfattande bedömning av verksamhetens leverans för respektive utvärderingsfråga. För de utvärderingsfrågor som är formulerade som ”I vilken utsträckning...” gör Kontigo bedömningar enligt följande skala:

- Inte alls – verksamheten anses inte ha genomfört något arbete/levererat några resultat inom denna aspekt
- I begränsad utsträckning – verksamheten har genomfört punktinsatser eller enstaka aktiviteter/levererat begränsade och avgränsade resultat på ett fåtal punkter, men har i flera avseenden inte genomfört ett arbete/levererat ett resultat
- I viss utsträckning – verksamheten har genomfört en del aktiviteter/levererat en del resultat, dessa täcker dock inte alla aspekter av frågan eller är i vissa avseenden otillräckliga
- I relativt hög utsträckning – verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat goda resultat men vi ser viss förbättringspotential/utvecklingsmöjligheter
- I hög utsträckning – verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat mycket goda resultat och vi ser ingen eller begränsad förbättringspotential inom ramen för nuvarande resurstilldelning

Undersökningspopulationen – några kommentarer

Innan vi går igenom resultatet av utvärderingen, något kort om målgruppen. Vi har i denna utvärdering – i intervjuerna och enkäten – framförallt fokuserat på företag som fått en fördjupningsinsats under perioden 2013–2018 (Även om delar av bedömningen av utvärderingsfrågorna räknas på samtliga företag som varit föremål för ID-insats). Drygt 700 företag har under perioden deltagit i en fördjupningsinsats. Om vi expanderar till alla bolag som erhållit någon form av insats uppgår antalet till drygt 3500. (När det gäller de företag som ingår i effektmätningen se det avsnittet i rapporten samt metodbilagen för ytterligare beskrivning av metoden).

Några nyckeltal

Bolagen som erhållit en fördjupningsinsats är framförallt industriföretag (tillverkning). Men flera andra branscher finns representerade (även om många – synnerhet de som har SNI 62 som huvudaktivitet – också har produkter som kan definieras som industrinära).

Figur 2. De tio vanligast förekommande SNI-koderna i storleksordning med den vanligast förekommande SNI-koden först.

SNI-koder (Bolag som erhållit fördjupningsinsats)	SNI-koder (Alla bolag i Indigodaatabasen)
25 Tillverkning av metallvaror utom maskiner och apparater	46 Parti- och provisionshandel utom med motorfordon
46 Parti- och provisionshandel utom med motorfordon	25 Tillverkning av metallvaror utom maskiner och apparater

SNI-koder (Bolag som erhållit fördjupningsinsats)	SNI-koder (Alla bolag i Indigodatabasen)
28 Tillverkning av övriga maskiner	28 Tillverkning av övriga maskiner
71 Arkitekt- och teknisk konsultverksamhet; teknisk provning och analys	71 Arkitekt- och teknisk konsultverksamhet; teknisk provning och analys
62 Dataprogrammering, datakonsultverksamhet o.d.	62 Dataprogrammering, datakonsultverksamhet o.d.
10 Livsmedelsframställning	43 Specialiserad bygg- och anläggningsverksamhet
72 Vetenskaplig forskning och utveckling	70 Verksamheter som utövas av huvudkontor; konsulttjänster till företag
26 Tillverkning av datorer, elektronikvaror och optik	72 Vetenskaplig forskning och utveckling
22 Tillverkning av gummi- och plastvaror	16 Tillverkning av trä och varor av trä, kork, rotting o.d. utom möbler
16 Tillverkning av trä och varor av trä, kork, rotting o.d. utom möbler	47 Detaljhandel utom med motorfordon och motorcyklar

Företagen som erhållit en fördjupningsinsats är mindre – både omsättnings- och sysselsättningsmässigt jämfört med samtliga företag som finns i Indigo.

Figur 3. Bokslutsuppgifter vad gäller omsättning och antal sysselsatta för gruppen som erhållit fördjupningsinsats perioden 2014–2017.

Variabel	2017	2016	2015	2014	2013
Antal sysselsatta i bolag som fått fördjupningsinsats	14 234	13 650	13 398	12 979	12 951
Omsättning (MMSEK) i bolag som fått fördjupningsinsats	39	38	34	29	28

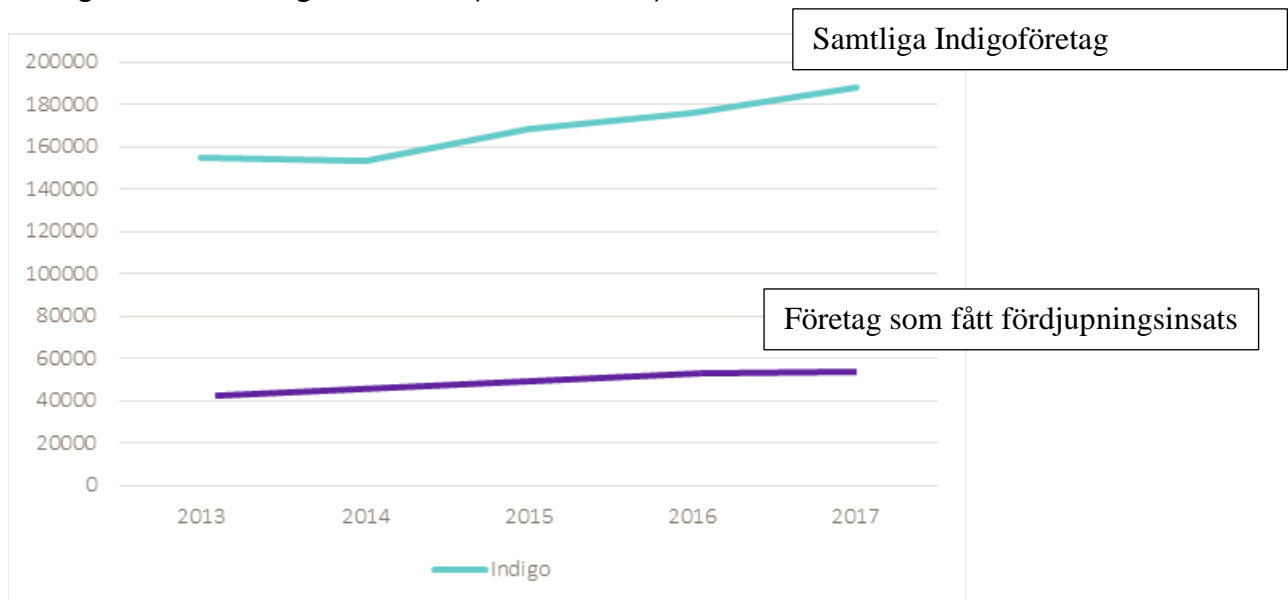
Som vi kan se så omsätter de 700 bolag som fått en fördjupningsinsats under perioden senaste bokslutsår 39 miljarder. Medelomsättningen är 54 miljoner SEK.

Figur 4. Bokslutsuppgifter för senast tillgängliga räkenskapsåret, 2017 (medelvärden).

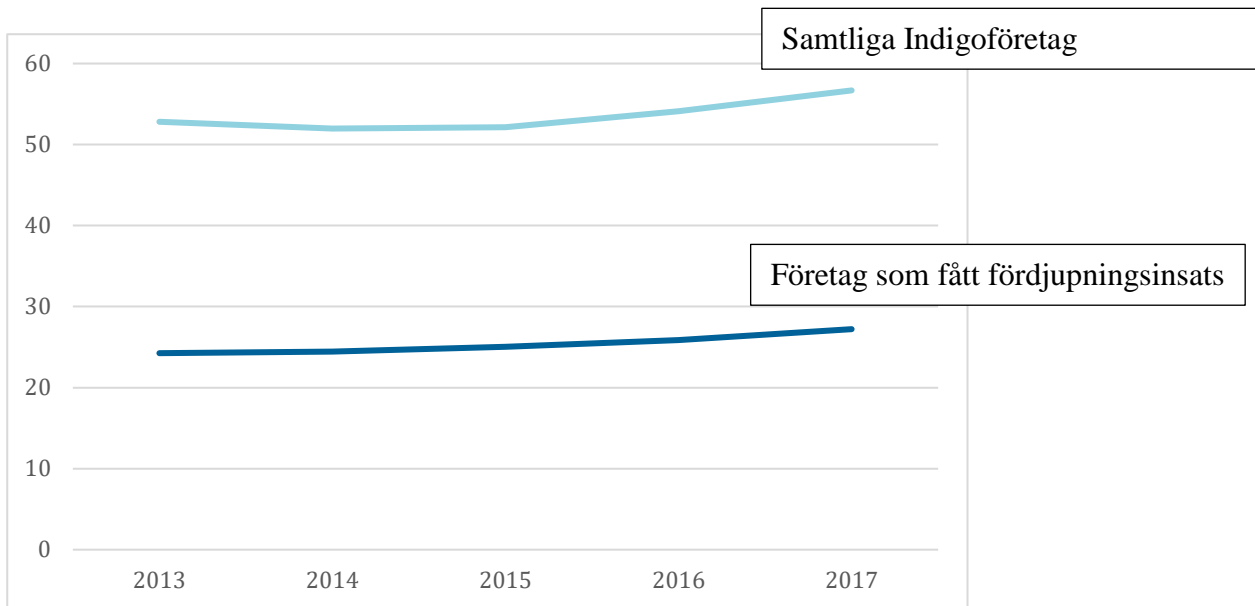
Variabel	Företag som erhållit fördjupningsinsats 2017	Företag som erhållit fördjupningsinsats 2013	Indigo (samtliga företag) 2017	Indigo (samtliga företag) 2013
Antal sysselsatta (medelvärde)	27	25	57	53
Omsättning (medelvärde)	54 MSEK	40 MSEK	190 MSEK	157 MSEK

Förtaen som får fördjupningsinsats är således mindre, både sysselsättningsmässigt och omsättningsmässigt. Om vi beskriver omsättnings- och sysselsättningsutveckling (utifrån ett medelvärdesperspektiv) framträder nedanstående bild. Detta är viktigt att komma ihåg när vi sedan genomför effektmätningen.

Figur 5. Utveckling av omsättningen i företag som fått fördjupningsinsats respektive alla företag som finns i Indigodatabasen (medelvärden).

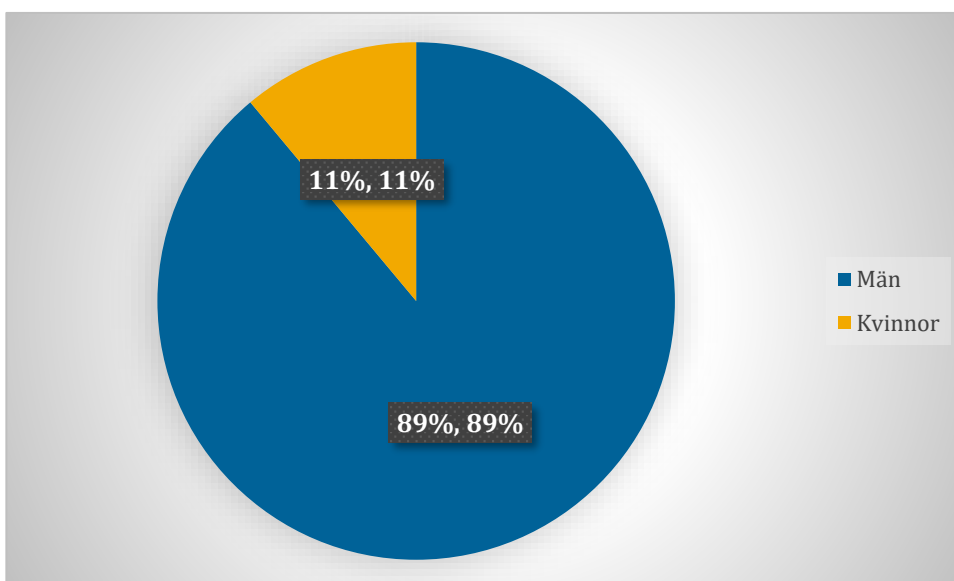


Figur 6. Utveckling av sysselsättningen i företag som fått fördjupningsinsats respektive alla företag som finns i Indigodatabasen (medelvärden).



Om vi ser till hur ledningen (VD) i respektive bolag ser ut framträder följande mönster.

Figur 7. Fördelningen män/kvinnor för gruppen som erhållit fördjupningsinsats



Figur 8. Andel av företagen som fått stöd av respektive aktör för gruppen som erhållit fördjupningsinsats.

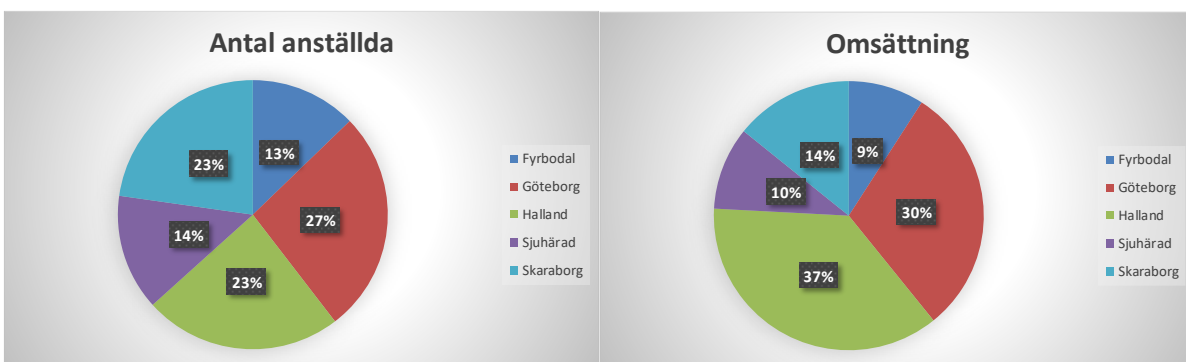
Ansvarig aktör	Andel av företagen
IUC Väst	14%
IUC Sjuhärad	14%

Ansvarig aktör	Andel av företagen
CIT	12%
BRG	11%
IDC	9%
IVF	9%
IUC Halland	8%
JSP	7%
RISE Jordbruk och livsmedel	6%
Acreo	5%
IUC Stål och verkstad	3%
RISE	2%
Connect	1%

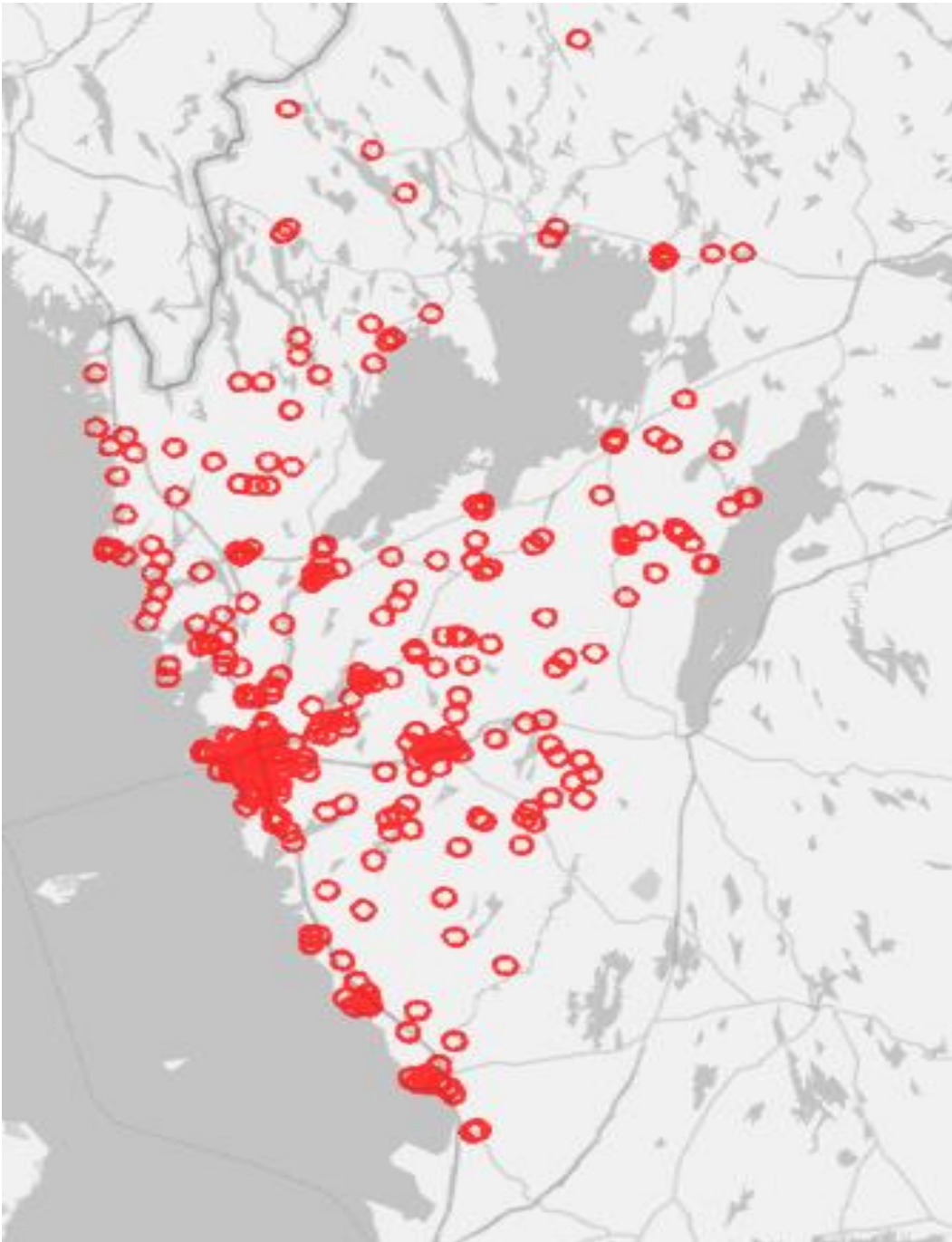
Geografi

Hur fördelar sig bolagen geografiskt? I de följande kartorna har vi plottat ut de bolag som erhållit fördjupningsinsats 2013–2018 utifrån huvudkontorets postnummer (eller i alla fall den adress som finns med i Indigo). Den första kartan visar det samlade utfallet.

Figur 9 Fördelning (delregioner) på de bolag som erhållit en fördjupningsinsats 2013–2018.

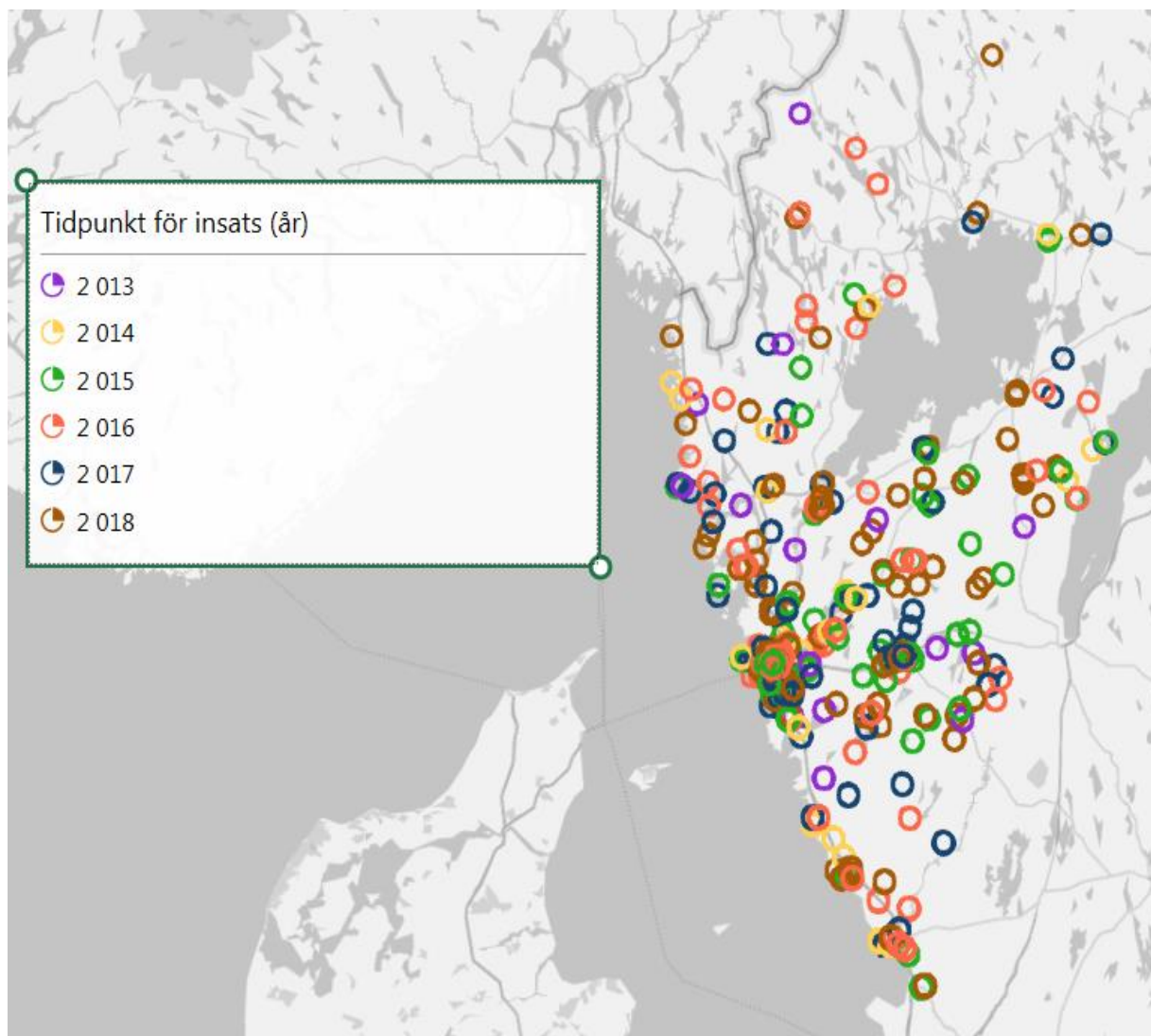


Figur 10 Fördelning (postnummer) på de bolag som erhållit en fördjupningsinsats 2013–2018.

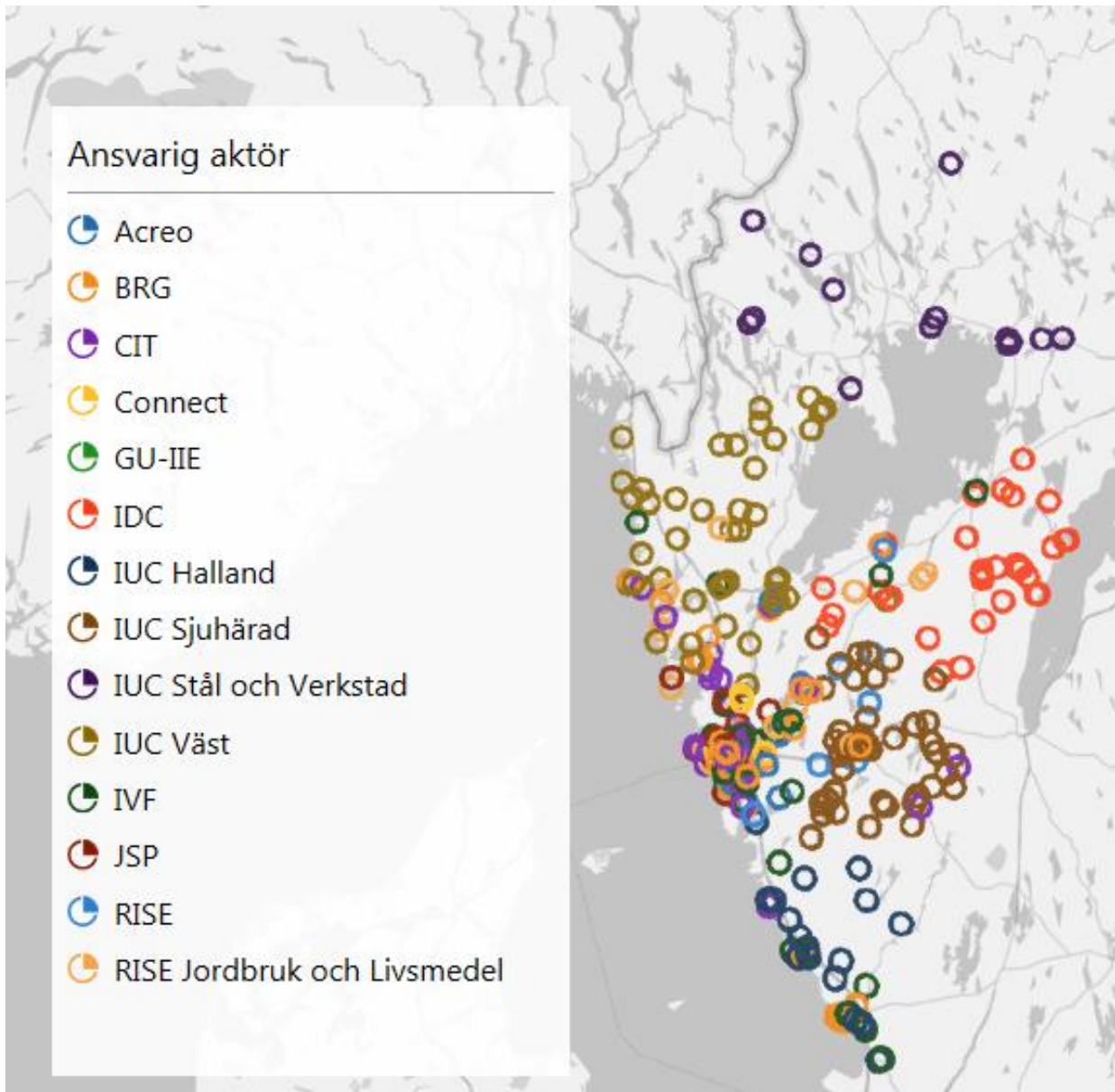


Om vi sedan väljer att bryta upp dessa framträder följande tre bilder. Vi har valt variablerna a) tid för senaste fördjupningsinsats, b) aktörer och c) kön på företagets VD (hämtat från Indigo).

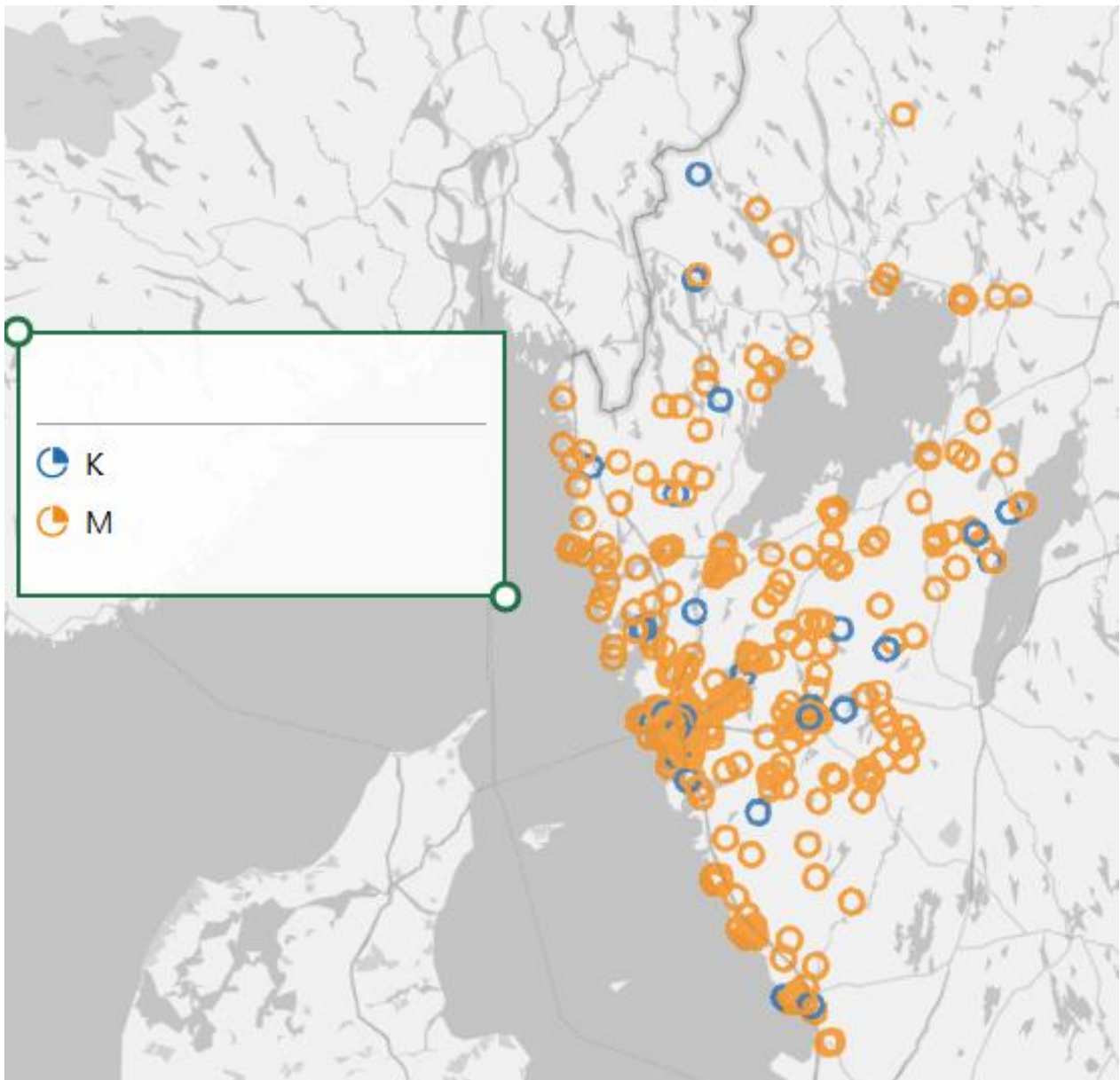
Figur 11 Fördelning (postnummer) på de bolag som erhållit en fördjupningsinsats 2013–2018 per år.



Figur 12 Fördelning (postnummer) på de bolag som erhållit en fördjupningsinsats 2013–2018 per aktör.



Figur 13 Fördelning (postnummer) på de bolag som erhållit en fördjupningsinsats 2013–2018 om utifrån kön (företagets VD/motsvarande, hämtat från Indigo).



Om Industriell Dynamik

Målgrupp

Små och medelstora företag (SMF) spelar en avgörande roll för sysselsättning på lokala och regionala arbetsmarknader och är nödvändiga för att vidmakthålla den svenska industrins position på den globala marknaden. SMF i Sverige behöver därför utveckla ett tekniskt och affärsmässigt agerande för att vara konkurrenskraftiga, dessvärre har de flesta svenska SMF begränsade resurser för att komma till stånd med en sådan utveckling.

Industriell Dynamik riktar sig till små och medelstora industriella och industrinära företag i Västra Götalandsregionen som ägnar sig åt framställning av varor och/eller kvalificerade industrinära tjänster eller andra icke tekniska produkter. Prioriterade företag bland dessa är de som bedöms kunna växa och/eller öka sin konkurrenskraft genom internationell närvaro.

ID:s definition av målgruppen:

- SMF: Små och medelstora företag enligt EU:s definition: ”Fristående företag, och företag tillsammans med partnerföretag eller anknutna företag, som sysselsätter färre än 250 personer och vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro eller vars balansomslutning inte överstiger 43 miljoner euro per år.” Ett SMF får heller inte ägas till mer än 25 % av ett icke-SMF. Undantag kan dock göras för företag som ägs av institutionella ägare eller riskkapitalbolag.
- Industriföretag: Företag som ägnar sig åt framställning av varor och/eller kvalificerade industrinära tjänster eller andra icke tekniska produkter. Exempel på tjänsteföretag kan vara bland annat ingenjörsfirmor, vissa typer av entreprenörer, eller företag som sysslar med logistik och bemanning.
- Kvinnor och personer med utländsk bakgrund är underrepresenterade som nyckelpersoner i industriföretag. Där de finns ska ID prioritera insatser.

Organisation

Industriell Dynamik består idag av 17 medlemsorganisationer och representeras bland annat av universitet, högskolor, forskningsinstitut och industriella utvecklingsbolag. De delregionala noderna Fyrbodal (IUC Väst AB), Göteborgsområdet (Johanneberg Science Park), Sjuhärad (IUC Sjuhärad AB) respektive Skaraborg (IDC West Sweden) utgör lokala kontaktpunkter för ID i delregionerna. Enterprise Europe Network (EEN) för Västra Götaland ingår även i Industriell Dynamik och representeras av Business Region Göteborg, RISE och Swerea IVF. Genom EEN samarbetar Industriell Dynamik i ett nätverk med 600 organisationer i Europa, Nord- och Sydamerika och Asien. Industriell Dynamik finansieras av VGR.

Figur 14 Medlemsorganisationerna.

Business Region Göteborg (BRG)	IUC Sjuhärad (IUC 7H)
Chalmers Industriteknik (CIT)	IUC Stål & Verkstad (IUC SoV)
Connect Väst	IUC Väst
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet (GU-IEE)	Johanneberg Science Park (JSP)
Högskolan i Borås (HiB)	RISE Sveriges Forskningsinstitut
Högskolan i Skövde (HiS)	Sveriges lantbruksuniversitet (SLU)
Högskolan Väst	Swerea IVF
IDC West Sweden	Västra Götalandsregionen Regional utveckling
IUC Halland (IUC H)	

Projektlogik

Projektlogik, och det nära besläktade begreppet mållogik, beskriver tankekedjan bakom ett projekt. Vilka aktiviteter som förväntas leda till vilka resultat som i sin tur väntas leda till vilka effekter. Projektlogik används för att formalisera och beskriva hur ettprojekt är tänkt att skapa förändring, vilket i Industriell Dynamiks fall har man ett antal delmål och genom att genomföra vissa aktiviteter förväntas man skapa resultat som i sin tur förväntas leda till effekter. Figuren 1, visar vi på mållogiken, dock endast med ett urval av effektmål, som visar hur Industriell Dynamiks projektlogik ser ut.

Det är de delregionala noderna Fyrbodal (IUC väst), Göteborgsområdet (JSP), Sjuhärad (IUC Sjuhärad) respektive Skaraborg (IDC) som utgör en lokal kontaktpunkt för ID i delregionerna. Dessa noder initierar de delregionala projektaktiviteterna, koordinerar delregionala företagsaktiviteter samt ansvarar för att fler företag från delregionen kommer in i projektet. ID:s huvudsakliga verksamhet är att vara uppsökande i syfte att analysera SMF:s behov och att initiera utvecklingsinsatser och internationella samarbeten, arbetssätt och aktiviteter.

Industriell Dynamik tillhandahåller rådgivning som syftar till att lösa problem och starta utvecklingsprojekt. Rådgivningstjänsten innebär att företagen får en egen kontakt med en av experterna inom Industriell Dynamik som coachar och samordnar erbjudanden utifrån

företagens behov och föreslår sedan lösningar eller utvecklingsvägar. Tanken är att den rådgivande experten ska fylla en guidande funktion i ”innovationssystemet” för företagen.

Figur 15 Bild av mållogiken med aktiviteter, resultatmål och effektmål. Endast ett urval av aktiviteter och effektmål finns med i bilden för att ge exempel på målformuleringar.



Relevans och effektivitet

Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?

I detta avsnitt besvaras följande frågor i förfrågningsunderlaget:

- I vilken utsträckning är verksamhetens mål och tänkta aktiviteter relevanta i förhållande till de behov, problem och frågor som målgruppen har?
- I vilken utsträckning motsvarar genomförda aktiviteter och dess effekter målgruppens behov och problem?
- I vilken utsträckning är satta mål uppnådda och förväntade aktiviteter genomförda?
- Hur uppfattar de deltagande aktörerna respektive de kontaktade företagen IDs arbetssätt? Här avses till exempel uppsökanderollen kontra expertroll, samverkan inom ramen för ID och dess medlemmar, utvecklingen av gemensamma mötesplatser och utbildningar etcetera. Kopplat till arbetssätt ingår även att beskriva och värdera hur verktygen som Industriell Dynamik använder (gemensam databas Indigo och LinkedIn-gruppen) fungerar för de deltagande aktörerna.

Analys

Kontigos bedömning är att mål och aktiviteterna i princip är relevanta för målgruppen – även om bolagen kanske inte alltid har ett forskningsproblem som prioriterad utmaning

Den samlade bilden av intervjuerna är att ID når den tänkta målgruppen på ett för målgruppen relevant och kompetent sätt. Såväl enkät som intervjuer ger vid handen att aktiviteterna är relevanta för målgruppen.

Flera av de intervjuade lyfter fram nyttan att företagen får en hjälpande hand utifrån som vill att företaget ska växa utan motkrav. En av de intervjuade menar att Industriell Dynamik tidigt har förstått vikten av samverkan inom innovationssystemet och att rådgivarna kan möta företagen utifrån deras behov. I och med samverkan inom nätverket kan medlemsorganisationerna ge värde för små och stora företag beroende på i vilken fas företagen befinner sig i. Alla medlemmar fyller en viktig funktion men vid olika faser för företagen. Företagen ska exempelvis inte behöva ha kunskapen kring finansiering utan här ska Industriell Dynamik kunna gå in och ge stöttning.

Några av de intervjuade menar att Industriell dynamik hjälper småföretagen att prioritera sin verksamhet. En av de intervjuade menar att man om ett litet företag hinner man inte sätta sig in i den informationsdjungel som finns och då kan ID hjälpa företagen att göra prioriteringar i informationsflödet.

”När man är i små och medelstora företag är man så fokuserad på sin verksamhet och försöker skala bort bruset för att hålla fokus. Man är ofta inte så många personer som man vill och man klarar inte av att hålla sig informerad om vad som händer runt omkring. ID personen kan informera om de chanser som finns och lyssnar in företaget och tipsar ”ni borde hålla kontakten med detta företag” så det är inte bara en koppling till forskare och rådgivning. Vi tipsar om vad man anser är bäst för företagen där och då.”

Flera av de intervjuade menar att det är viktigt att medlemsföretagen just är proaktiva i sin stöttning mot företagen och det ger effekt när de är ”ute och knackar dörr”. Just detta att ID möjliggör för aktörerna att möta bolagen förutsättningslöst är ett av de stora mervärdena som lyfts fram.

Aktiviteterna förefaller motsvara målgruppens behov och problem

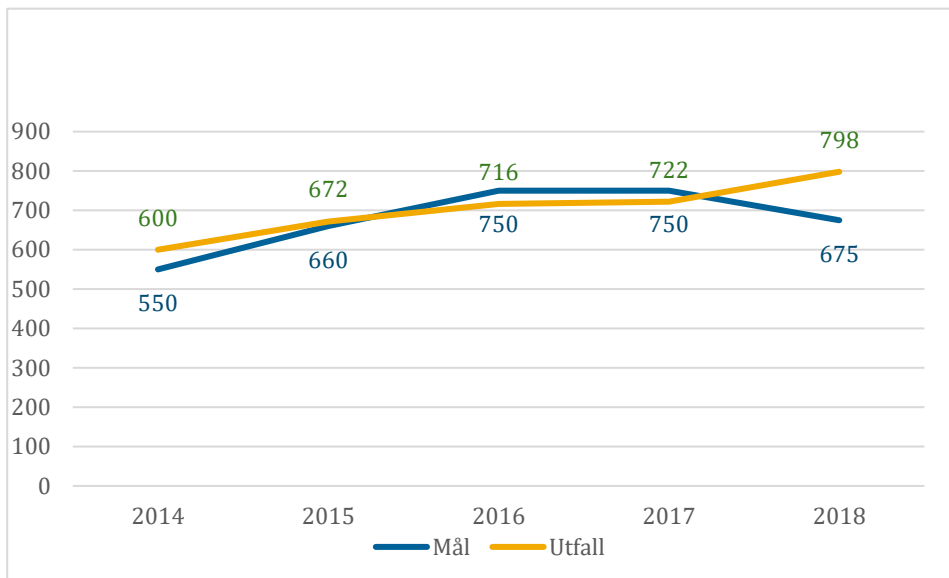
I intervjuerna med företagen framkommer det att utbudet varierat, men att aktiviteterna förefaller motsvara målgruppens behov och problem. En del av företagen uppger att de fått stöd med affärsutveckling och kompetensutveckling i projektstyrning där rådgivarna har kommit med tips och nya idéer. Andra företag uppger att de fått stöd för att utveckla produkter och/eller stöd för att lösa produktionstekniska frågor där rådgivarna påtalat eventuella brister i produktionen och kommit med förslag på åtgärder för att stärka företagets produkter och produktionsled. En del av företagen uppger också att de fått hjälp med fördjupade marknadsanalyser och kommit i kontakt med experter via vidareförmedling inom nätverket och EEN där företagen fått tillgång till nätverk och potentiella samarbetspartners utomlands inför en tänkbar expanderings av verksamheten utomlands. Vissa företag uppger också att stöd med att författa ansökningar för offentlig finansiering av FoU-projekt där ID:s rådgivare. I många av fallen framkommer det att företagen tagit del av flera insatser där ett besök för en behovsanalys kan ha lett vidare till ett projekt som företaget drivit vidare på egen hand eller med hjälp av ID.

Satta mål är i princip genomförda – även om det växlar över tid

Kontaktverksamhet

Inför varje projektperiod (år) bestämmer ID specifika mål för hur många företag som ska kontaktas under projektperioden i syfte till att starta en diskussion om exempelvis fortsatt samarbete, boka möte för vidare utvecklingsdiskussion, rådgivning eller projektriggning. Under programperioderna 2014, 2015, 2016 och 2017 har ID:s måluppfyllelse av uppsökande kontaktverksamhet sett ut som följande.

Figur 16 Mål och utfall för uppsökande kontaktverksamhet.



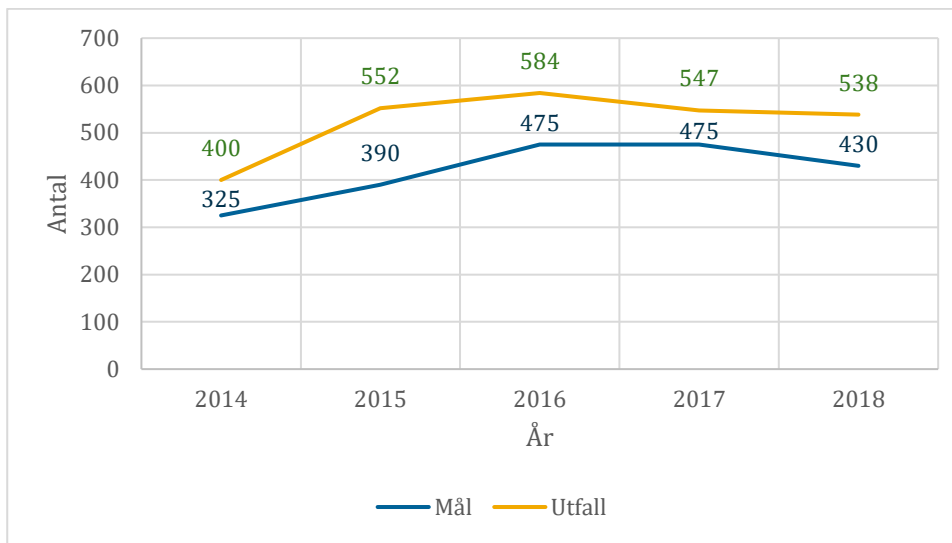
Under 2014 och 2015 har ID arbetat framgångsrikt med sin uppsökande kontaktverksamhet och har överträffat målen. ID har kontaktat 50 respektive 72 fler företag än vad som angetts i målen för programperioderna. Efter 2015 har däremot ID varit mindre framgångsrika i att leva upp till de förväntade målen för programperioderna. Under 2016 och 2017 har 34 respektive 28 färre företag kontaktats än vad som angetts i målen för programperioderna. Trots 2016 och 2017 års resultat har antalet kontakter över åren 2014–2017 ökat stegvis för att öka kraftigt under 2018, vilket kan tolkas som att efterfrågan på ID:s tjänster är god samtidigt som ID arbetar allt effektivare för att nå den tänkta målgruppen. Orsaken bakom detta effektiviseringsarbete sägs ligga till grund för ett kontinuerligt utvecklingsarbete. Enligt ID själva framkommer det i slutrapporterna att resultatet av utvecklingsarbetet är att ID har kunnat samordna insatserna bättre och därmed också utökat kontaktverksamheten. Detta är något som förstärks i intervjuerna med den personal hos samordnarna som arbetar med ID.

I slutrapporterna för respektive programperiod beskrivs även att resultaten av fördjupningsinsatserna har lett till att ett stort antal enklare problem bearbetats direkt på plats på företagen. Diskussionerna har också ofta lett fram till insatser som företagen genomför på egen hand eller med hjälp av konsulter eller samarbetspartners.

Utvecklingsdiskussioner

Under programperioderna 2014–2018 har ID:s måluppfyllelse av genomförandet av utvecklingsdiskussioner sett ut som följer.

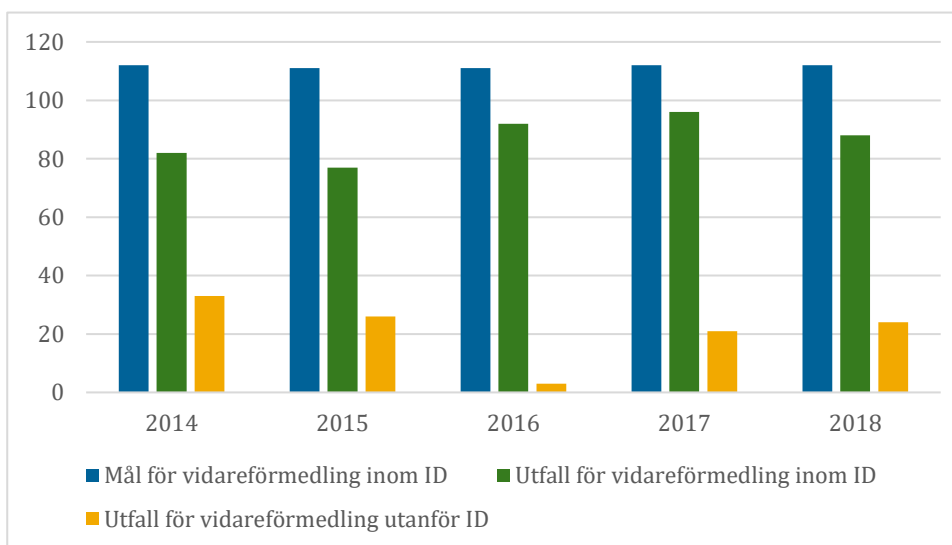
Figur 17 Mål och resultat över antalet utförda utvecklingsdiskussioner.



Utifrån bilden av uppställda mål och utfallsindikatorer går det att läsa ut att ID ända sedan 2014 till 2017 har utfört fler utvecklingsdiskussioner än vad som bestämts i målen för respektive projektperiod. Under år 2014-2016 har antalet utvecklingsdiskussioner ökat för att sedan minska i antal från 2016-2018, i jämförelse med tidigare år. Dock bör det förtydligas att ID under år 2017-2018 ändå lyckades överträffa de utsatta målen för projektperioden trots det färre antalet genomförda utvecklingsdiskussioner.

Under utvecklingsdiskussionerna kan det emellanåt framkomma att en specifik expertkompetens efterfrågas för att ett företag i sin tur ska kunna komma vidare mot ett projekt, uppdrag eller potentiellt samarbete med en internationell partner. I första hand söks sådan kompetens inom nätverket och i andra hand utanför nätverket för att vidarebefordra behov till bästa möjliga utförare.

Figur 18 Mål och resultat över vidareförmedling av kontakter inom och utanför ID:s nätverk.



I diagrammet ovan går det att urskilja att resultaten av vidareförmedlingsaktiviteten inom ID inte uppnår de uppställda målen. Det bör dock poängteras att de uppställda målen kan betraktas som informella mål då dessa inte står återgivna i varken ansökningar, slut- eller lägesrapporter. I majoriteten av de behovsanalyser som ID genomfört under åren 2014–2018 påvisar diagrammet ovan att expertkompetensen återfinns inom nätverket, och i liten utsträckning utanför nätverket.

Fördjupningsinsatser

I de fall som behov inte kunnat preciseras under det första besöket med företagen kan det bedömas finnas ett behov av ytterligare analyser ihop med experter. Antalet timmar och tillfällen som ID tillägnat åt fördjupningsinsatser ser ut som följande:

Figur 19 Resultat över fördjupningsinsatser.

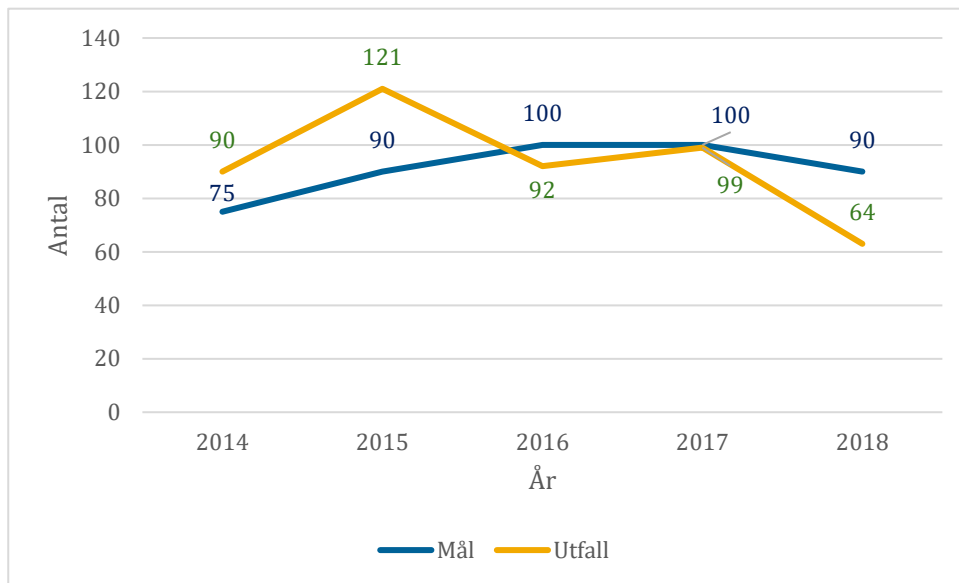
År	2014	2015	2016	2017	2018
Antal insatser	280	316	397	333	412
Antal timmar	1200	1413	1547	1364	1451,5

Under dessa fördjupningsinsatser är syftet att vidare analysera internationaliseringsbehovet och innovationsförmågan hos företagen. För åren 2016 och 2018 har ID redovisat resultaten över antalet fördjupningsinsatser som genomförts och även bokfört antal över hur ofta internationaliseringsbehovet och innovationsförmågan analyserats under dessa insatser. Från 2014 fram till 2017 har detta utgjort ett bakomliggande mål i samtliga aktiviteter om ID genomfört men som har förtydligats i och med att man 2018 arbetat fram specifika målindikatorer fördjupningsinsatserna och dess verkan för att stärka företagens internationaliserings- och innovationsförmåga. Förslagsvis bör ID fortsättningsvis arbeta med målindikatorer inom detta område för att se förändringar och förbättringar av företagens utveckling över tid.

Påbörjande av projekt hos företagen

Alla aktiviteter som ID arrangerar förväntas resultera i att företagen som fått stöd initierar projekt som ligger i linje med ID:s mål om att stärka företagens konkurrenskraft genom affärs- och teknikutveckling. Bland de utvecklingsprojekt som har initierats under åren 2014–2017 uppger ID själva att deras kontakter med företag som erhållit stöd och rådgivning ska ha resulterat i förnyelse, ett utvecklingssteg eller problemlösning som har bidragit eller kommer att bidra till företagens utveckling. Projekten kan i sin tur vara såväl rena FoU-projekt som rena uppdrag och internationella samarbeten. Mål och utfall för de företagsfinansierade projekt som har initierats med stöd av ID ser ut som följande.

Figur 20 Mål och resultat för företagsfinansierade utvecklingsprojekt.



Utifrån följande data går det att uttala sig om att ID har relevanta mål utifrån hur nätverket har presterat under åren 2014–2017. De senaste inrapporterade resultaten av ID:s verksamhet för 2018 framkommer det att antalet utvecklingsprojekt inte riktigt lyckats leva upp till målen för året. Att måluppfyllelsen har varit lägre 2016 och 2017 är ett mönster inom alla målområden i jämförelse med 2014 och 2015 där ID överträffat sig själva. 2018 års resultat skiljer sig från mängden i det avseende då aktiviteter som att kontakta företag, inleda utvecklingsdiskussioner och fördjupningsinsatser i lägre utsträckning än tidigare år har resulterat i att företagen som fått stöd initierat projekt. Detta kan vara en tillfällighet, men om utvecklingen fortsätter kan det bli problematiskt.

Utifrån de projekt som har initierats i samband med det stöd som företagen har erhållit via ID ser fördelningen ut som följande (de företagsfinansierade projekten).

Figur 21 Fördelning av de företagsfinansierade utvecklingsprojekten.

År	2014	2015	2016	2017	2018
FoU-projektansökningar	80	103	86	94	58
FoU-projekt som startat	65	79	55	71	38
Projekt i form av rena uppdrag som startat	13	22	20	22	20
Projekt i form av internationella samarbetsavtal som startat	12	20	17	6	6

ID ligger i linje med målen vad gäller antalet ansökningar om FoU-projekt och antalet FoU-projekt som startat upp i samband med det stöd som företagen erhållits av ID. Däremot ligger ID:s arbete inte i linje med målen vad gäller projekt i form av rena uppdrag

under åren 2014–2018. Detsamma gäller de internationella samarbetsavtal som startats i allt för låg utsträckning i förhållande till de uppställda målen, med undantag från år 2015.

Success stories

Varje år bidrar ID till att arbeta fram och publicera success stories, dvs. berättelser över hur IDs insatser och stöd bidragit till att stärka ett företags konkurrenskraft eller dragit nytta av ID-nätverkets kompetens. Under årens gång har flera success stories tagits fram och publicerats på ID:s webbsida.

Figur 22 Antalet success stories.

År	Mål	Utfall
2014	31	21
2015	30	21
2016	31	24
2017	31	24
2018	31	16

Övriga aktörsaktiviteter

Utöver utvecklingsdiskussionerna och fördjupningsinsatserna har ID också arrangerat informationsträffar och seminarier som genomförts med företagsföreningar, lokala nätverk, kommunsammandragningar, organisationer som representerar företag, företag som driver service för tillverkningsföretag m.fl. Dessa informationstillfällen beskriver ID har resulterat i att ha ökat möjligheterna och kvaliteten i kommande insatser både från ID:s och andra aktörer sida samt förbättrat möjligheterna för samarbete enligt ID. Nedan följer en tabell över antalet tillfällen och timmar som ID tillägnat åt informationsträffar och seminarier under åren 2014–2018.

Figur 23 Antal tillfällen och timmar av informationsträffar och seminarier.

År	2014	2015	2016	2017	2018
Antal tillfällen	86	316	88	77	60
Antal timmar	450	455	529	393	330

I granskningen av slutrapporterna och lägesrapporterna från 2014–2018 är det svårt att avgöra om de resultat som återges ovan är förväntningar eller faktiska resultat i och med att indikatorer saknas för att kunna göra en jämförelse. Med tanke på hur stor del av ID:s arbete som tar sin utgångspunkt i informationsträffar och seminarier finns det ett värde av att förbättra uppföljningen av dessa aktiviteter genom utfallsindikatorer eller tydliggöra önskvärda resultat och faktiska resultat i åiterrapporteringarna. För att kunna mäta direkta

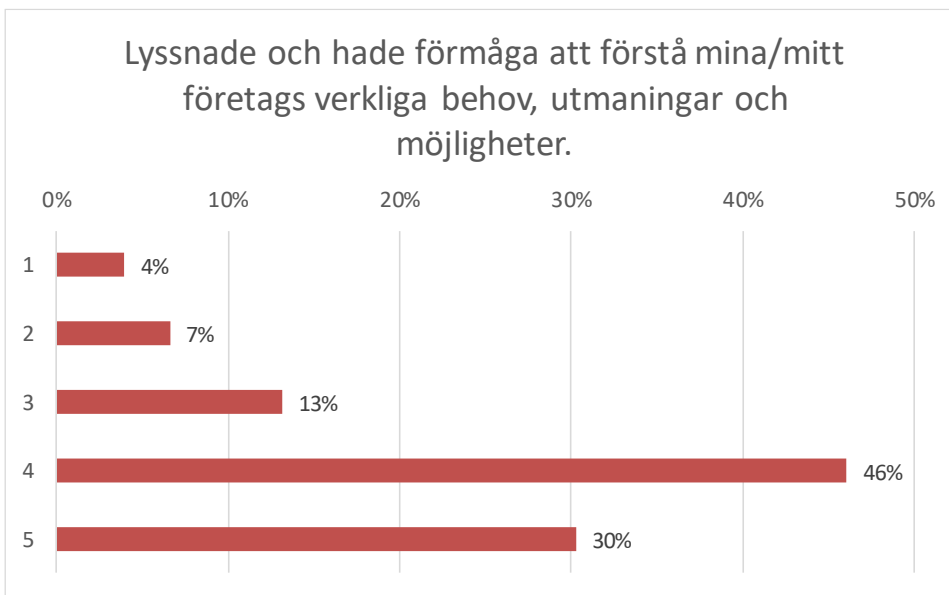
resultat och effekter av dessa insatser över tid skulle enklare utvärderingar kunna genomföras i samband med insatserna för att kunna säkerställa kvalitén i genomförandet. Det bör därför vara en del i vad ID själva uppger vara en del av nätverkets kontinuerliga utvecklingsarbete.

ID:s organisation och arbetssätt förefaller i princip att fungera

Företagen nöjda med kompetensen

ID: arbetssätt förefaller att fungera. I alla fall om man ser hur bolagen bedömt nöjdheten med rådgivningen vad gäller kompetens med mera. Nedan presenteras ett antal svar från enkäten där företagen fått bedöma hur nöjda de är med rådgivningen (och rådgivaren). 1 är lika med att man inte instämde med påståendet och 5 att man instämde helt. Som vi kan se så är 76 procent nöjda eller mycket nöjda (svaret 4 eller 5). Endast 11 procent är missnöjda (uppgivit 1 eller 2).

Figur 24 Rådgivarens förmåga att förstå bolagets förutsättningar.



I bilaga 1 redovisas enkätsvaren och där framgår att företagen generellt sett är nöjda med vad som ID-aktörerna levererat.

”För att vara utvecklad utifrån ett Excellark är Indigo utmärkt”

De intervjuade är nöjda med Indigo och det blir ett verktyg i samverkan. Det ska motverka att man springer på samma bollar, och vad som sagts och vilka man samarbetar med.

Några av de intervjuade lyfter dock att det skulle kunna moderniseras och en annan lyfter att det inte finns några problem med plattformen men att allt måste bokföras flera gånger då man behöver bokföra allt på medlemsorganisationen också. Detta skulle kunna digitaliseras bort och få de olika affärssystemen att prata med varandra.

Några av de intervjuade lyfter dock problemet angående sekretessen. En av de intervjuade menar att hen inte vet om informationen de skriver där är skyddad. Det som ska skrivas in är ett förtroende mellan den intervjuade och företaget. Den intervjuade menar att

hemmaorganisationerna kan tvinga in andra mer av nyfikenhetsjäl än arbetssjäl i databasen och att en del personer kan känna sig retade av att inte få insyn i databasen.

LinkedIn är bra, men behöver utvecklas (eller ersättas)

De intervjuade är relativt nöjda LinkedIn-gruppen. Flera påpekar att man inte längre får notiser från LinkedIn-gruppen vilket har gjort att man själv aktivt måste gå in och se om det är någon som har ställt en fråga i gruppen. Här varierar hur mycket av detta som görs. Detta är något som många uttrycker måste förbättras. Några av de intervjuade menar även att det har kommit färre förfrågningar än tidigare. En av de intervjuade saknar ett verktyg där man kan ställa en fråga och snabbt få svar, följa konversationer etc. En annan menar att gruppen är bra som idé men att man måste jobba mer direkt och snabbare mot medlemmarna. En av de intervjuade menar att hen oftast går vid sidan av LinkedIn-gruppen men menar att det positiva med gruppen är att man kan få förslag på aktörer utanför ID.

Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?

Figur 25 Hur besvaras utvärderingsfrågorna.

Utvärderingsfråga	Kontigos bedömning	Kontigos kommentar
I vilken utsträckning är verksamhetens mål och tänkta aktiviteter relevanta i förhållande till de behov, problem och frågor som målgruppen har?	I hög utsträckning – Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat mycket goda resultat och vi ser ingen eller begränsad förbättringspotential inom ramen för nuvarande resurstilldelning	Vår bedömning är denna men möjligen med kommentaren att det kan finnas en risk att bolagen i för liten grad lotsas vidare till forskningsaktör.
I vilken utsträckning motsvarar genomförda aktiviteter och dess effekter målgruppens behov och problem?	I hög utsträckning – Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat mycket goda resultat och vi ser ingen eller begränsad förbättringspotential inom ramen för nuvarande resurstilldelning	Se ovan. Vår bedömning är att ID träffar rätt i sitt arbetssätt och sin inriktning. Möjligen kan det lyftas att det finns röster som framhållit betydelsen också av mjuka insatser som affärsutveckling etc.
I vilken utsträckning är satta mål uppnådda och förväntade aktiviteter genomförda?	I relativt hög utsträckning – verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat goda resultat men vi ser viss förbättringspotential och utvecklingsmöjligheter	Generellt sett är vår bedömning att ID sammantaget levererat (även om man vissa år och inom vissa områden inte nått målen varje enskilt år).

Utvärderingsfråga	Kontigos bedömning	Kontigos kommentar
<p>Hur uppfattar de deltagande aktörerna respektive de kontaktade företagen ID:s arbetssätt? Här avses till exempel uppsökanderollen kontra expertroll, samverkan inom ramen för ID och dess medlemmar, utvecklingen av gemensamma mötesplatser och utbildningar etcetera. Kopplat till arbetssätt ingår även att beskriva och värdera hur verktygen som Industriell Dynamik använder (gemensam databas Indigo och LinkedIn-gruppen) fungerar för de deltagande aktörerna.</p>	<p>I relativt hög utsträckning – verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat goda resultat men vi ser viss förbättringspotential och utvecklingsmöjligheter</p>	<p>Vår uppfattning är att ID:s arbetssätt sammantaget fungerar. De aspekter som möjligen kan sägas fungera, om inte dåligt, är att det ibland sker företagsbesök som inte är koordinerade. Här kan ibland finnas överlapp mellan expertroll och uppsökanderoll. Vidare finns en utmaning i att LinkedIn skulle behöva utvecklas. Generellt förefaller nöjdheten med INDIGO vara bra</p>

Nyttiggörande och spridning

Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?

- I vilken utsträckning och på vilket sätt når ID företagen från den tänkta målgruppen?
- I vilken utsträckning skapar ID ett mervärde för de företag som ID har kontaktat? Och vilka mervärden?
- I vilken utsträckning skapar ID ett mervärde för de deltagande medlemsorganisationerna?
- Hur ser medlemsaktörerna på nyttan av ID för den egna organisationen och för målgruppen?
- Hur ser omfattningen ut fördelat på de olika medlemsaktörerna?

Analys

Företagen nås genom proaktiva besök

I intervjuerna framkommer det att en överhängande majoritet av företagen har blivit kontaktade av någon av ID:s aktörer, endast ett fåtal uppger att de själva tagit kontakt med någon av ID:s aktörer om det inte varit så att det har funnits en etablerad kontakt sedan tidigare. Exempelvis uppger några av företagen att de har ingått i någon form av högskolekluster där man kommit i kontakt med en av rådgivarna som i sin tur presenterat och erbjudit ID:s tjänster för företagen vilket resulterat i utvecklingsdiskussioner, fördjupningsinsatser, hjälp med ansökan om finansiering av FoU-projekt och riggning av projekten. Några uppger också att de sökt annan kontakt med några av medlemsorganisationerna och att de i sin tur blivit vidareförmedlade till aktör eller rådgivare inom nätverket utifrån företagets förfrågan på expertis och behov. Huruvida företagen känner till att de tjänster som ID:s rådgivare har erbjudit varit inom ramen för ID:s verksamhet har varierat, cirka hälften erkänner att de känner till ID sedan tidigare medan den andra hälften uppger att dem inte känner till stödet som rådgivarna erhållit har skett inom ramen för ID:s nätverk. Några av de intervjuade uppger att de inte känner till nätverket ID men att de däremot känner till att stödet som de fått ta del av finansieras av VGR. Kännedomen av ID beror på hur lång och tät kontakt som rådgivarna har haft med företagen. De företag som under flera år har haft en upprättad kontakt med ID:s rådgivare har kunnat etablera en relation allteftersom och därmed tenderar att ha en högre kännedom om nätverket i jämförelse med de företag som tagit del av mindre insatser under kortare tid där en relation inte har hunnit byggas upp.

Även om exempel på missnöje finns är den samlade bedömningen att ID skapar mervärde för bolagen

Som tidigare nämnt har majoriteten av de företag som intervjuats uppgivit att de har varit nöjda rent av väldigt nöjda med det stöd som ID erbjudit. Några av företagen uppger t.ex. att det stöd som företagen fått med ansökningar om offentlig finansiering av FoU-projekt har gett positiva utfall. Dessa företag uppger att en godkänd ansökan om EU-stöd utgör en

kvalitetsstämpel för företagen som i sin tur ökar sannolikheterna för fortsatt finansiering av andra projekt som också skapar förutsättningar för tillväxt hos företagen.

”Vi byggde en bas för företaget som hade varit svårt att göra utan stödet vad gäller finansiering och kompetens, vi har haft jättestor nytta av stödet. Vi är ett företag som efter kort tid fått så stor omsättning att vi har kunnat göra ytterligare investeringar i utrustning och personalstyrkan.”

De flesta företagen uppger också att stödet från aktörerna inom ID har bidragit till kunskapsöverföring samt påskyndat processen att utveckla produkter och produktionen, något som hade varit betydligt mer komplicerat om företagen inte fått stöd. Dessa företag uppger att de troligtvis hade kunnat göra samma resa utan stödet men att utvecklingen av företagen hade tagit betydligt längre tid.

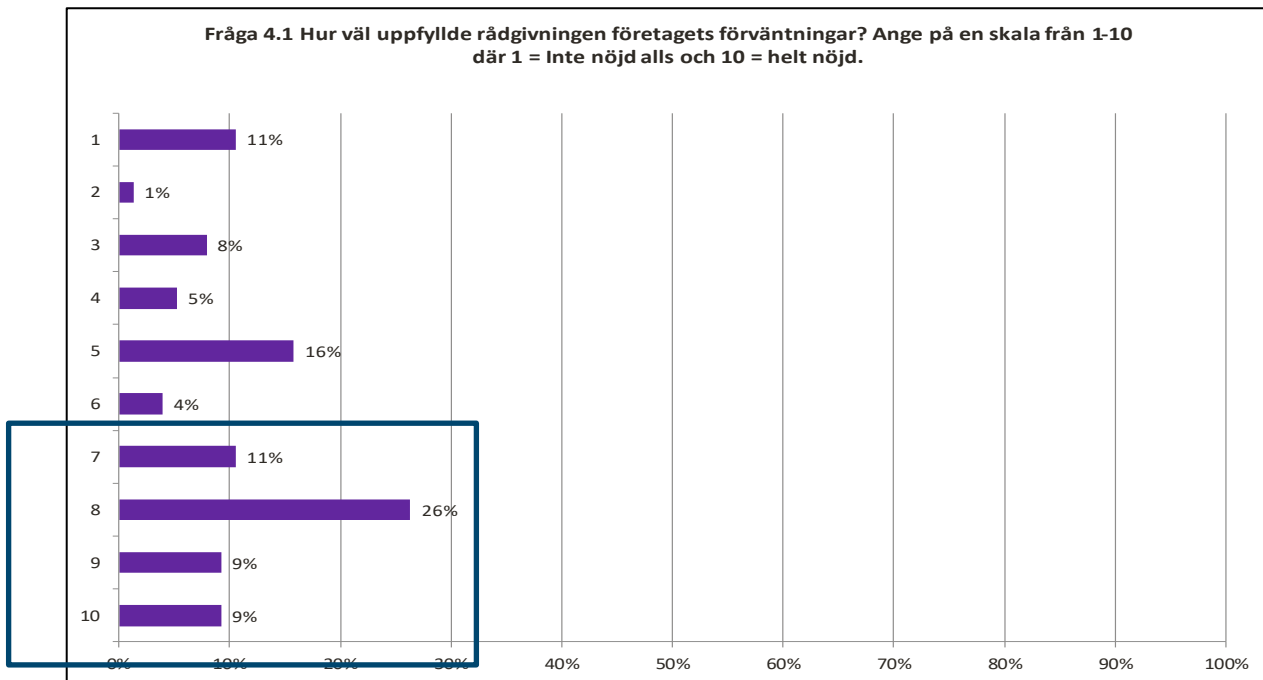
”Har lett till att vi kan lansera vår produkt, att vi kom vidare. I det andra fallet har det också lett till det, den mest väsentliga utmaningen för att lansera våra produkter. Väldigt stor nytta för oss.”

Den främsta nyttan av stödet som har identifierats i intervjuerna med företagen är stödet resulterat i att företagen har kunnat lansera nya innovativa produkter som varit nödvändiga för företagets konkurrenskraft nationellt så väl som internationellt och bidragit till ökad lönsamhet.

”Komponenten som vi utvecklade har resulterat i att vi fått nya kunder samt bättre kvalitet och pris på produkten. Mervärdet som stödet genererat är att folk trivs att jobba här och att folk som kommer på besök tycker det är ordning och reda på företagen. Vi har gjort saker som inte andra företag har gjort i och med stödet.”

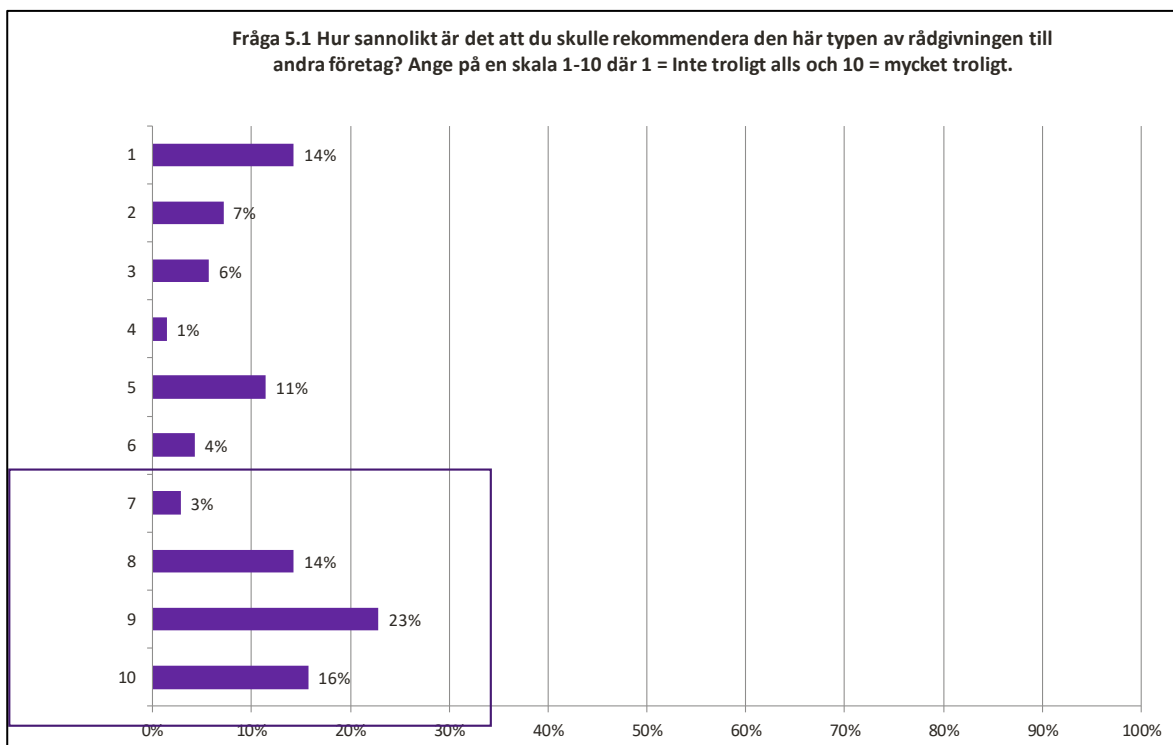
Som vi kunde se i enkätundersökningen så är också den samlade bilden att bolagen är nöjda med ID. På en avslutande bedömningsfråga rörande hur väl bolagen tyckte att ID har uppfyllt förväntningarna är drygt hälften mycket nöjda. Se figuren nedan.

Figur 26 Hur väl uppfyllde rådgivningen företagets förväntningar?



Ett annat tecken på nöjdhet är huruvida man som företag kan tänka sig att rekommendera ID till andra företag i sitt nätverk. Också här menar vi att ID får ett bra betyg. Se figuren nedan.

Figur 27 Hur väl uppfyllde rådgivningen företagets förväntningar?



I vilken utsträckning skapar ID ett mervärde för de deltagande medlemsorganisationerna?

Det största mervärdet – i bemärkelsen det som flest lyft fram – är kunskapen om de andra aktörerna. I detta sammanhang till exempel att nätverksträffarna är bra eftersom de skapar ett lärande rörande de andra aktörerna samt ett kontaktnätverk. Sedan är det naturligtvis viktigt att poängtera att mervärdet skiljer sig åt mellan olika aktörskategorier.

Hur ser medlemsaktörerna på nyttan av ID för den egna organisationen och för målgruppen?

När det gäller hur medlemsaktörerna ser på nyttan av ID för den egna organisationen och för målgruppen så kan konstateras att en del av de intervjuade har lärt sig mer och andra mindre. En av de intervjuade menar att de lär sig mycket angående hur små företag fungerar och att denna kunskap är något som de som organisation bär med sig. En annan av de intervjuade menar att de inte kan bedriva forskning utan företagen och att det är i samförstånd med dem som högskolorna vet vad de kan forska på. De får kännedom om företagets utmaningar och pekar på att de måste bli ännu bättre framöver.

En annan av de intervjuade lyfter att forskning är trögflytande och att forskarna och företagen har olika tidsaspekter och menar att exempelvis kan ta tre månader för forskarna att förstå företagets program. För forskningen har ID fungerat som en bra trendspaning kring företagets reella problem, vilken kan leda till forskningsinspiration.

Något som lyfts är att ID även bidragit till utökade nätverk och samarbeten för medlemsorganisationerna. En av de intervjuade menar att organisationen har blivit mer känd, både hos företagen men även hos de andra medlemmarna. En av de intervjuade menar även att de genom ID hittar företag som behöver deras kompetens utanför ramen av ID.

Flera intervjuade menar att resultaten som de sett hittills är hållbara. Det är kunskap som kommer att finnas kvar och det har skapats samarbeten som kan bli långsiktiga. När det har skapats handfasta saker som en produkt så kommer även det finnas kvar framöver och en av de intervjuade menar att de kan stödja företagen kring exempelvis cirkulär ekonomi. Det har även genomförts projekt där företagen får träffas gällande digitalisering.

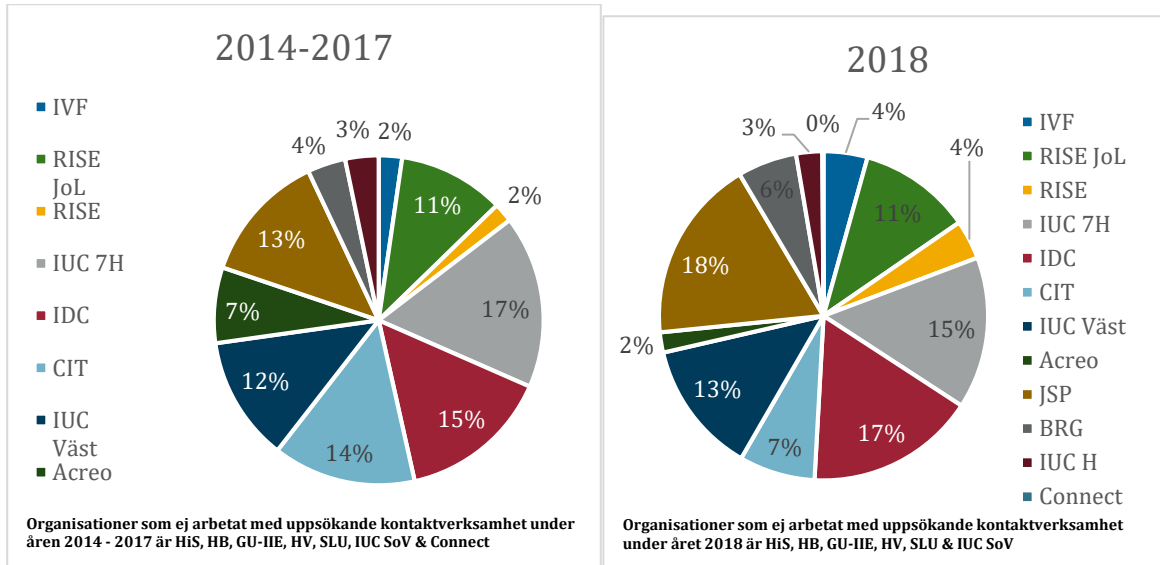
Insatserna varierar mellan aktörerna, bland annat beroende på olika roller

Kontaktverksamhet

Utifrån inhämtade data från Indigo har vi fått en överskådlig bild av hur omfattningen av kontaktverksamheten sett ut fördelat på de olika medlemsaktörerna. I toppen har vi IUC Sjuhärad (IUC 7H) som står för den största delen av kontaktverksamheten under åren 2014 till 2017, kort därefter har vid IDC West Sweden (IDC), Chalmers Industriteknik (CIT) och Johanneberg Science Park (JSP). Sedan finns det organisationer som inte har arbetat med uppsökande kontaktverksamhet som bl.a. Högskolan i Skövde, Högskolan i Borås och Connect (Connect ska det sägas har i princip kommit in i projektet under hösten 2018 och

lärosätena har en annan roll). För år 2018 är det JSP, IDC och IUC Sjuhärad som står för den största andelen av den uppsökande kontaktverksamheten.

Figur 28 Kontaktverksamhet fördelad på aktörerna under åren 2014–2017 samt 2018 i enskilt diagram.

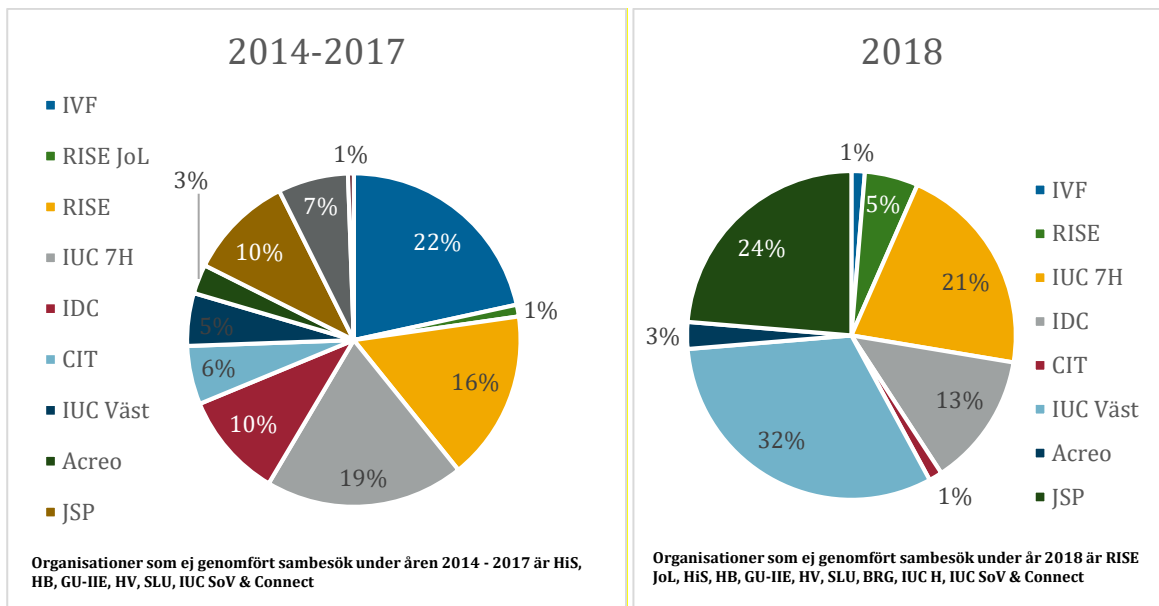


För fullständig resultatredovisning, se Bilaga 2.

Behovsanalyser och utvecklingsdiskussioner

Utifrån kontaktverksamheten bokas besök in för behovsanalyser och utvecklingsdiskussioner. Under dessa besök medverkar vanligtvis bara en ID-aktör men det kan ibland vara motiverat att fler aktörer medverkar för att bistå med olika aktuella kompetensområden. Under åren 2014 till 2017 har 178 sambesök gjorts inom ramen för 2083 behovs/fördjupningsinsatser, motsvarande 9%. I diagrammet nedan återfinns en bild av hur fördelningen av sambesök ser ut mellan de olika ID-aktörerna. De aktörer som i störst utsträckning genomför sambesök tillsammans med andra ID-aktörer är IVF, IUC IUC 7H och RISE medan aktörer som RISE JoL, IUC Halland och Acreo utför sambesök i minst utsträckning. Sedan finns det aktörer som bl.a. Högskolan i Skövde, Högskolan i Borås och Connect som inte utfört några sambesök alls under åren 2014–2017. Under 2018 har de aktörer som utfört högst antal sambesök under året varit IUC Sjuhärad, IDC West Sweden och Chalmers Industriteknik (CIT).

Figur 29 Sambesök fördelade på aktörerna under åren 2014–2017 samt 2018 i enskilt diagram.

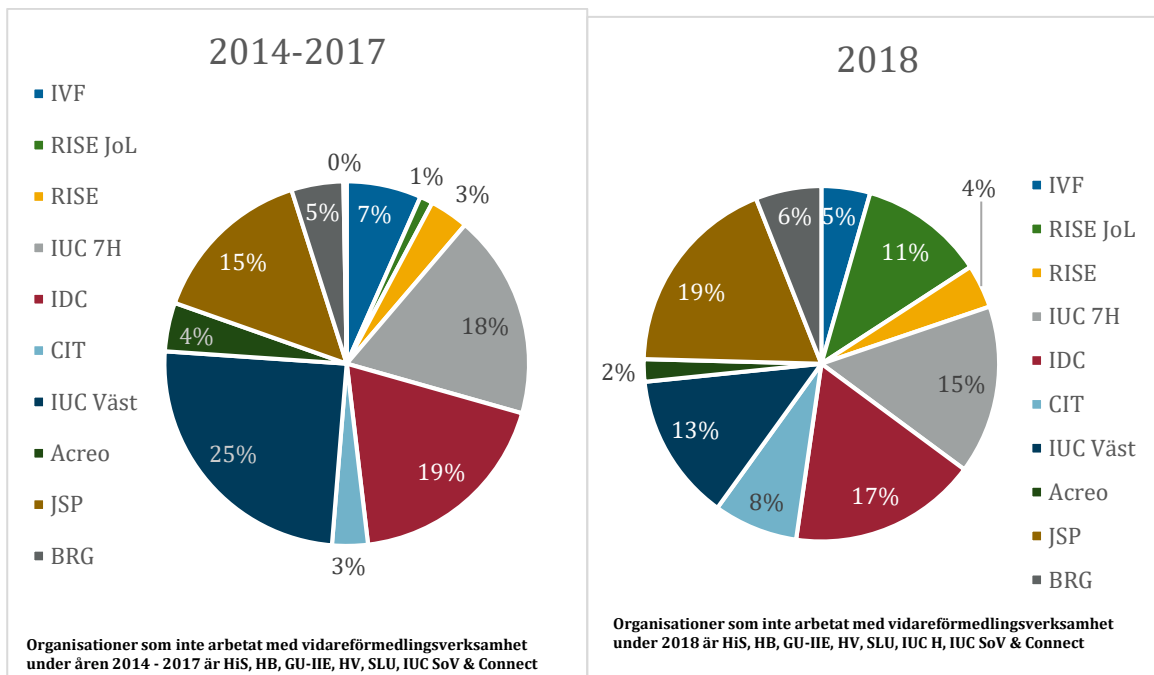


För fullständig resultatredovisning, se Bilaga 2.

Vidareförmedlingsverksamhet

Vid de tillfällen som det under besök för behovsanalyser och fördjupningsinsatser framkommer att ett företag söker specifik expertkompetens för att komma vidare mot ett projekt, uppdrag eller annat samarbete så ska sådan kompetens i första hand eftersökas inom ID-nätverket. Detta är en viktig del av ID:s arbete eftersom att vidarebefordra behov till bästa möjliga utförare och länka företag och utförare hör till ID:s viktigaste förmågor, det vill säga att verka som resurs för industritekniska SMF. Totalt har det skett 374 vidareförmedlingar i samband med de 2083 behovs/fördjupningsinsatser som har genomförts under åren 2014–2017, motsvarande 18 procent. Under 2018 har 10 stycken aktörer vidarebefordrat behov till andra utförare inom ID vid totalt 88 stycken tillfällen.

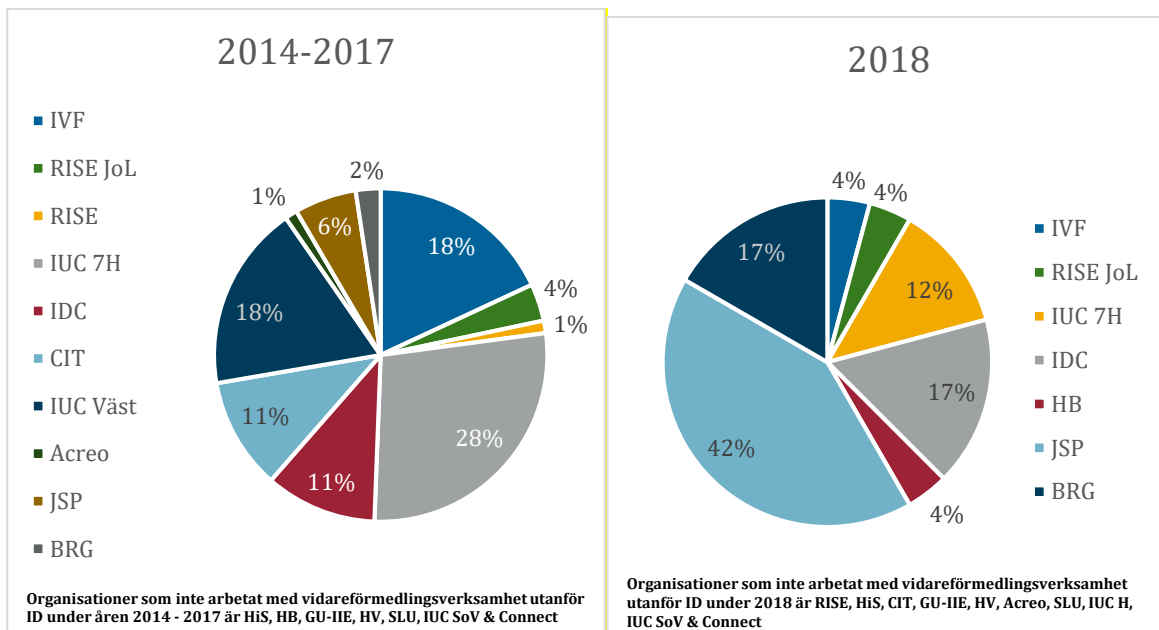
Figur 30 Vidareförmedling till annan ID-aktör fördelade på aktörer under åren 2014–2017, samt 2018 i enskilt diagram.



För fullständig resultatredovisning, se Bilaga 2.

I de fall som den efterfrågade expertkompetens inte återfinns inom ID:s nätverk kan en vidareförmedling ske till en kontakt utanför nätverket via till exempel LinkedIn. Omfattningen av vidareförmedling utanför nätverket har skett i 83 fall under åren 2014–2017 och utgör en ytterst liten andel i jämförelse med hur många behovsanalyser/fördjupningsinsatser som genomförts totalt sätt och i synnerhet om man jämför med hur ofta som expertkompetens kan återfinnas inom det egna nätverket. Under 2018 har det gjorts ca 24 stycken vidareförmedlingar till en kontakt utanför ID. Hur fördelningen ser ut mellan de olika aktörerna inom ID som vidareförmedlar företag till en kontakt utanför nätverket återfinns i diagrammen nedan.

Figur 31 Vidareförmedling till kontakter utanför ID fördelade på aktörer under åren 2014–2017, samt 2018 i enskilt diagram.

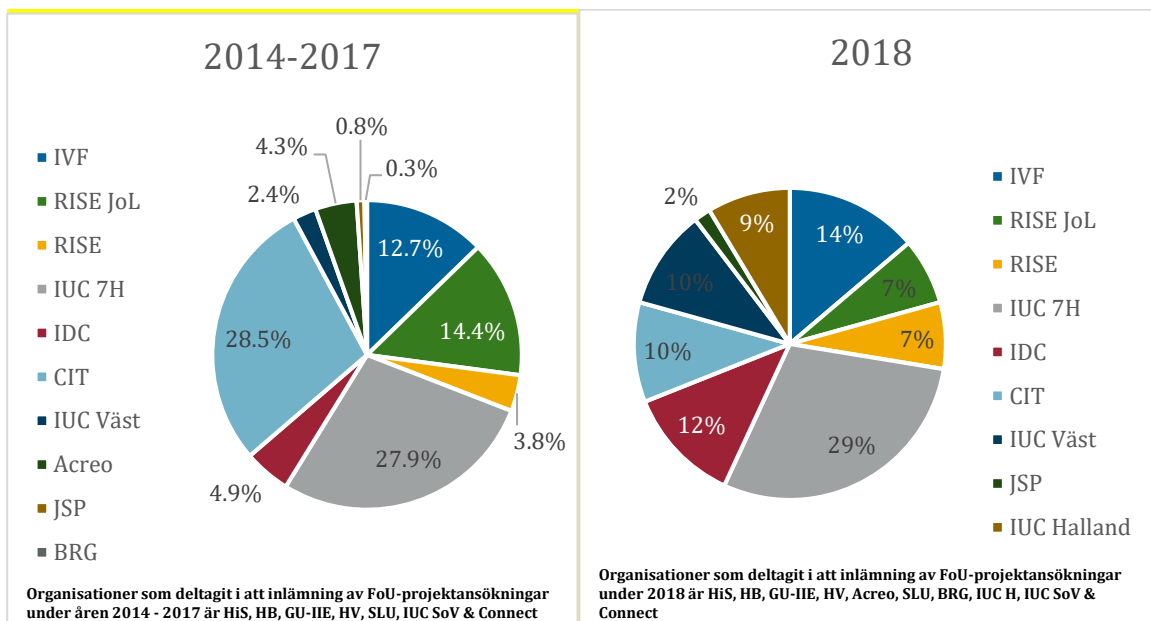


För fullständig resultatredovisning, se Bilaga 2.

Påbörjade projekt hos företagen

Ett av ID:s viktigaste aktiviteter är att bidra till att initiera projekt hos företagen. Inom den aktiviteten ingår det att bistå med stöd under fördjupningsinsatser som kan resultera i att ett företag deltagit i en ansökan för offentlig finansiering av ett utvecklingsprojekt, t.ex. ett FoU-kort, en affärsutvecklingscheck eller liknande. I diagrammet nedan återfinns fördelningen mellan vilka ID-aktörer som allra mest och allra minst bistått till att en FoU-projektansökan har inlämnats. De aktörer som bidragit mest med att stötta företag i sina ansökningar är CIT, IUC Sjuhärad och RISE JoL och de aktörer som bidragit minst är JSP, IUC Väst och BRG.

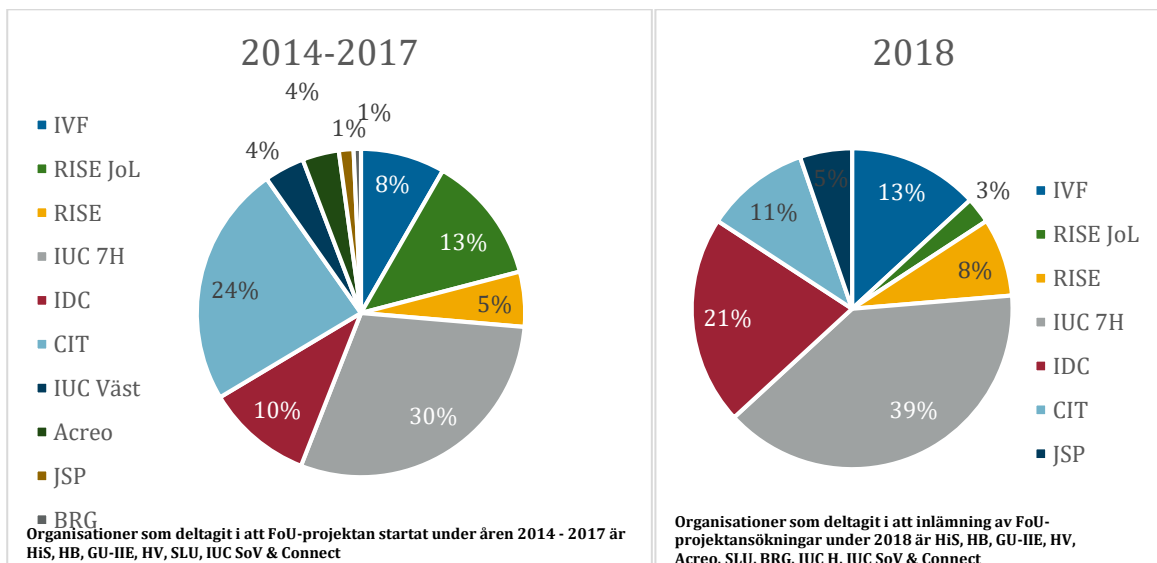
Figur 32 Fördelning över organisationer som bidragit till inlämnade FoU-projektansökningar under åren 2014 – 2017, samt 2018 i enskilt diagram.



För fullständig resultatredovisning, se Bilaga 2.

I de fall som ID har bidragit till att företag deltagit i forsknings- och utvecklingsprojekt som finansierats med offentliga medel så ser fördelningen mellan de olika aktörerna någorlunda liknande ut som fördelningen för inlämnade projektansökningar. I toppen så finner vi att IUC Sjuhärad, CIT och RISE JoL som de aktörer som i störst utsträckning bistått till att ansökningar inlämnats och att projekt startat medan aktörer som BRG, JSP och Acreeo bistått till att minst projekt startat.

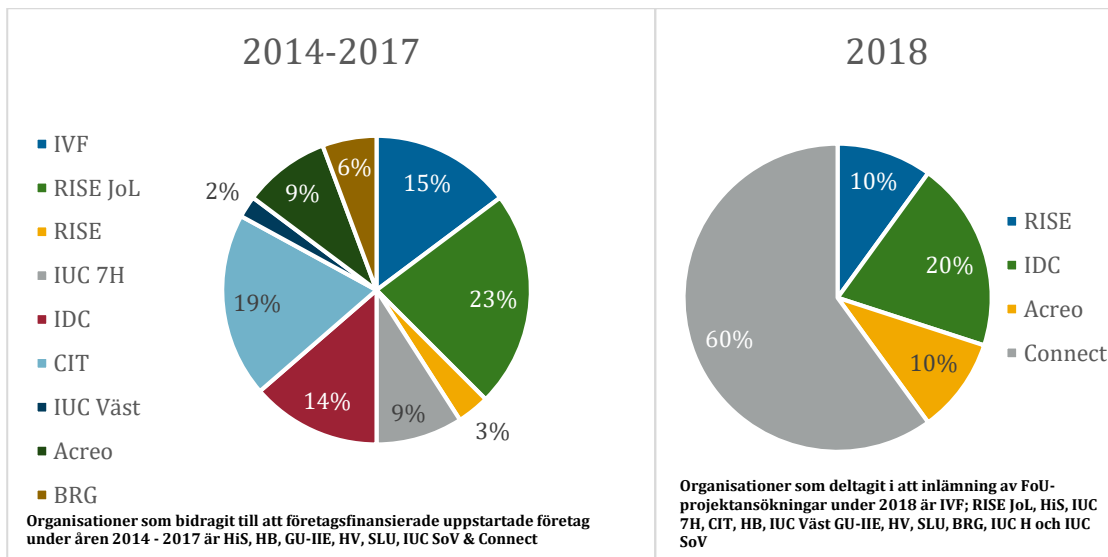
Figur 33 Fördelning över aktörer som bidragit till uppstartade F&U projekt under åren 2014 – 2017, samt 2018 i enskilt diagram.



För fullständig resultatredovisning, se Bilaga 2.

Fördelningen mellan ID:s aktörer som har bidragit till att företagsfinansierad uppdrag startat, exempelvis en marknadsundersökning, problemlösning, provning eller projektskrivning, ser ut som följande. I toppen så finner vi att RISE JoL, CIT och IVF för åren 2014–2017 medan Connect under 2018 har stått för de aktörer som i störst utsträckning bistått till att uppstartande av företagsfinansierade uppdrag.

Figur 34 Fördelning över aktörer som bidragit till uppstartade F&U projekt under åren 2014 – 2017, samt 2018 i enskilt diagram.



För fullständig resultatredovisning, se Bilaga 2.

Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?

Figur 35 Sammanfattande matris.

Utvärderingsfråga	Kontigos bedömning	Kontigos kommentar
I vilken utsträckning och på vilket sätt når ID företagen från den tänkta målgruppen?	I hög utsträckning – Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat mycket goda resultat och vi ser ingen eller begränsad förbättringspotential inom ramen för nuvarande resurstilldelning	Den möjliga utmaningen eller kanske snarare potential för utveckling att ID kanske i större utsträckning skulle vända sig mot vissa typer av tjänsteföretag etc. (Här skiljer sig dock en del av aktörerna åt i sin syn på målgruppen)

Utvärderingsfråga	Kontigos bedömning	Kontigos kommentar
<p>I vilken utsträckning skapar ID ett mervärde för de företag som ID har kontaktat? Och vilka mervärden?</p>	<p>I relativt hög utsträckning – Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat goda resultat men vi ser viss förbättringspotential/utvecklingsmöjligheter</p>	<p>Ser vi till intervjuerna så är merparten av de intervjuade nöjda och menar att ID gjort att vissa utvecklingssteg har kunnat tas. I viss utsträckning gäller detta också i enkäten (även företagen ibland har haft svårt att veta exakt vad som är en ID-aktivitet. Det som framförallt lyfts är tre saker: 1) snabb hjälp redan i rådgivningssituationen 2) hänvisningar till expert och, som en följd av 1 och 2: Man har nått ett resultat som man kanske skulle nått ändå, men man har något det snabbare</p>
<p>I vilken utsträckning skapar ID ett mervärde för de deltagande medlemsorganisationerna?</p>	<p>I relativt hög utsträckning – Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat goda resultat men vi ser viss förbättringspotential/utvecklingsmöjligheter</p>	<p>Det som lyfts av alla är lärandet om varandra. Sedan är det vissa aktörer som lyfter andra nyttor mer än vad vissa andra aktörer gör. Lärosäten kanske är den aktörskategori som – förutom lärandet – uppger sig ha minst "nytta" av ID.</p>
<p>Hur ser medlemsaktörerna på nyttan av ID för den egna organisationen och för målgruppen?</p>	<p>I relativt hög utsträckning – Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat goda resultat men vi ser viss förbättringspotential/utvecklingsmöjligheter</p>	<p>Mycket viktig. Vissa mer än andra. Mycket viktig – den möjliggör en relation med målgruppen som inte riktigt är möjlig i andra projekt.</p>
<p>Hur ser omfattningen ut fördelat på de olika medlemsaktörerna?</p>	<p>I relativt hög utsträckning – Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat goda resultat men vi ser viss förbättringspotential/utvecklingsmöjligheter</p>	<p>Svårt att bedöma om detta är ett optimalt utfall. Det finns en diskussion om lärosätenas roll och vissa andra aktörer. Det finns möjligen en förbättringspotential när det gäller prioritering.</p>

Resultat och effekter

Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?

I detta avsnitt besvarar vi följande tre frågor ur förfrågningsunderlaget:

- Vilka resultat skapas hos de företag som ID har kontaktat och hur bedöms hållbarheten av resultaten efter genomförandet?
- Går det att se några långsiktiga effekter hos målgruppen jämfört med en kontrollgrupp? Ex utveckling av omsättning respektive sysselsättning mm.
- Är resultat och effekter uppnådda till en rimlig kostnad?

Analys

Potentiella sysselsättningseffekter

När det gäller antalet arbetstillfällen som IDs insatser bidragit till att skapa så är detta en inte helt komplexfri materia att bedöma. ID använder sig av följande skattning: antal nya arbetstillfällen beräknas utifrån antagandet att 50 procent av varje företagsfinansierat utvecklingsprojekt genererar ett heltidsarbetstillfälle.

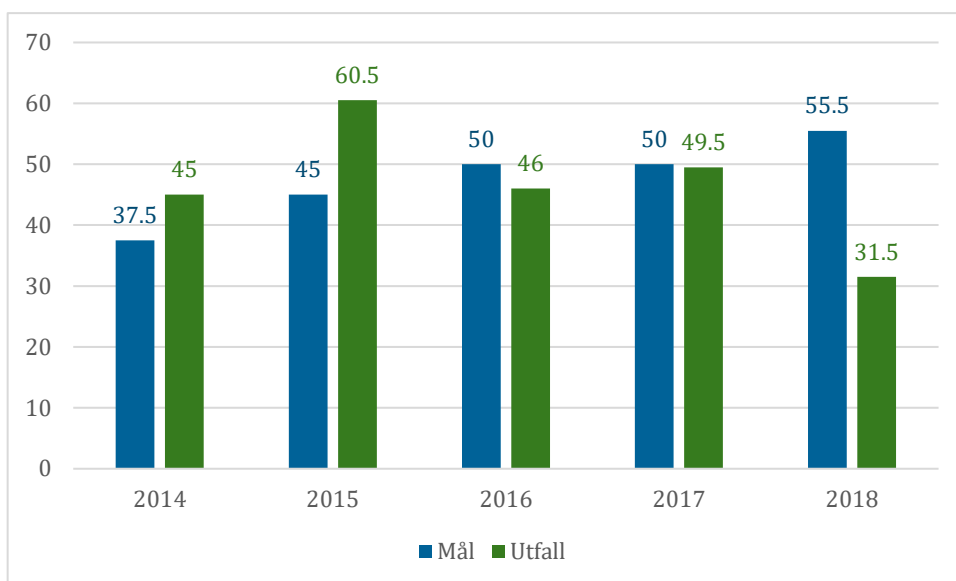
De variabler som ingår i variabeln företagsfinansierade utvecklingsprojekt är FoU-projekt som startat + Projekt i form av rena uppdrag som startat +Projekt i form av internationella samarbetsavtal som startat leder till ett nytt arbetstillfälle. Se nedan för utfall i Indigo.

Figur 36 Utfall företagsfinansierade projekt i Indigo.

År	2014	2015	2016	2017	2018
Mål	75	90	100	100	111
Utfall	90	121	92	99	63

Utifrån denna tabell har vi sedan gjort en uppskattning över hur många arbetstillfällen som kan tänkas ha generats tack vare det stöd som företagen fått via ID för att starta upp sina utvecklingsprojekt. Resultaten för 2014–2018 uppskattas som följer.

Figur 37 Utfall företagsfinansierade projekt i Indigo.



Resultaten ligger i linje med målen, enligt diagrammet ska fler arbetstillfällen genereras under 2015 än vad som förväntats medan färre arbetstillfällen än vad som förväntats ska ha generats under 2018. Med tanke på hur många företagsfinansierade FoU-projekt som ID har initierat år till år utifrån respektive budgetunderlag borde antalet arbetstillfällen bli betydligt fler på lång sikt. Någon direkt dokumentation finns dessvärre inte att tillhandahålla som kan säkerhetsställa att så faktiskt är fallet. Detta är ett antagande som återkommer i flera slutrapporter. Då antalet arbetstillfällen utgör en återkommande indikator i ID:s resultatmätning är det möjligen en aning problematiskt att ingen tydligare mätning rörande detta görs.

ID har i sina slutrapporter också andra målindikatorer (dessa är indikatorer som finns med i ansökningarna) för antalet nya arbetstillfällen som förväntas skapas som ett resultat av företagets utvecklingsprojekt. Den stämmer inte överens med ID:s antagande om att 50 procent av varje företagsfinansierat utvecklingsprojekt leder till ett nytt jobb men ser ut som följer.

Figur 38 Mål och utfall som det redovisas i åiterrapporteringen till VGR.

Projektindikatorer	2014	2015	2016	2017	2018
Mål	80	80	50	50	45
Utfall	45	60	46	50	31,5*

*Då slutrapport från 2018 saknas har vi här utgått från 50 procent av varje företagsfinansierat utvecklingsprojekt leder till ett nytt jobb.

Vissa långsiktiga effekter – men svårt att bedöma i och med att många andra aspekter påverkar bolagen

I förfrågningsunderlaget efterfrågade VGR ett försök att göra en effektanalys. För att göra denna effektanalys valdes de bolag som fått en fördjupningsinsats ut. Valet gjordes

tillsammans med uppdragsgivaren. Dessa bolag jämfördes med två kontrollgrupper. En kontrollgrupp som utgjordes av de övriga bolagen i INDIGO-databasen (drygt 3000). En kontrollgrupp som var en speglad kontrollgrupp. Speglad för att likna den grupp företag fått en fördjupningsinsats. Detta urval gjordes utifrån hur den samlade företagspopulationen i Västra Götaland, Värmland och Halland såg ut. Utgångspunkten togs i år 2013/2014 och sedan har de tre gruppernas utveckling för ett antal variabler mäts fram till 2017. Det vill säga hur har utvecklingen sett ut för respektive grupp. Viktigt också att verkligen poängtera att detta är en svår bedömning att göra eftersom många andra aspekter påverkar bolagen (samt naturligtvis i sammanhanget att fördjupningsinsatsen är viktigt, men relativt liten).

Vid utvärdering av stöd till företag är ett problem att man inte känner till det kontrafaktiska utfallet, det vill säga hur företaget skulle ha utvecklats om det inte erhållit stöd.

Fördjupningsinsatsen är inte randomiserat så att företag har lika stor chans att få stödåtgärden, vilket innebär att de företag som har fått stöd kommer att skilja sig åt från sådana som inte har fått stöd. Det skulle exempelvis kunna vara så att de företag som har erhållit stöd skulle ha haft en bättre utveckling även om de inte fått fördjupningsinsatsen.

Eftersom en direkt jämförelse mellan företag som har fått stöd och de som inte fått något stöd därför skulle bli missvisande har vi i denna analys valt att använda en matchningsmetod för att komma runt selektionsproblematiken. Matchningen innebär att man försöker att identifiera en grupp företag med liknande egenskaper som de företag som har fått stöd, så att den enda skillnaden grupperna emellan är stödsatsen. Vi har här valt att använda så kallad Coarsened Exact Matching (CEM) som metod. Styrkan i CEM som matchningsmetod är att kontinuerliga variabler som kan anta många möjliga värden (såsom omsättning, antal anställda etc.) delas in i klasser (strata) och matchningen görs baserat på dessa. Målet med matchningen är att det ska återstå så små statistiska skillnader som möjligt mellan stödföretag och kontrollgrupp året före stöd. Ett ytterligare syfte med detta är att minska resultatens modellberoende och statistiska bias. Efter matchningen har en metod som kallas difference in difference (DiD) tillämpats. Målet med DID är att eliminera både initiala skillnader mellan företag som fått rådgivning och de som tillhör jämförelsegruppen och det som hänt mellan perioder. Efter att ha kontrollerat för både skillnader initialt och vad som hänt mellan före och efter perioden återstår koefficienten som estimerar effekten av den fördjupade rådgivningsinsatsen (Se också metodbilagan).

En mycket viktig aspekt att komma ihåg i detta sammanhang är att alla tre grupperna haft en positiv utveckling. Begreppen ”starkare” respektive ”svagare” indikerar egentligen endas utvecklingskurvans lutning (se också det inledande kapitlet!).

Figur 39 Utfall effektanalys.

Företagsgrupp	Omsättning	Antal anställda	Årets resultat	Vinstmarginal	Soliditet
De cirka 500 företag som erhållit en fördjupningsinsats och som haft ett bokslut 2014 och 2017 (treatment)*	Starkare utveckling än kontrollgrupp 2. Ingen skillnad jämfört med kontrollgrupp 1	Svagare utveckling än kontrollgrupp 2	Ingen skillnad	Ingen skillnad	Svagare utveckling än kontrollgrupp 2

Företagsgrupp	Omsättning	Antal anställda	Årets resultat	Vinstmarginal	Soliditet
Kontrollgrupp 1 (Övriga bolag som deltagit/erhållit någon form av insats inom ramen för Industriell Dynamik)*	Ingen skillnad	Ingen skillnad	Ingen skillnad	Ingen skillnad	Ingen skillnad
Kontrollgrupp 2. Speglad kontrollgrupp av liknande företag som erhållit fördjupningsinsats i regionen (CEM-gruppen)*	Svagare än kontrollgrupp 1	Starkare än kontrollgrupp 1	Ingen skillnad	Ingen skillnad	Starkare än kontrollgrupp 1

*Bolagen ska ha haft omsättning 4 år tillbaka i Bisnode.

Ett annat sätt att mäta effekter – eller kanske snarare att mäta potentiella effekter – är att undersöka huruvida företagen genom stödet skapat förutsättningar för förnyelse och förflyttning av verksamheten.

I intervjuundersökningen framkommer det att de flesta av företagen som har fått stöd via ID kan se att stödet har bidragit till organisatoriska förändringar (vilket i detta sammanhang är positivt). De flesta företagen pratar om hur stödet bidragit till att företagen arbeta fram en tydlig affärsmodell med visioner och mål som kan ge nytta i framtiden. Ett arbete som de mindre företagen inte har betraktat som en nödvändighet men som de i efterhand har insett betydelsen av att ha en tydlig affärsmodell och vision.

”Nytan hänger ihop med om man får fram en bra vision och mål som kan skapa i nytta framtiden. Företaget förmedlar stabilitet och det blir enklare för oss att förmedla våra förväntningar på medarbetare som kan ge uppväxling. Vi lyfte ögonen för vad vi kan förbättra inom verksamheten och börjar man se nytta så fortsätter man se nytta och det är en förutsättning för att finnas kvar på marknaden och för att vara attraktiv för sina kunder.”

I enighet med citatet ovan uppger en annan respondent som intervjuats att stödet med i att ta fram en tydlig vision och affärsmodell har skapat fördelar i dialogen med kunder och därmed en bättre lämnat ett bättre erbjudande och marknadsetablering. En annan person som intervjuades menade också att en tydligare affärsmodell bidragit till att skapa en bättre arbetsmiljö som får ägarna att känna att de kan tjäna pengar i bolaget med en positiv anda.

Flera av företagen lyfter också fram i intervjuerna att stödet från ID bidragit till att företagen fått upp ögonen för projektstyrning. Vikten av projektstyrning är en viktig del i företagets utveckling för att kunna ta sig an större och mer framgångsrika projekt.

”I och med stödet har vi fått erfarenhet och drift av projekt som bidragit till mycket input. Ett litet företag som oss med 30 personer blir det nu enklare att strukturera större projekt. Många gånger har vi varit lösa på linjen men de har hjälpt oss med hur vi ska tänka kring uppstyrning, rapportering och uppföljning av projekt.”

Ett annat företag uppger att företaget till en början hade avdelningar som saknade gemenskap trots att de var beroende av varandra men att företaget tack vare stödet för projektstyrningen nu har lyckats öka engagemanget mellan avdelningarna som är avgörande för att arbeta fram en gemensam produkt. Vikten av att satsa på kvalitén på produktionen gör att steget för internationalisering kommer mer naturligt.

”I vår resa så måste vi förbättra produktiviteten och på produkten kommer internationalisering mer naturlig. Vi blir stärkta av att veta att man kan leverera bra produkter till rätt pris, det innebär inte lika stor risk att satsa internationellt om det känns som ett naturligt steg där alla pusselbitar ligger på plats.”

En tydlig affärsplan och en bra produkt skapar självförtroende hos företagen, ett självförtroende som lyfts fram som en möjlighet för att våga expandera utomlands. Ett annat företag uppger också att det stöd som företaget fått med att skriva en ansökan om EU-bidrag och att ha fått den godkänd har gett företaget en kvalitetsstämpel och att företaget därmed ägnar tid och energi på att förbättra verksamheten och att det är en stolthet. Ett annat företag uppger också att hjälpen med att ansöka EU-stöd och att fått det godkänd har skapat möjligheter för att enklare ta in riskkapital och rekrytera internationellt. Samtidigt uppger ett annat företag som hade kontakt med ID under uppstarten av verksamheten ägnade för stort fokus på få ut företaget på den globala arenan, något som i efterhand visade sig vara fel arena för en produkt med lokal efterfrågan. Företaget upplevde ändå att stödet bidragit till nytta vad gäller försäljningstaktiken:

”Nu söker vi inte längre stöd utan fokuserar på riktigt kunder och det har verkligen gjort skillnad. Vad gäller internationalisering så tänkte vi till en början globalt men vi insåg till slut att vi måste etablera en fast marknad i närområdet och expandera därifrån till storstäder nationellt, därefter Norden. En stegvisprocess och inom några år kan vi säkert arbeta på en globalmarknad.”

Nätverket fortsatta fokus på innovationsledning och tjänstefiering kommer att troligen öka förutsättningarna för ID att tillsammans med regionens FoU-organisationer rigga och genomdriva innovativa projekt och uppdrag med hög kvalitet och innovationshöjd som leder till nya framgångsrika erbjudanden, affärsmodeller med mera hos bolagen.

Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?

Figur 40 Sammanfattande matris.

Utvärderingsfråga	Kontigos bedömning	Kontigos kommentar
Vilka resultat skapas hos de företag som ID har kontaktat och hur bedöms hållbarheten av resultaten efter genomförandet?	I relativt hög utsträckning – Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat goda resultat men vi ser viss förbättringspotential och utvecklingsmöjligheter	Som tidigare nämnts upplever många bolag att de troligtvis hade kunnat göra samma resa inom företaget ifall att de inte hade fått stöd från ID, men att den största fördelen är att företagens utveckling har gått betydligt snabbare. De har fått hjälp med att hitta nya organisatoriska lösningar, utveckla produkter och erbjudanden, arbeta fram visioner och förbättra projektstyrningen etc. Dessa aspekter har i de allra flesta fall bidragit till att företagen som har intervjuats kunnat stärka sin konkurrenskraft och öppnat upp för möjligheterna att utvecklas ytterligare, även stärka sin internationalisering.
Går det att se några långsiktiga effekter hos målgruppen jämfört med en kontrollgrupp? Ex utveckling av omsättning respektive sysselsättning mm.	I viss utsträckning – Verksamheten har genomfört en del aktiviteter/levererat en del resultat, dessa täcker dock inte alla aspekter av frågan eller är i vissa avseenden otillräckliga	Effekten är svårbedömd. Signifikant bättre omsättningsökning. Intervjuerna ger vid handen att bolagen ser vissa effekter framförallt kopplat till en snabbare utvecklingsresa.
Är resultat och effekter uppnådda till en rimlig kostnad?	I hög utsträckning – verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat mycket goda resultat och vi ser ingen eller begränsad förbättringspotential inom ramen för nuvarande resurstilldelning	Kontigo ser projektet som mycket resurseffektivt i förhållande till vad det genererar.

Koppling till det övergripande styrdokumentet

Vilka frågor besvaras i förfrågningsunderlaget?

I detta avsnitt besvarar vi följande två frågor ur förfrågningsunderlaget:

- I vilken utsträckning har verksamheten bidragit till genomförandet av VG2020s områden?
- I vilken utsträckning beaktar Industriell Dynamik de generella perspektiven i sin verksamhet och sitt genomförande?

Analys

Industriell Dynamik levererar i de för projektet relevanta huvudområdena i VG2020

En ledande kunskapsregion

Figur 41 En ledande kunskapsregion.

Områden i VG2020	Kommentarer
<p>Ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stimulera ökat entreprenörskap och intraprenörskap 2. Skapa starka förutsättningar för att förverkliga idéer och starta företag 3. Främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag 	<p>Satsningen ligger i linje med i synnerhet punkt 3. Satsningen är, enligt vår bedömning, ett mycket viktigt verktyg för att uppfylla punkt 3 inom den tillverkande industrin i Västra Götaland.</p>
<p>Internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområden</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Attrahera fler studenter och forskare och öka utbytet med omvärlden 2. Positionera internationellt konkurrenskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer 3. Utveckla test- och demonstrationsarenor där nya idéer omsätts till praktik 4. Stimulera internationella allianser och samarbeten inom forskning och innovation 5. Stärka den stödjande infrastrukturen för en ledande kunskapsregion 	<p>Satsningen bidrar i viss mån till punkt 5 i bemärkelsen att det har som syfte och arbetar för att den stödjande infrastrukturen (kopplingen mellan industriföretag som inte har ingångar/nätverk in till forskningsmiljöerna får detta).</p>

En region för alla

Figur 42 En region för alla

Områden i VG2020	Kommentarer
<p>Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingarna mellan utbildning och arbetsliv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Skapa en sammanhållen arena för ungas möjligheter till praktik, ferieplatser, mentorer 2. Kraftsamling på ökad samverkan mellan eftergymnasial utbildning och arbetslivet 3. Främja ett arbetsliv som aktivt engagerar sig för barn och ungdom 4. Lösa urbana utmaningar i de större städerna 	<p>Satsningen bedöms inte egentligen bidra till detta område.</p>
<p>Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fler ska bedriva eftergymnasiala studier och avhoppet från skolan ska minska 2. Förkorta och förenkla vägen till arbetsmarknaden genom vägledning och validering 3. Effektiv kompetensförsörjning och livslångt lärande i företag och organisationer 4. Utveckla samordning inom utbildningssystemet för att möta framtidens kompetensbehov 	<p>Satsningen bedöms inte egentligen bidra till detta område, förutom punkt 3. De rådgivande insatserna och de ingår till och nätverk som stödjer de små och medelstora företagens förutsättningar för att skapa livslångt lärande.</p>
<p>Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investera i transportinfrastruktur som driver regional och nationell utveckling 2. Bygga ut en kollektivtrafik som är ett föredöme när det gäller kvalitet och hållbarhet 3. Bidra till en IT-infrastruktur med hög kvalitet för alla och som främjar hållbarhet 4. Utveckla en regional framtidsbild som stödjer hållbar utveckling i Västra Götaland 	<p>Vi bedömer att satsningen i viss utsträckning bidrar till – indirekt – att förstärka förutsättningarna för punkt 4. Detta genom att ID på flera sätt bidrar till att bolagen har möjlighet att utveckla hållbara produktionslösningar etc. Flera av aktörerna arbetar också med insatser – utanför Industriell Dynamik-projektet – som stärker hållbar utveckling (ID möjliggör att förstärka dessa satsningar).</p>

En region där vi tar globalt ansvar

Figur 43 En region där vi tar globalt ansvar.

Områden i VG2020	Kommentarer
<p>Ett resurseffektivt samhälle med minskad klimatpåverkan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Göra offentlig sektor i Västra Götaland ledande på utveckling av hållbara lösningar 2. Genomföra fler breda överenskommelser för hållbar utveckling i Västra Götaland 3. Göra Västra Götaland till modell för hållbar landsbygdsutveckling och samspel stad/land 4. Utveckla miljölösningar med ambition att påverka globalt via affärsdriven miljöutveckling 	<p>Satsningen bidrar på olika sätt i viss utsträckning till punkt 4.</p>
<p>Hållbar konsumtion som driver ansvar, utveckling och innovationer</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Driva frågan om resurseffektiv konsumtion och kommunicera hållbara värderingar 2. Samverka kring inköp som driver hållbar utveckling, innovation och lokal utveckling 	<p>Satsningen bidrar egentligen inte till detta område enligt vår bedömning. Möjligen kan den i viss mån påverka punkt 1.</p>

En region som syns och engagerar

Figur 44 En region som syns och engagerar.

Områden i VG2020	Kommentarer
<p>En ledande kulturregion och ett rikt kulturliv med fokus på barn, unga och delaktighet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Främja en aktiv och nyskapande kulturregion för alla i hela Västra Götaland 2. Utveckla Västra Götaland som en plats där unga möts, främja ungdomskultur. 	<p>Satsningen bidrar inte till detta område.</p>
<p>Ökat utbyte med och påverkan på omvärlden</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Öka närvaro och påverkan nationellt och internationellt 2. Satsa på internationell mötesindustri, evenemang och på att stärka besöksnäringen 3. Riva gränshinder och öka samverkan med Norge, etablera region Oslo/Göteborg/Öresund 4. Driva offensiva insatser för att etablera nya arbetsplatser i Västra Götaland 	<p>Industriell Dynamik bidrar i viss utsträckning till punkt 1 och punkt 3 genom samverkan med bl.a. Skåne rörande vindkraft</p>

Industriell Dynamik beaktar de generella perspektiven i VG2020 (men kunde kanske göra mer i några av dem)

Jämställdhet

I granskningen av slut- och lägesrapporter framkommer det ID i god utsträckning beaktar de generella perspektiven för VG2020 inom verksamheten och i sitt genomförande. Inom området för jämställdhet har ID under åren 2014 till 2018 arbetat genomgående med att utbilda ID:s rådgivare inom jämställdhets- och mångfaldsfrågor i samarbete med EEN med syftet att aktualisera dessa frågor vid företagskontakter. I rapporteringarna framkommer det att ID aktivt arbetar med att prioritera kvinnliga ägare, ledning eller nyckelpersoner eftersom kvinnor är i en mycket tydlig minoritetsposition i dessa roller i målgruppen. ID utger sig också för att vara lyhörda för insatser som ger dessa möjligheter för nyanställning och bättre arbetsförhållanden för kvinnor i företagen. Utöver detta driver flera av aktörerna projekt vars syfte är att öka jämställdhet i industri och kunskaper från dessa projekt utnyttjas inom ID när så är möjligt. För att vidare kunna besvara frågan om hur ID bidragit till genomförandet av VG2020:s område om jämställdhet finns det en förbättringspotential i ID:s rapporteringar. Hittills har det ur rapporteringarna återfunnits beskrivningar över hur arbetet fungerar strategiskt men resultatet av detta arbete lyser med sin frånvaro i rapporteringarna trots att utrymmet i dokumentationsmallen återfinns. Utan resultatindikatorer är det svårt att uttala sig om effekterna av ID:s arbete med jämställdhet.

Mångfald

Enligt slutrapporterna är inte ID:s främsta mål att förbättra integration och mångfald men däremot finns det inom nätverket projekt med syften att öka mångfalden inom industrin samt att kunskaperna från dessa projekt utnyttjas inom ID när så är möjligt. Som tidigare nämnt har ID:s rådgivare genomgått utbildningar inom jämställdhets- och mångfaldsfrågor i samarbete med EEN med syftet att aktualisera dessa frågor vid företagskontakter. Vidare framkommer det i rapporteringarna att ID aktivt arbetar med att prioritera företag med ägare, ledning eller nyckelpersoner som tillhör grupper som behövs stärkas. ID utger sig också för att vara lyhörda för insatser som ger bättre möjligheter för nyanställning och bättre arbetsförhållanden för sådana grupper i företagen. Utöver detta driver flera av aktörerna projekt vars syfte är att öka jämställdhet i industri och kunskaper från dessa projekt utnyttjas inom ID när så är möjligt. Precis som ID:s arbete med området för jämställdhet saknas det beskrivning av både indikatorer och resultat för detta arbete. För att kunna mäta och jämföra resultaten för ID:s arbete för ökad mångfald och integrering finns det en betydande potential i att arbeta fram indikatorer för hur ID avser att åstadkomma förändring inom området.

Miljö

I granskningen av slut- och lägesrapporter framkommer det ID i god utsträckning beaktar de generella perspektiven för VG2020 inom verksamheten och i sitt genomförande. Inom området för miljö har de allra flesta aktörerna inom ID under åren 2014 till 2018 arbetat med projekt som syftar till miljövinster. ID påtalar att insikterna i vikten av detta arbete och att miljöeffekter för närvarande är stark drivkraft för utveckling även om ID:s främsta arbete är behovsstyrt. ID menar själva att nätverket arbetar ofta med att stötta företag att utveckla processer och produkter som är bättre i miljöhänseende men likväl också en viktig parameter. Hur detta arbete är organiserat och resultaten för ID:s arbete med att minimera

negativa miljöeffekter framkommer inte i någon av slutrapporterna eller lägesrapporterna från 2014–2017.

Internationalisering

När det gäller internationalisering framkommer det att ID arbetar med detta område, framförallt genom kopplingen till EEN. Man kan även säga indirekt genom samverkan med Exportcentrum. Som vi kan se i företagsintervjuerna så framkommer att flera av företagen ger exempel på hur rådgivningen underlättat för bolagen att hantera internationaliseringsfrågor. En ytterligare aspekt handlar om hur ID som satsning ”internationaliserar sig” (Exempelvis genom att informera om ID och ID:s modell etc.).

Sammanfattande matris – hur besvaras frågorna?

Figur 45 Sammanfattande matris

Utvärderingsfråga	Kontigos bedömning	Kontigos kommentar
I vilken utsträckning har verksamheten bidragit till genomförandet av VG2020s områden?	I hög utsträckning. Verksamheten har genomfört ett systematiskt arbete/levererat mycket goda resultat och vi ser ingen eller begränsad förbättringspotential inom ramen för nuvarande resurstilldelning.	Jämför med en del andra satsningar som Kontigo utvärderat har ID ett smalare syfte (jämfört exempelvis med satsningar som Offshore Väst eller Swemarc). Vi menar dock att de områden där ID utifrån ett VG2020-perspektiv har relevans, där levererar projektet.
I vilken utsträckning beaktar Industriell Dynamik de generella perspektiven i sin verksamhet och sitt genomförande?	I viss utsträckning – verksamheten har genomfört en del aktiviteter/levererat en del resultat, dessa täcker dock inte alla aspekter av frågan eller är i vissa avseenden otillräckliga	Vår primära kommentar här är att denna bedömning möjligen är lite ”hård”. Vad vi menar är att medlemsaktörerna på olika sätt (och även ID) – vissa mer andra mindre – arbetar med frågorna. När det gäller miljö bidrar ID definitivt. Också när det gäller internationalisering (även om projektet inte arbetat systematiskt så finns diskussionen med i rådgivning etc. Vidare så finns kopplingen genom samverkan med Exportcentrum). När det gäller mångfald och jämställdhet så arbetar projektet med det (t.ex. genom utbildningar). Dock inte systematiskt i bemärkelsen att det finns ett systematiskt arbetssätt som är väl förankrat. Detta är dock ett ganska hårt betyg. Vår bedömning är att ID ligger nära det näst högsta betyget.

Slutsatser och rekommendationer

Inledning

År 2006 bytte delprojektet ”Regional innovationsservice av världsklass – IF-nätet Västra Götaland” namn till Industriell Dynamik. Det grundläggande syftet preciserades som att ID skulle arbeta för att bygga ett strategiskt samarbete mellan forskning, industri, myndigheter och politik för att skapa förutsättningar för ett innovationssystem som i sin tur skulle förväntas leda till hållbar tillväxt och stärkt konkurrenskraft. Tolv år senare lever ID vidare, och har utvecklats. Bland annat har nya medlemmar tillkommit och även policyarenan vad gäller svensk industri har ändrats (2016 kom ju exempelvis nyindustrialiseringsstrategin, och med den satsningar från bl.a. Tillväxtverket). Tolv år senare genomförs vidare denna uppföljning (en uppföljning gjordes även 2009/2010 för övrigt, mer om denna avslutningsvis i detta kapitel).

Vilka är då de viktigaste slutsatserna? Vi har valt att sammanfatta dessa som en så kallad SWOT (se också tabellerna som avslutar respektive kapitel).

Slutsatser

Styrkor

När det gäller olika styrkor, kan konstateras att uppföljningen i allra högsta grad belägger att sådana finns.

- Den första styrkan som vi vill lyfta är att projektet skapar mervärden både för målgrupp och för utförare. Såväl i enkät som i intervjuer är den samlade bilden att det finns en stor nöjdhet med vad och hur medlemsaktörerna levererar sina tjänster. Företagen kan också visa på olika nyttor etc. Även om den effektutvärdering som genomförts bör hanteras varsamt eftersom det är en komplicerad materia kan vidare konstateras att de företag som erhållit fördjupningsinsats uppvisar signifikant bättre omsättningsökning.
- Förutom kompetens och kunskap om målgruppen så är den samlade bilden utifrån intervjuerna att ID verkligen fyller en lucka när det gäller att möta företagen. ID är ett projekt som erbjuder en dörr in. Bolagen får hjälp av sin kontakt, inom i princip 2 dygn. Denna operativa samverkan i nätverket (och genom nätverkets kopplingar) innebär snabb tillgång för bolagen till bred kompetens (som de inte skulle ha möjlighet till annars).
- Detta är också något som de intervjuade bolagen lyfter. Även i intervjuerna framkommer nöjdhet med hur tjänsterna erbjudits. Även den samlade nöjdheten med projektet är positiv. Drygt 50 procent är nöjda eller mycket nöjda medan endast 25 procent är missnöjda eller i alla fall inte ansåg att ID uppfyllde deras förväntningar. Sägars ska också att det är troligt eller rent av mycket troligt att man kan tänka sig att tipsa företagskollega om ID och deras tjänster.
- En av de verkliga styrkorna som lyfts på lite olika sätt av medlemmarna är vidare nätverkets mervärde som skapare av kompetens

- En ytterligare styrka – det ser vi också i intervjuer och i enkäten – är att medarbetarna bedöms som mycket kompetenta och att målgruppen är mycket nöjd med deras förståelse och engagemang.
- Den breda geografien, dvs. att ID genom sin organisation faktiskt har en möjlighet att nå ut i hela regionen (och även Halland och Värmland)
- En styrka är att det finns en transparens genom INDIGO när det gäller aktiviteter, budget m.m. Men inte bara det – vissa (inte alla medlemsaktörer, nota bene) nyttjar INDIGO strategiskt för att identifiera bolag som behöver besökas/kontakts m.m. Att fortsätta att utveckla INDIGO är en ytterligare möjlighet som kan stärka Industriell Dynamik.
- En ytterligare styrka som gör att såväl svagheter som hot har alla förutsättningar att kunna hanteras är att det är ”högt i tak” och att diskussionsklimat etc. under nätverksmötena är tillåtande.

Svagheter

- En första svaghet är kanske inte helt självklar en tydligt definierad svaghet, kanske snarare ett hot, men som ändå bör lyftas är att det i dagsläget finns en risk att det som är det initiala och primära syftet att koppla SMF till forskningsaktörer kan ”glömmas bort”. Det är viktigt att ID inte blir en mer generisk företagsfrämjare.
- Det finns en svaghet i att det kanske föreligger en otydlighet i bemärkelsen att det inte råder samstämmighet om hur väl flödet mellan experter och samordningsaktörer fungerar; att det inte föreligger en förståelse över att vissa aktörer har blivit medlemmar (olika aktörers roller etc.)
- En aspekt som lyfts i vissa av intervjuerna rör hur projektet leds. Det har, sammantaget, egentligen inte framkommit kritik mot själva sättet hur projektet leds och organiseras utan kanske snarare att en svaghet som lyfts är att projektet skulle kunna arbeta med flera gemensamma insatser m.m. Till exempel en satsning mot några av dimensionerna inom hållbar utveckling.
- Erbjudande är inte känt (vilket inte samma sak som att ID som varumärke är känt – en vanlig utmaning för intermediärer). Samtidigt är det helt klart så att företagen kan tänka sig att rekommendera sina kontakter, nätverk etc. Med detta menar vi att en svaghet är att många av företagen i målgruppen som potentiellt skulle ha stor nytta av IDs erbjudande inte känner till detta.
- Det förefaller svårt att få med lärosätena. Eller rättare sagt: det är inte självklart helt enkelt att hitta matchmaking mellan målgruppen bolag och lärosätena beroende exempelvis på olika tidshorisonter, incitament m.m.
- En svaghet – eller kanske mer korrekt ett område med förbättringspotential – är att det inte egentligen förekommer något strukturerat arbete med hållbarhet – förstått brett. De enskilda aktörerna arbetar med olika insatser; det har också genomförts utbildningsinsatser etc. Dock efterfrågar vissa medlemmar gemensamma insatser.

Hot

- Ett hot som vissa av de intervjuade lyfter är att endast ID blir plattform för försäljning (oron att så skulle bli fallet gäller egentligen endast vissa

aktörer). Det hot som de intervjuade framför är att ”alla” börjar kontakta bolag. Sedan kan man fråga sig om detta verkligen är ett hot. Bilden efter att ha genomfört de samlade intervjuerna är att detta är lösbart.

- Medlemmar splittrar upp arbetsstyrkan. Vissa lyfter att detta är något som försämrar ID. Andra å sin sida, menar andra snarare tvärtom att det stärker ID att man sprider kunskapen i organisationen och därigenom i högre grad skapar ett strukturkapital. Detta är dock något som bör diskuteras.
- Ett hot som i viss mån är internt (och därmed kanske en svaghet) är att ID fungerar väl och att det i förhållande till finansieringen levererar ett gott resultat. Detta kan göra att ID teoretiskt skulle kunna bli lite ”bekväma” och arbeta på utan att direkt tänka på utveckling, förnyelse etc. av insatser, arbetsätt med mera. En inte oväsentlig aspekt här – eftersom ju det centrala syftet med ID är och var att underlätta för de små och medelstora industriföretagen i regionen att kopplas närmare FOI-aktörer – att ID arbetar med insatser som förvisso stärker bolagen, men som kanske inte knyter dem närmare FOI-aktörer (lärosäten eller institut).
- ID har vuxit sedan 2006 såväl geografiskt som aktörsmässigt. Nya aktörskategorier har också tillkommit. Det finns lite olika åsikter om detta, och om vissa aktörers roll, bl.a. Connect. Detta skulle kunna vara en källa till splittring. Samtidigt behöver detta inte vara ett hot. Det kanske snarare handlar om att hantera den förändring som skett och sker genom exempelvis insatser som det arbete med att definiera roller och kompetenser som genomfördes på en av nätverksträffarna 2018.

Möjligheter

- Vi vill dock – mot bakgrund av vissa intervjuer och vår samlade värdering – se det som en möjlighet att utvidga nätverket. Kanske inte nödvändigtvis genom medlemskap men genom att koppla upp sig mot andra satsningar och insatser (ett exempel är kopplingen till regionens exportcentrum).
- En ytterligare möjlighet är att ta fram erbjudanden (t.ex. erbjudanden vars syfte är att stödja målgruppen när det gäller att arbeta mer strukturerat med frågor kopplade till vissa dimensioner av exempelvis hållbarhet i insatserna). Insatser som är gemensamma.
- Vi tror också att det finns ett värde att stärka stödet för mer mjuka aspekter rörande företag. Det kan gälla aspekter som affärsmannaskap, internationalisering med mera.

Skillnader mellan denna och utvärderingen 2010

I den utvärdering som konsultföretaget INNO genomförde 2009/2010 drogs följande slutsatser, sex stycken.

- Industriell Dynamik tas emot väl av regionens näringsliv

Detta är inget som kan vederläggas av denna utvärdering. Enkäten och företagsintervjuerna vittnar om en nöjdhet med ID. Även om bolagen kanske inte exakt kan precisera långsiktiga effekter m.m.

- Industriell Dynamik ger konkreta ekonomiska effekter hos företagen

Så långt vi kan bedöma utifrån denna utvärdering så motsäger inte resultaten detta. Bolagen visar på effektmässigt bättre utveckling av omsättning. Bolagen uppger detta i intervjuerna. Vidare kan vi också se att det skett en ökning vad gäller omsättningen under perioden som undersökts hos bolagen. Samtidigt – det är viktigt att komma ihåg att detta är en komplex materia att mäta. Många andra faktorer spelar roll.

- Erbjudna tjänster kan anpassas bättre till företagens behov

Självklart kan alltid denna typ av tjänster utvecklas i takt med att teknik etc. förändras. I utvärderingen 2010 talades det om önskemål att arbeta mer med både teknik och andra faktorer (affärsutveckling, management etc.) i rådgivningsinsatserna. Detta kan sägas ligga finnas kvar, kanske särskilt kopplat till att i rådgivningen fånga upp behov vad gäller exempelvis tjänstefiering och internationalisering.

- Industriell Dynamik är bäst i klassen men har ändå kvar en bit till ett innovationssystem av världsklass

Vad som åsyftades här var exempelvis att för få verkliga sambesök genomfördes; att högskolornas roll var otydlig; att det fanns en brist i kännedomen om ID:s erbjudande bland företagen. Helt enkelt att systemet hade en bit kvar till att det kännetecknades av strategiska nätverk och samhandling för att stödja innovation. Denna utvärdering kan väl i viss mån sägas visa att detta fortfarande gäller; även om vår bild – baserad på intervjuerna m.m. är att ID idag är betydligt mer sammankopplat.

- INDIGO utgör en utnyttjad potential.

Här menar vi att denna utvärdering visar att INDIGO förefaller vara mycket mer utnyttjat idag.

- ID:s arbetssätt kan gå mot vägs ände

Denna slutsats kan sammanfattas som att utvärderarna såg en risk i att ID redan hade alternativt skulle riskera att nå vägs ände i bemärkelsen att bolagen utifrån sin resursbas nått fram till en nivå där ID inte längre skulle kunna göra andra insatser. Här menar vi nog att denna utvärdering som vi nyligen genomfört inte indikerar att ID nått en mättnadsnivå. Snarare förhåller det sig snarare tvärtom – att behovet i dag på många sätt är större hos målgruppsbolagen för en satsning med den inriktning som Industriell Dynamik har.

Rekommendationer

Avslutningsvis, vilka är – utifrån utvärderingsresultatet – våra rekommendationer?

- Den första rekommendationen är att fortsätta ID, det vill säga att VGR bör fortsätta att finansiera denna satsning. Vi menar att satsningen skapar mervärde i bolagen (men också i organisationerna). När det gäller bolagen så var det ett resultat som framkom i utvärderingen 2009/2010. Vi tror dock att några aspekter bör justeras/utvecklas.
- Vi tror att ID – ID tillsammans med finansiären – bör ta ett omtag vad gäller inriktning, mål etc. I synnerhet kopplat till det syfte som var och är Industriell Dynamiks primära: att koppla ihop bolagen med FOI-aktörer.

- Kopplat till detta tror vi att den rolldiskussionen (se punkt 2) som inletts 2018 bör fortsättas med. I synnerhet utifrån fokuset att omvärlden förändrats och att nya aktörer tillkommit.
- En inte oväsentlig del i detta sammanhang tror vi gör den generella tjänstefieringen av inte bara målgruppen. Är det viktigt/nödväntigt att vidga målgruppen? Bör fler tjänsteföretag inkluderas i målgruppen? Vad innebär detta för olika aktörer och hur olika aktörer samspelar.
- Genom den strategi rörande nyindustrialisering som regeringen presenterade 2016 kom flera myndigheter, bl.a. Tillväxtverket, att erhålla resurser för att på olika sätt stötta små och medelstora industriföretag och industrinära tjänsteföretag. Hur kan ID bistå att de tre regionerna i ännu högre grad drar fördel av de medel som finns inom ramen för Nyindustrialiseringsstrategin?
- En ytterligare rekommendation handlar om hur ID arbetar samlat med de horisontella kriterierna. Samla ihop arbetet med vissa av de horisontella kriterierna. Det är inte så att arbetet negligeras av de enskilda aktörerna, men vi tror att en gemensam mall eller modell för att inte dessa frågor missas – exempelvis i de första kontakterna med bolagen – tas fram.
- Slutligen, är en rekommendation, att ta ett om tag med de lärosäten som är medlemmar. Hur ser de på sin roll? Finns det aktiviteter och arbetsätt som skulle förenkla för dem att genomföra fler insatser. Eller – är den nivå och den roll de har nu den som kanske reellt är den enda möjliga?

2019-02-10

Dokumentnamn: Utvärdering av Industriell Dynamik

Diarienummer: RUN 2019-00011

Kontaktperson: Monica Emanuelsson, Enheten Samhällsanalys

Rapporten återfinns på www.vgregion.se/analysportalen

