

# Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter

- Uddrag af Innovationsfonden

2015



## *Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter*

### Indholdsfortegnelse

<b>1. Sammenfatning og læsevejledning .....</b>	<b>3</b>
1.1. Introduktion .....	3
1.2. Centrale konklusioner .....	3
<b>2. Baggrund for ordningen og dens evaluering .....</b>	<b>5</b>
2.1. Evalueringens formål .....	5
2.2. Metode .....	5
<b>3. Projektprofil .....</b>	<b>7</b>
3.1. Værtsvirksomhedernes motivation for at indlede projekter.....	7
3.2. Forskernes motivation for at deltage .....	8
3.3. Stipendiaternes motivation for at deltage.....	9
3.4. Projekternes organisatoriske forankring .....	9
<b>4. Samarbejde i projekterne .....</b>	<b>9</b>
4.1. I løbet af projektet .....	10
4.2. Afhandling og formidling .....	10
<b>5. Resultater og effekter .....</b>	<b>11</b>
5.1. Hvilke typer værdi skaber projekterne for værtsvirksomhederne? .....	11
5.2. Hvordan skaber projekterne værdi? .....	13
5.3. Tilfredshed med resultaterne .....	14
5.4. Ville resultaterne kunne opnås på anden vis? .....	14
<b>6. Forudsætninger for projekternes succes .....</b>	<b>15</b>
6.1. De vigtigste forudsætninger .....	15

<b>7. Hvem får gavn af projekternes resultater? .....</b>	<b>17</b>
---	-----------

<b>Bilag .....</b>	<b>18</b>
--------------------	-----------

Bilag 1: Liste over interviewede personer.....	18
--	----

Bilag 2: Liste over spørgeskemaundersøgelsens respondentorganisationer ...	19
--	----

# 1. Sammenfatning og læsevejledning

### 1.1. Introduktion

Innovationsfondens ErhvervsPhD-ordning har til formål at øge viden- og innovationsniveauet i dansk erhvervsliv, ved at virksomheder og universiteter samarbejder om at uddanne forskere, der arbejder med konkrete problemstillinger i den enkelte virksomhed.

Ordnningen har normalt været forbeholdt projekter i private virksomheder. Men i perioden 2010-2014 har det også været muligt for *offentlige* institutioner at opnå støtte til et ErhvervsPhD-projekt. Ligesom det er det i 2016 (sep.).

Initiativet har en række mål;

- At lede til øget kvalitet og produktivitet i den offentlige sektor ved hjælp af praksisnære forskningsprojekter.
- At øge videnuveksling mellem den offentlige sektor og universiteterne, så universiteterne forsker i praksisnære offentlige problemstillinger – og det offentlige udvikler sig på baggrund af forskningens resultater.
- At skabe en samfundsmæssig nytteværdi ved, at viden og løsningsforslag fra projekterne på sigt bliver brugt og leder til effekter i en bredere kreds af organisationer.
- At uddanne nye forskere med specialviden om offentlig innovation.

Herudover kan projekterne også have effekt i form af forbedrede vilkår for erhvervslivet. Det kan f.eks. ske ved, at ErhvervsPhD'en bidrager til at udvikle bedre ydelser i eksempelvis kommunernes erhvervsservice. Eller ved at styrke rammerne for offentlig-privat samarbejde.

I perioden 2010-2014 har i alt 52 projekter fået tilsagn om støtte fra ordningen. På evalueringstidspunktet var 17 projekter afsluttede. Et projekt var af-

brudt før tid, mens et andet endnu ikke var begyndt. De resterende 33 projekter er stadig i gang og har slutdato inden juni 2018.

ErhvervsPhD-ordningen, som i 1971 blev oprettet under navnet Erhvervsforskerordningen, er en af de mest veletablerede og langlivede ordninger i det danske forsknings- og innovationssystem. En offentlig institution kan herigennem få tilskud til at ansætte en ErhvervsPhD-stipendiat – som er indskrevet på et universitet – til at forske i en problemstilling med særlig relevans for institutionen.

Den offentlige ErhvervsPhD er dog ikke en fast ordning. For at vurdere behovet for at investere yderligere i offentlige ErhvervsPhD-projekter, har Innovationsfonden bedt IRIS Group om at evaluere effekten af de projekter, der er iværksat og gennemført de seneste fem år.

Evalueringen har haft som hovedformål at undersøge, hvordan de iværksatte projekter har bidraget (og forventes at bidrage) til nytteværdi for værtsinstitutionerne og for samfundet. Evalueringen baserer sig på både kvalitative interviews med udvalgte projekter og en bredere spørgeskemaundersøgelse.

Denne rapport er et uddrag lavet af Innovationsfonden på baggrund af en længere evaluering og dertilhørende intern baggrundsrapport.

### 1.2. Centrale konklusioner

Evalueringen viser, at langt de fleste adspurgte værtsvirksomheder har opnået – eller forventer at opnå – resultater af deres ErhvervsPhD-projekter.

Der er primært tale om følgende resultattyper;

- Bedre kompetencer til at samarbejde med forskningsmiljøer.
- Nye ydelser og koncepter.
- Øget effektivitet og kvalitet i eksisterende ydelser og services.

## Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter

- Nye innovationsmetoder.
- Nyt videngrundlag for strategisk innovation og politiske beslutninger.

I den forstand er den offentlige ErhvervsPhD et redskab til at opnå øget videnudveksling mellem de offentlige værter og forskere – og i nogen grad også øget produktivitet og kvalitet i den offentlige sektor.

Projekterne skaber primært værdi for værterne gennem den daglige interaktion og sparring med PhD-stipendiaten, som over tre år opnår en dyb indsigt i og forståelse af værtsorganisationen.

De offentlige værter bruger af denne grund stipendiaterne som løbende sparingspartnere på strategiske og driftsmæssige beslutninger. Der bliver med andre ord opbygget tillidsfulde relationer mellem parterne, som giver en drypvis videnudveksling og implementering af nye adfærdsmønstre. Det er processen – og ikke det endelige produkt (afhandlingen), som skaber resultater.

Både spørgeskemaundersøgelsen og de kvalitative projektinterviews viser, at hovedparten af de offentlige værtsorganisationer er tilfredse med PhD-projekternes resultater.

De interviewede værter, stipendiat og forskere udtrykker i vidt omfang også tilfredshed med selve ordningen, som de anser for at være ubureaukratisk og fleksibel.

Tabel 1.1 giver en oversigt over nogle af de projektinterne forhold, som skaber værdi for og i projekterne.

**Tabel 1.1. Karakteristika for det gode projekt**

INPUT
Tager udgangspunkt i reelle og konkrete offentlige behov.
Er bundet op på samtidige udviklingsaktiviteter eller praksisændringer.
Projektet har topledelsens engagement fra start til slut.
PhD, vært og akademisk vejleder kender hinanden i forvejen.
Moden PhD-stipendiat med forudgående sektorerfaring.
Akademisk vejleder med interesse i anvendt forskning.
Værtsinstitution, der kan bære et PhD-projekt (størrelse, faglighed).
AKTIVITETER
Den offentlige vært deltager aktivt i projektformuleringen.
Balance mellem akademiske og praksisrettede outputs.
Klare aftaler om aktiviteter, roller og leverancer.
PhD druknes ikke i driftskrav, men integreres fagligt i organisationen.
Styregruppe mødes jævnligt – og kan tilrette projektfokus ved behov.
PhD resultater kan let omsættes til praktisk værdi.
IMPLEMENTERING & VIDENSPREDNING
Vært og forskningsmiljø overvejer løbende brug af viden og stipendiat efter endt projekt.
Resultater er overførbare.
Projektparter spreder aktivt resultater til andre organisationer (formidling, følgegrupper, nye projekter).

*Kilde: IRIS Groups interviewundersøgelse med 12 afsluttede PhD-projekter.*

Projekternes langsigtede værdiskabelse beror imidlertid også på en række organisatoriske forhold, der ligger uden for projektet selv.

## Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter

Eksempelvis leder projekterne ofte til viden, som kan være meget svær for værten at bearbejde og omsætte til værdi i komplekse, politiske organisationer. Og evalueringen viser, at det organisatoriske "modtageapparat" ikke altid er på plads.

Årsagen er i nogen grad, at de offentlige organisationer, ligesom private virksomheder, er præget af hurtige (politiske) skift i strategi, økonomi og fokus.

De kan med få dages varsel være nødt til at omlægge deres arbejdsopgaver, når de får nye ledelser, politiske krav og budgetomlægninger. Og det kan gøre PhD-projekterne overflødige, allerede inden de er afsluttede.

PhD-forløbenes længde er på en og samme tid deres styrke og svaghed. De tre år skaber i bedste fald stærke relationer, løbende videndeling og implementering af resultater i organisationerne.

De lange forløb betyder dog samtidigt, at de offentlige værtsorganisationer ikke bruger ErhvervsPhD-projekterne som redskab til at slukke "brændende platforme". Hvis den offentlige organisation har et akut problem, køber de typisk hjælp fra konsulenter.

Og det gør projekterne mere perifere og undværlige, hvis værterne undervejs skal prioritere blandt deres aktiviteter.

Projekter kan desuden blive startet af – og være forankret på – enkeltpersoner, som kan skifte jobs undervejs.

Endelig viser evalueringen, at den største del af projekternes værdi bliver skabt i den daglige sparring mellem værter og stipendiater. Men stipendiaterne finder kun i begrænset omfang ansættelse hos værterne efter PhD-forløbet – og dermed forsvinder den primære kilde til værdiskabelse med projektet.

*Disse forhold peger samlet på, at den offentlige ErhvervsPhD leder til ny viden og værdi for organisationerne, og brugerne oplever tilfredshed med de umiddelbare resultater. Ordningen er et redskab til offentlig innovation, men der er en række svært kontrollerbare og kritiske forudsætninger, der kan reducere*

*værdien af projekterne, og som kan gøre det vanskeligt for organisationerne at omsætte den frembragte viden til praksis. Der bør derfor være en særlig opmærksomhed på disse forudsætninger ved parternes igangsættelse af ErhvervsPhD-projekter i den offentlige sektor.*

## 2. Baggrund for ordningen og dens evaluering

### 2.1. Evalueringens formål

Evalueringen har haft som hovedformål at undersøge, hvordan de iværksatte projekter har bidraget (og forventes at bidrage) til nytteværdi for værtsinstitutionerne og for samfundet.

I den sammenhæng har evalueringen fokuseret på følgende spørgsmål;

- Er ordningen en effektiv kanal til at overføre viden mellem universiteter og offentlige organisationer?
- Hvordan er projekterne forankret på de offentlige værtsinstitutioner?
- Hvilke typer af resultater og effekter oplever de deltagende værtsinstitutioner?
- Skaber projekterne evt. andre typer af værdi og effekter end forventet?
- Hvad er de kritiske forudsætninger for, at projekterne skaber værdi i den offentlige sektor?
- Er projektparterne tilfredse med ordningen og dens rammer.

### 2.2. Metode

Undersøgelsen er gennemført som en kombination af kvalitative interviews og en telefonisk spørgeskemaundersøgelse.

## Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter

Vi har fokuseret på de tolv først afsluttede projekter (med projektstart i 2010-11), hvor vi har interviewet både den studerende, den offentlige vejleder og universitetsvejlederen.

Disse projekter er forventeligt nået længst i deres resultatskabelse og vil derfor give det bedste billede af projekternes direkte og afledte effekter. De dybdegående interviews fokuserer både på projekternes tilblivelse, organisering, forløb og effekter.

Vi har desuden gennemført en telefonisk spørgeskemaundersøgelse med offentlige parter fra både afsluttede og igangværende projekter. Hvor de kvalitative dybdeinterviews giver mulighed for at spørge kritisk ind til interessenterenes erfaringer med de offentlige ErhvervsPhD-projekter, giver spørgeskemaundersøgelsen et kvantitativt datagrundlag.

Ud af de i alt 52 projekter, har offentlige værtsparter fra 35 sagt ja til at deltage. Det giver en svarprocent på 67 procent. Det er en høj svarprocent set i lyset af, at flere projekter har takket nej til at deltage, fordi de kun lige er startet – og derfor ikke ønsker at ”fordreje” undersøgelsens resultatbillede med svar, der afspejler begrænset erfaring med ordningen og projekterne.

IRIS Group vurderer, at respondentgruppen og deres svar er repræsentative på grund af den høje svarprocent og en stor spredning i respondenternes projektfokus, fagområde samt geografiske og organisatoriske tilhørsforhold.

Evalueringen af ordningens nytteværdi baserer sig på kvalitative skøn fra respondenterne – frem for på kvantificerbare opgørelser af fx projekternes samlede effekt på offentlig økonomi og beskæftigelse.

Det er endnu ikke muligt at gennemføre så præcise effektberegninger. Årsagerne er bl.a.;

- At der endnu kun er gennemført ganske få af ordningens 52 projekter.

- At projekternes mål i mange tilfælde kun *indirekte*, og om flere år, kan måles på den offentlige projektholders bundlinje<sup>1</sup>.
- At et PhD-projekt typisk er et ud af mange initiativer i de offentlige organisationers innovationsarbejde, og det kan derfor være svært fastslå dets isolerede effekt.

Det betyder imidlertid ikke, at evalueringen undlader at undersøge ordningens effektbillede. Den vil blot fokusere på *typer* af opnåede og forventede effekter.

Indsamlingen af data har fundet sted i perioden august 2015 til september 2015.

Bilag 1 viser en oversigt over interviewpersoner fra den kvalitative undersøgelse.

Bilag 2 viser en liste over spørgeskemaundersøgelsens respondentorganisationer.

---

<sup>1</sup> Fx har flere projekter som mål at øge kvalitet i den offentlige opgaveløsning eller at udvikle nye strategier og videnbaserede beslutningsgrundlag.

### 3. Projektprofil

#### 3.1. Værtsvirksomhedernes motivation for at indlede projekter

Interviewene peger på, at projekterne typisk skal bidrage til at indfri meget langsigtede strategiske mål og ledelsesmæssige ambitioner. Kun fire projekter binder an til planer og initiativer, der udspiller sig samtidigt med projekterne. Og kun i et enkelt tilfælde er projektet et vigtigt led i, at organisationen kan løse en aktuell problemstilling.

Projekterne adresserer med andre ord sjældent ”brændende platforme” for de offentlige værtsvirksomheder. Det skyldes, at PhD-forløbene har hele tre års varighed, og at de offentlige organisationer anvender private konsulenter til at løse mere akutte problemer i driften.

Interviewene peger på, at projekterne har følgende typer af formål;

- Projektet skal udvikle offentlige styringsredskaber til at løse konkrete problemer i organisationens opgaveløsning (2 projekter).
- Projektet skal udvikle og implementere koncepter for *nye* offentlige ydelser og initiativer (3 projekter).
- Projektet skal forbedre *eksisterende* offentlige ydelser (2 projekter).
- Projektet skal udvikle og implementere nye metoder til innovation - fx borgerinddragelse (1 projekt).
- Projektet skal skabe videngrundlag for strategisk innovation og politiske beslutninger (2 projekter).
- Projektet skal skabe videngrundlag for at udbygge værtsvirksomhedens førerposition som fx iværksætterkommune eller nationalt viden-center (2 projekter).

Evalueringens spørgeskemaundersøgelse viser, at det oftest er PhD-stipendiaterne, der tager initiativ til projekterne. Over halvdelen af respondenterne projekter er opstået på baggrund af en idé fra medarbejdere i den offentlige værtsvirksomhed – eller fra nyuddannede, der kontakter værterne med et projektforslag.

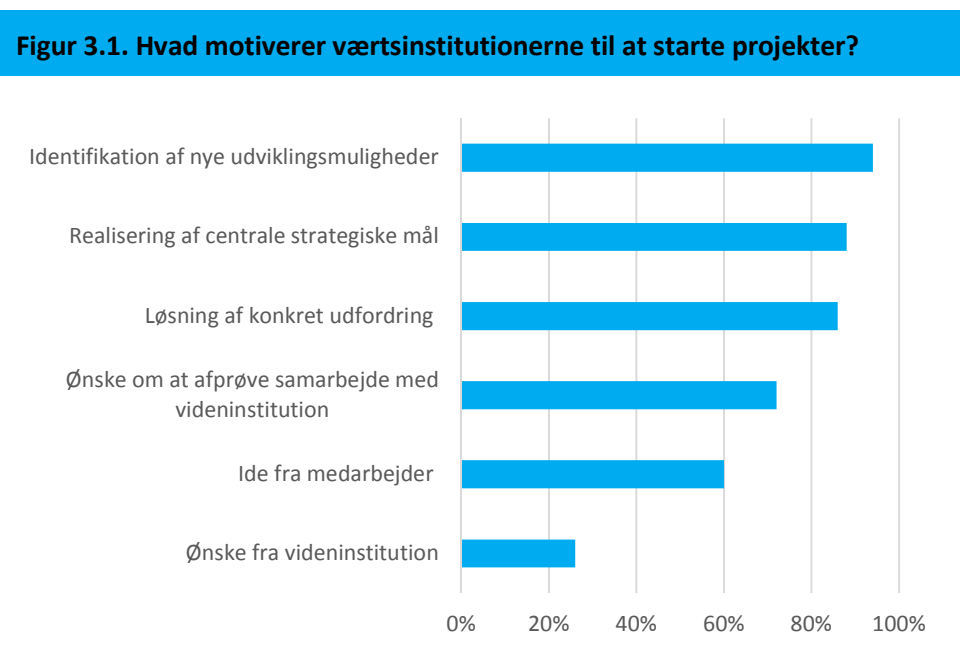
Derudover tager værtsinstitutionernes ledelse initiativet til ca. hvert tredje projekt, hvor de finder stipendiater blandt egne medarbejdere, gennem offentlige opslag, eller hos forskningssamarbejdspartnerne.

Kun hvert sjette projekt opstår på direkte opfordring fra et forskningsmiljø – og primært fra forskere, der i forvejen samarbejder med værtsinstitutionen om andre projekter.

Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at de offentlige projektværter er motiverede af vidt forskellige forhold, når de beslutter sig for at ansøge om støtte til en offentlig ErhvervsPhD.

## Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter

Figur 3.1 illustrerer de hyppigste drivkræfter for at sætte projekterne i gang.



Kilde: IRIS Groups telefoniske spørgeskemaundersøgelse (35 respondenter). Respondenterne har haft mulighed for at sætte flere krydser.

*”Da ErhvervsPhD-projektet blev startet, satte kommunen generelt en række projekter i gang på sundhedsområdet, der var på kanten af at være umiddelbart konkret anvendelige. De var abstrakte og blev brugt til at skabe baggrundsviden i forhold til politiske beslutninger. Sådan forholdt det sig også med ErhvervsPhD-projektet. Det var i høj grad motiveret af, at vi ville opbygge og pleje relationen til det sundhedsfaglige vidnemiljø på Københavns Universitet.”*

Mads Lind, tidl. værtsvejleder, Københavns Kommune.

Evalueringen peger på en række mindre hyppige årsager til, at de offentlige værtsorganisationer sætter projekter i gang – som fx;

- At offentlige værter ønsker at opdyrke forskning i opgaveløsningen.

- At værterne har ledelsesmæssige ambitioner om at styrke dokumentation og analyse i den offentlige administration (evidensbaseret drift).
- At værterne vil bruge projekterne til at styrke deres position som førende videnbærere på udvalgte fagområder.

### 3.2. Forskernes motivation for at deltage

Interviewundersøgelsen blandt tolv projekters akademiske vejledere viser, at forskere typisk har følgende motiver for at indgå i projekterne;

- Ordningen er et attraktivt middel til at finansiere PhD-studerende.
- Projekternes forankring i den offentlige sektors praksis giver adgang til ny empiri og mulighed for at dyrke nye forskningsfelter.
- Projekterne styrker relationerne til offentlige organisationer – og danner basis for fremtidige samarbejder.

Særligt de design- og samfundsfaglige forskningsmiljøer udtrykker stor tilfredshed med ordningen, da den fremmer praksisorienterede samarbejder, der normalt ikke bliver prioriteret på universiteter.

*”Det er rigtig godt for instituttet at have anvendelsesorienterede projekter med praktisk relevans. Ordningen for offentligt rettede ErhvervsPhD-projekter er et fint finansieringsinstrument, da vi på Social Sciences ikke altid kan konkurrere med konkretiseringsniveauet i den almindelige ErhvervsPhD-ordning. Områderne Science og Health leverer jo typisk meget konkrete teknologier. Det kan vi ikke, men vi kan stadig bidrage til innovation ved at inspirere til mere rationelt arbejde med processer i den offentlige sektor.”*

Professor Lars Fuglsang, Roskilde Universitet.



### 3.3. Stipendiaternes motivation for at deltage

Som tidligere nævnt tager stipendiaterne initiativ til over halvdelen af projekterne i ordningen. Interviewundersøgelsen viser endvidere, at de ofte har stor arbejds erfaring fra den offentlige sektor.

Flere har enten været ansat i værtsorganisationen – eller et andet sted i den offentlige sektor – før de indleder et PhD-forløb. De har med andre ord en højere alder og mere erfaring end de nyuddannede, der typisk indgår i traditionelle PhD-uddannelser på universiteterne.

Kun to af stipendiaterne har søgt ordningen med henblik på at forfølge en traditionel forskerkarriere. Resten har set uddannelsen som en mulighed for at udforske snitfladerne mellem offentlig administration og akademisk forskning. Og det gør de i håbet om at skabe nye offentlige stillingstyper eller praksisorienterede forskningsfelter.

### 3.4. Projekternes organisatoriske forankring

Den kvalitative interviewundersøgelse peger på, at den ledelsesmæssige og organisatoriske forankring hviler på et meget begrænset antal personer – og derfor er meget sårbar ved personale- og ledelsesudskiftninger, jf. kapitel 6. Det er altså fordelagtigt at bygge en forankring i et team ind i projektet udover blot en nøglemedarbejder og ledelsen.

## 4. Samarbejde i projekterne

ErhvervsPhD-projekterne er typisk organiseret med mindre styregrupper bestående af stipendiaten, værtsvejlederen, den akademiske vejleder samt eventuelle bi-vejledere.

Forud for projektet har styregruppen til formål at formulere en projektbeskrivelse og en ansøgning til Innovationsfonden. Den skal favne både værtsvirksomhedens behov for anvendelige resultater – og forskeruddannelsens akademiske krav til fx videnskabelig metode, forskningsfrihed, intellektuelt bidrag til forskningslitteraturen m.v.

Processen indebærer en vigtig forventningsafstemning, hvor parterne skal lære hinanden at kende og balancere ofte modstridende interesser i et og samme projekt.

Som det vil fremgå af kapitel 6, er det en vigtig forudsætning for projekternes praktiske nytteværdi, at de offentlige værter deltager aktivt i at definere projekternes indhold, mål og leverancer.

Men interviewundersøgelsen viser, at værterne ofte finder det svært at påvirke indholdet af projekterne i den udstrækning, de ønsker. Og som de er vant til i eksempelvis konsulentopgaver, hvor de som opdragsgivere kan sætte rammerne selv. PhD-forløbene er derimod ikke bestillingsopgaver – men forskningsprojekter og uddannelsesforløb.

*”Vi måtte undervejs erkende, at det at have en ErhvervsPhD er meget anderledes end at gennemføre sædvanlige udviklingsprojekter. Vi havde en god løbende dialog med SDU, hvor vi justerede vores forventninger til praktiske opgaveløsninger hos os med de akademiske krav – for at bevare forskningsfriheden og uddannelsesperspektivet i projektet. Vi fik ikke løst alle de løbende opgaver, vi havde forestillet os. Til gengæld fik vi en god relation til akademisk tilgang, vi ikke havde forestillet os.*

*Faktisk måtte Syddansk Universitet allerede i projektformuleringen standse os, da vi havde ideer nok til adskillige PhD-forløb. Vi skulle vænne os til, at projektet kun kunne*

## Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter

*gå i dybden med en meget lille flig af alt det, vi finder interessant.”*

Erhvervschef Michael Jul-Nørup Pedersen, Vejle Erhvervsudvikling.

### 4.1. I løbet af projektet

Under selve projektgennemførelsen har styregruppen til formål at sikre fremdrift i projektet og drøfte stipendiatens løbende analyser og resultater.

Der er imidlertid stor forskel på, hvor hyppigt projekternes styregrupper mødes, og hvordan de samarbejder.

Samlet set tyder evalueringens undersøgelser på, at ca. halvdelen af projekterne indebærer en betydelig og direkte videndeling mellem vært, stipendiat og forskere. I de resterende projekter bliver viden dog delt mere indirekte. Her virker de fælles styregruppemøder ikke efter hensigten.

Der er ikke synergi mellem parternes faglige vinkler på projektet, og møderne vil efterhånden aftage i antal. I stedet mødes stipendiaten med parterne hver for sig – og forsøger at skabe syntese mellem de to perspektiver på egen hånd.

### 4.2. Afhandling og formidling

De kvalitative projektinterviews viser, at elleve ud af tolv stipendiater samarbejder mest med den akademiske vejleder i projektets afsluttende fase. Dataindsamlingen er overstået, og stipendiaterne fokuserer det sidste halve år på at udarbejde afhandlinger eller artikelsamlinger, der overholder forskeruddannelsens formelle krav. Og som kan blive godkendt af et akademisk bedømmelsesudvalg.

Det formelle samarbejde mellem parterne slutter officielt med afhandlingens forsvar. Resultaternes implementering i og uden for værtsorganisationen ligger dog typisk efter denne handling.

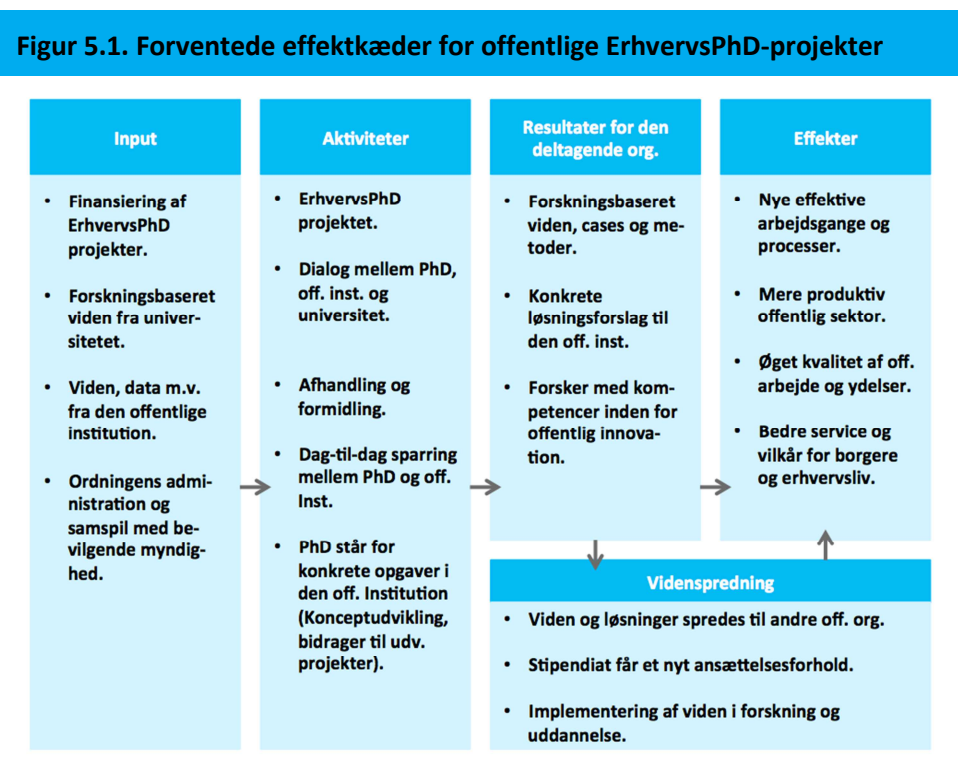
Projektinterviewene viser, at stipendiaterne ofte – og på frivilligt basis – bruger tid på at formidle resultaterne i populær form til værten og andre offentlige organisationer *efter* projektets afslutning.

I enkelte tilfælde bidrager værterne og/eller de akademiske vejledere med at sprede viden. Enten ved at udarbejde konkrete kommunikationsstrategier (presseindslag m.v.), ved at forfatte bøger sammen, eller ved at overføre forskningsresultater til nye projekter med nye offentlige parter.

### 5. Resultater og effekter

Evalueringen fokuserer i stedet på hvilke *typer* af resultater, projekterne allerede har skabt – og på deres *forventede* langsigtede effekter.

Figur 5.1 giver en oversigt over de overordnede effektkæder, som evalueringen har afdækket.



Kilde: IRIS Group.

#### 5.1. Hvilke typer værdi skaber projekterne for værtsvirksomhederne?

Ti ud af de tolv interviewede PhD-projekter har på evalueringstidspunktet skabt værdi for de offentlige værtsorganisationer.

Evalueringens interviews viser, at ni af disse projekter i høj eller nogen grad har indfriet deres centrale formål. Et yderligere projekt er endnu ikke afsluttet, og afhandlingens endelige form vil afgøre nytteværdien for værten – som dog allerede har oplevet afledte gevinster fra projektet.

I to tilfælde har værterne endnu ikke oplevet værdi af projekterne. Den primære årsag er, at de undervejs i projektet har oplevet store organisatoriske, strategiske og ledelsesmæssige ændringer. PhD-projekterne er blevet nedprioriteret som følge heraf, og stipendiaterne har derfor vinklet deres arbejde mere imod de akademiske partnere.

Begge projekter har dog skabt resultater, som organisationerne på sigt kan få gavn af, hvis ledelserne atter prioriterer områderne strategisk.

*”Stipendiatens kolleger blev løbende beriget af at få ny metodologi og forskning ind med projektet. Vi fik alle et nyt og eksternt blik på vores egen sektor fra en, som både havde akademisk relevante redskaber til at forbedre vores felt – og som samtidigt var en del af vores praksis. Hun virkede sammen med os. Hendes arbejde inspirerede til en ny undervisningspraksis på seminaret, og vi har som undervisere udviklet os didaktisk. Derudover har hun givet os et empirisk grundlag med hele sin undersøgelse og afhandling, som er nødvendigt for at gennemføre de foreslåede forandringer. Arbejdet er meget overbevisende.”*

Henning Kjær Thomsen, værtsvejleder og tidl. Rektor ved Pastorseminariet.

Interviewundersøgelsen peger på følgende primære resultattyper:

- Bedre kompetencer til at samarbejde med forskningsmiljøer
  - 70 procent af evalueringens respondenter angiver, at de helt eller delvist indledte PhD-projekterne med henblik på at afprøve (eller styrke) samarbejde med forskningsmiljøer.
- Nye ydelser og koncepter.
  - To offentlige værter har som følge af ErhvervsPhD-projekterne tilpasset og videreudviklet deres ydelser og koncepter, så de i dag

## Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter

matcher brugernes behov bedre. Tilfældigvis handler de begge om erhvervsfremme.

- Øget effektivitet og kvalitet i eksisterende ydelser og services.
  - To projekter har opnået deres primære målsætninger om at forbedre eksisterende ydelser i organisationen.
- Nye innovationsmetoder.
  - Et projekt har resulteret i, at værten har udviklet og afprøvet nye metoder til innovation, jf. boks 6.2.
- Nyt vidgrundlag for strategisk innovation og politiske beslutninger.
  - Tre projekter har skabt et vidensbaseret grundlag for, at kommunale ledere og politikere kan træffe bedre valg, når de skal udvikle, vedtage og implementere strategier og planer.

### Boks 5.1. Et nyt erhvervsfremmekoncept

Væksthus Sjælland fik ved hjælp af en ErhvervsPhD et helt nyt koncept for, hvordan husets erhvervskonsulenter kan servicere og hjælpe iværksættere.

I forbindelse med en ansøgning om EU-midler besluttede Væksthuset at oprette et specialiseret iværksætter-tilbud – "Vækstfabrikkerne" – i tillæg til deres sædvanlige konsulentydelse.

Væksthuset modtog EU-midler til at oprette fabrikkerne, som både rummede fælles kontorfaciliteter for opstartsvirksomheder og et koncept for, hvordan Væksthuset kunne hjælpe denne særlige gruppe af virksomheder til vækst.

Væksthuset søgte en ErhvervsPhD for at få viden om, hvad konceptet skulle indeholde for at lede til erhvervsøkonomiske effekter for virksomhederne. Og for at varetage den effektevaluering, som EU-støttede initiativer skal gennemføre.

Resultatet var slående. ErhvervsPhD'en kunne gennem sin tre-årige tilknytning til projektet både evaluere det oprindelige konceptdesign samt udvikle og implementere et helt nyt indhold for fabrikkerne.

Væksthuset fik forskningsbaseret viden om, hvilke erhvervsfremmedskaber, der kan fremme iværksætteri – som var et helt nyt felt for huset.

Det betød i praksis, at stipendiatens anbefalinger ledte til en ny EU-ansøgning, hvor vækstfabrikkernes tilbud til iværksætterne ser helt anderledes ud. Eksempelvis arbejder væksthuset i højere grad med at skabe værdifulde netværk for og mellem iværksætterne – frem for den traditionelle 1:1 rådgivning.

De Sjællandske opstartsvirksomheder har med andre ord fået adgang til bedre faciliteter og specialiseret erhvervsservice.

"Stipendiatens evaluering har været afgørende for Vækstfabrikkernes koncept. Vi har tilpasset det de anbefalinger, han er kommet med. Det gælder især pointen om at tænke netværk ind i næsten alle fabrikkens aktiviteter – da en af projektets hovedkonklusioner var, at virksomhederne får mest værdi ud af det."

Værtsvejleder, Væksthus Sjælland

### Boks 5.2. Innovation gennem åbne designlaboratorier

Kultur- og fritidsforvaltningen i Københavns Kommune indledte i 2010 et PhD-projekt med Designskolen. Projektet havde til formål at udvikle og afprøve nye metoder til at inddrage borgere i at skabe nye services på kulturområdet.

PhD-stipendiaten omdannede tre biblioteker og kulturhuse til åbne designlaboratorier, hvor hun uddannede kulturmedarbejdere i at samarbejde med borgere om at skabe mere tidsvarende og brugerdrevne institutioner.

Den kommunale PhD-vejleder vurderer, at projektet har ledt til værdifulde skift i måden, hvorpå kommunen møder og samarbejder med sine borgere. Kulturhusene indrettes nu efter borgernes behov – og det frigiver overraskende nok driftsressourcer.

Eksempelvis er kulturhusene i dag indrettet, så brugerne i høj grad driver stedet efter aftale med forvaltningen. Kommunen har i flere tilfælde helt fjernet de personalebetjente skranke på bibliotekerne – og erstattet dem med selvbetjeningsløsninger, der minimerer den tid, den enkelte bruger skal stå i kø for at få adgang til hjælp og kulturtilbud.

Man har med andre ord fundet metoder til at trække på borgernes egne ressourcer til at skabe nye og bedre kulturtilbud. Og det er ifølge kommunen nødvendigt, hvis serviceniveauet ikke skal lide under de årlige driftsbesparelser, som kommunen står over for.

Kilde: IRIS Group projektinterview.

### Boks 5.3. Kommunal styring af selvejende idrætsfaciliteter

En medarbejder i Faaborg-Midtfyns Plan- og Kulturfond fik en god ide. Han udviklede et nyt koncept for, hvordan kommunen kunne bruge økonomiske tilskud til idrætshaller til at fremme sundhedspolitiske dagsordener.

Konceptet lagde op til en tilskudsmodel, der både fremmede effektiv udnyttelse af hallens faciliteter – og samtidig lokkede flere borgere til at dyrke idræt.

Medarbejderen fik lov til at gennemføre et offentligt ErhvervsPhD-projekt, som skulle dokumentere effekterne af konceptet – samtidigt med at det blev behandlet som forslag i byrådet.

Projektet bekræftede, at styringsredskabet ledte til bedre og øget brug af idrætshallerne – og kommunen arbejder nu på at implementere det bredt. Det har desuden givet et vidgrundlag for nye beslutninger på området.

Projektet kan på sigt bidrage til afledte effekter for kommunen i form af 1) øget sundhed blandt borgerne (mindre brug af sundhedsydelser) 2) flere tilflyttere, der tiltrækkes af attraktive fritidstilbud (øget skattegrundlag)

Kilde: IRIS Group projektinterview.

### 5.2. Hvordan skaber projekterne værdi?

Selve PhD-afhandlingen sjældent er det mest værdiskabende element for værterne.

Værterne ser derimod stor værdi i den daglige interaktion med de PhD-studerende. Interviewene viser, at stipendiaterne kan antage et "helikopterperspektiv" på organisationernes drift og strategier – som medarbejdere med driftsansvar hverken har tid til eller forudsætninger for. Stipendiaterne deltager i de daglige faglige møder og arrangementer. Og de opnår på kort tid en omfattende viden om organisationerne, som det kan være svært for en ekstern forsker at få adgang til. Både værtsvejledere og faglige medarbejdere bruger stipendiaterne som *sparringspartnere* i daglige beslutninger.

Det er med andre ord i denne uformelle kontakt over tre år, at en stor del af projekternes videndeling finder sted. Det er også i denne daglige dialog, at

værterne og deres medarbejdere langsomt tager nye tankesæt og arbejdsmetoder til sig.

*"Vi kunne givetvis have købt os til undersøgelsen hos den akademiske vejleder. Men en afhandling er en proces. Målet er ikke ankomsten – men rejsen derhen. Skulle vi lave det hele i dag, ville det tage os knapt et halvt år. Vi ville kunne købe os til de objektive videnresultater; men aldrig til den inddragende effekt, som undersøgelsen har skabt over tre år. Og det er faktisk den, der er nøglen til, at folk ønsker at implementere resultaterne. De er blevet hørt og involveret i processen."*

Henning Kjær Thomsen, værtsvejleder og tidl. Rektor ved Pastoralseminariet.

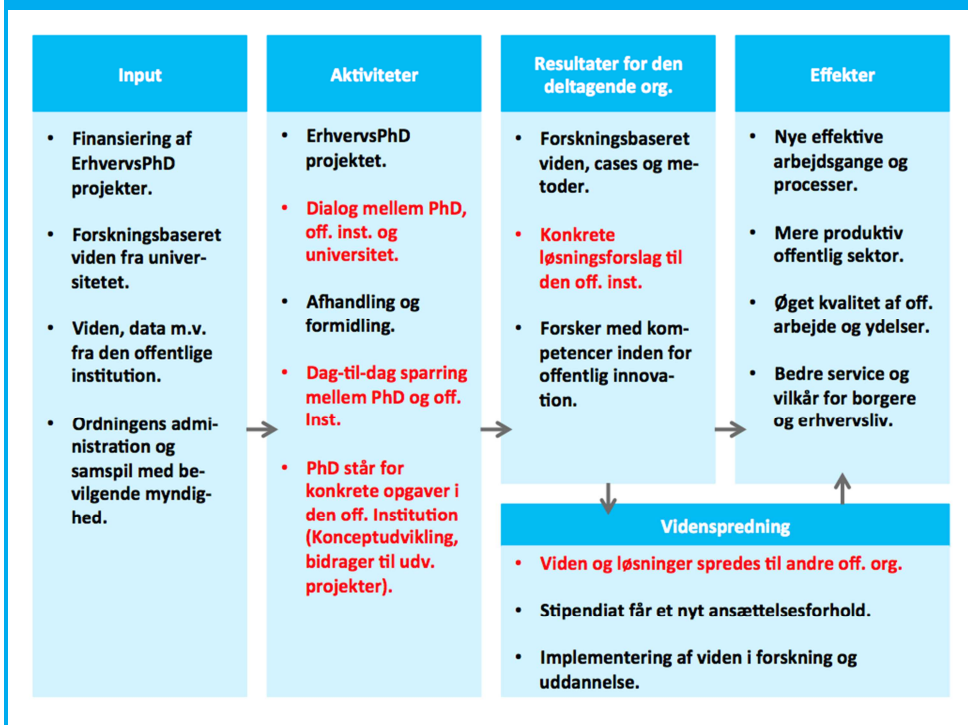
*"Viden er ikke bare en rapport, man kan finde svar i. Det her handler om at skabe praksisændringer – og det er en proces frem for statiske data. En rapport bliver hurtigt irrelevant, fordi offentlig forvaltning er omgærdet af omskiftelige regler og finansieringsforhold. Min viden skaber derfor mest værdi i mit møde med de mennesker, der skal udføre forandringen. Den bliver en katalysator for innovative processer – ikke bare en facitliste."*

Sissel Olander, PhD.

## Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter

Figur 5.2 fremhæver (rødt) de aktiviteter, der skaber størst værdi i projekterne.

Figur 5.2. Hvad er de mest værdiskabende led i effektkæden?

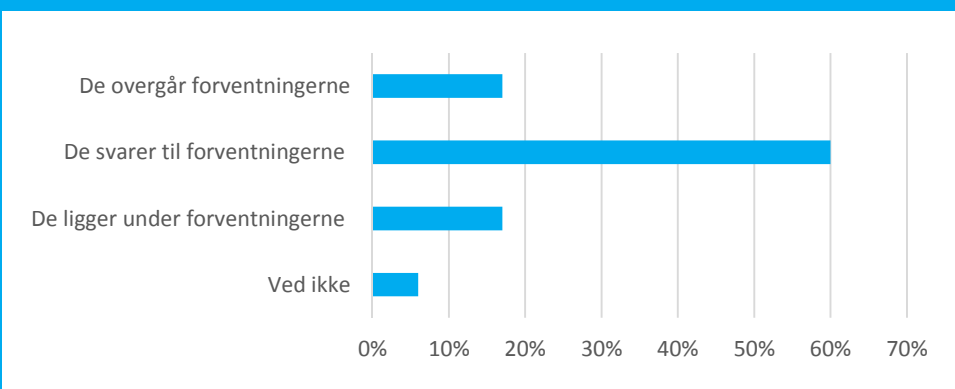


Kilde: IRIS Groups interviewundersøgelse med 12 afsluttede PhD-projekter.

### 5.3. Tilfredshed med resultaterne

Samlet set er 77 procent af de adspurgte værtsvejledere tilfredse med projekternes resultater. I 17 procent af tilfældene overstiger projektets resultater endda værternes forventninger, jf. figur 6.4.

Figur 5.3. De offentlige organisationers syn på projektresultaterne



Kilde: IRIS Groups telefoniske spørgeskemaundersøgelse (35 respondenter).

En tilsvarende andel er utilfredse med projekternes resultater. De angiver følgende årsager;

- Værtsorganisationen har oplevet omstruktureringer i en udstrækning, der forhindrer den i at drage nytte af resultaterne.
- Et uklart aftalegrundlag har givet mindre anvendelige resultater end ventet.

I projektinterviewene forklarer flere af værterne, at de har opnået andre typer resultater, end de forventede. Eksempelvis havde de ikke regnet med, at de relationelle og processuelle gevinster skulle blive større end værdien af selve PhD-afhandlingen.

### 5.4. Ville resultaterne kunne opnås på anden vis?

63 procent af spørgeskemaundersøgelsens værtsvejledere vurderer, at de ikke ville have opnået deres resultater foruden en ErhvervsPhD.

## *Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter*

34 procent vurderer, at de kun i nogen eller ringe grad kunne skabe samme resultater.

De kunne eksempelvis gennemføre mindre analyser ved hjælp af egne medarbejdere eller eksterne konsulenter. Værterne vurderer dog, at det i sidste ende ville give dårligere resultater.

Ingen værtsvejledere svarer, at de ville kunne opnå projekternes fulde resultat og effektbillede foruden en ErhvervsPhD.

## **6. Forudsætninger for projekternes succes**

Interviewundersøgelsen vidner om, at den gode projektproces hviler på en lang række kritiske forudsætninger. Forudsætningerne knytter både an til forhold i og uden for projekterne.

Er disse forudsætninger ikke til stede, kan det forhindre værtsorganisationerne i at drage optimal nytte af PhD-projekterne. Og det kan skabe dårlige vilkår for, at stipendiaterne kan gennemføre praksisorienteret forskning.

---

### **6.1. De vigtigste forudsætninger**

#### **Projekterne skal være behovsdrevne**

For det første er det vigtigt, at projekterne tager udgangspunkt i reelle offentlige behov. Ideelt set er de knyttede til andre (og samtidige) udviklingsaktiviteter eller forestående beslutninger, som fra starten gør projekterne relevante for hele organisationen. Og som giver stipendiaterne meget konkrete rammer for at levere resultater.

#### **Gode forventningsafstemninger**

Det er ligeledes afgørende for projekternes succes, at deltagerne fra starten er tilfredse med projektfokus og -indhold. Og at der er plads til småjusteringer undervejs. En grundig indledende forventningsafstemning har stor betydning for, at parterne har tillid til hinanden og kan samarbejde godt.

#### **Stærk organisatorisk forankring af projektet**

Det er også vigtigt, at projekterne nyder stærk opbakning fra både topledelse og medarbejdere i den offentlige organisation.

#### **Konkrete leverancer**

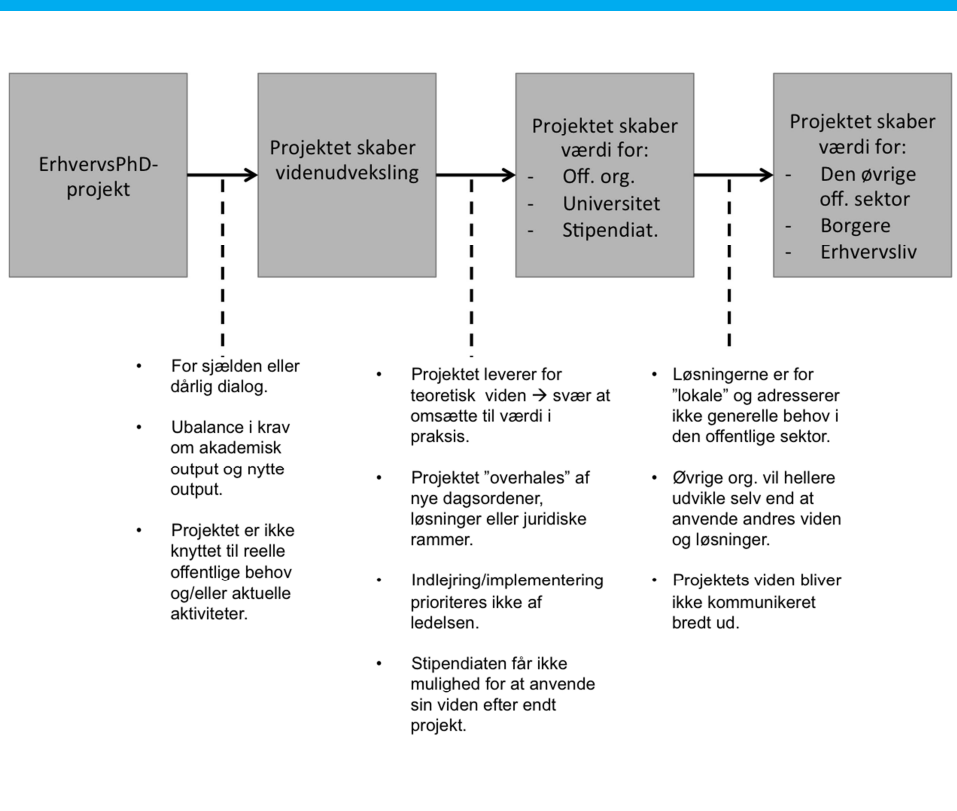
Projekternes nytteværdi stiger betydeligt, hvis stipendiatens drypvise og afsluttende leverancer er meget konkrete og anvendelsesorienterede.

## Evaluering af Offentlige ErhvervsPhD-projekter

### Udbredelse af resultater

Hvis projekterne skal skabe værdi for andre offentlige organisationer, er det nødvendigt, at resultaterne kommunikeres bredt ud af både vært, forskningsmiljø og stipendiaten selv.

**Figur 6.1. Oversigt over typiske faldgruber i projekterne**



Kilde: IRIS Groups interviewundersøgelse med 12 afsluttede PhD-projekter.

**Tabel 6.1. Karakteristika for det gode projekt**

INPUT
Tager udgangspunkt i reelle og konkrete offentlige behov.
Er bundet op på samtidige udviklingsaktiviteter eller praksisændringer.
Projektet har topledelsens engagement fra start til slut.
PhD, vært og akademisk vejleder kender hinanden i forvejen.
Moden PhD stipendiat med forudgående sektorerfaring.
Akademisk vejleder med interesse i anvendt forskning.
Værtsinstitution, der kan bære et PhD-projekt (størrelse, faglighed).
AKTIVITETER
Den offentlige vært deltager aktivt i projektformuleringen.
Balance mellem akademiske og praksisrettede outputs.
Klare aftaler om aktiviteter, roller og leverancer.
PhD druknes ikke i driftskrav, men integreres fagligt i organisationen.
Styregruppe mødes jævnligt – og kan tilrette projektfokus ved behov.
PhD-resultater kan let omsættes til praktisk værdi.
IMPLEMENTERING & VIDENSPREDNING
Vært og forskningsmiljø overvejer løbende brug af viden og stipendiat efter endt projekt.
Resultater er overførbare.
Projektparter spreder aktivt resultater til andre organisationer (formidling, følgegrupper, nye projekter).

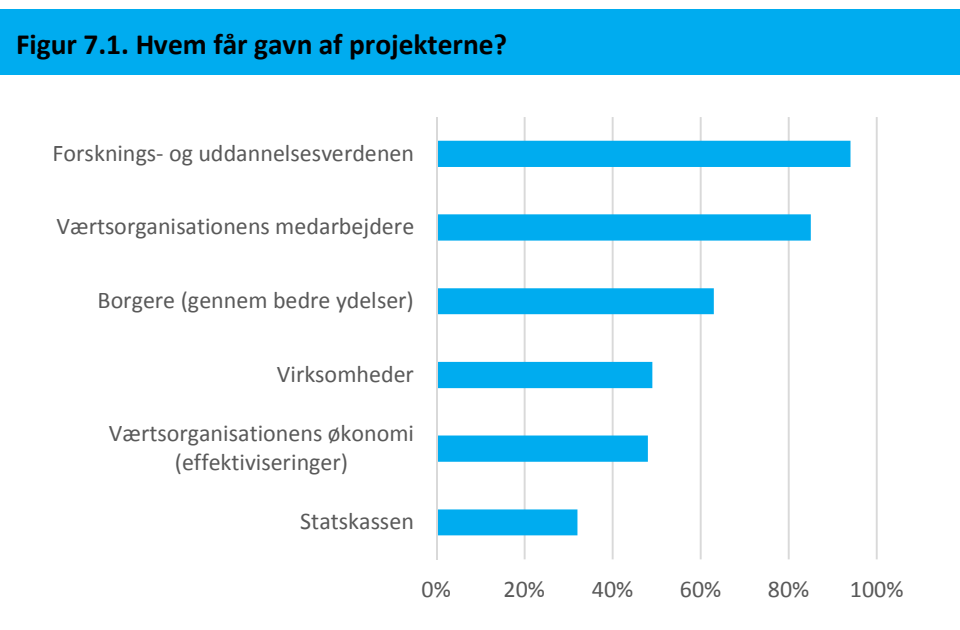
Kilde: IRIS Groups interviewundersøgelse med 12 afsluttede PhD-projekter.



### 7. Hvem får gavn af projekternes resultater?

En af forudsætningerne for at opnå tilskud til en offentlig ErhvervsPhD er, at projektet kan skabe nytte for den offentlige organisation – og i en bredere samfundsmæssig forstand.

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen vil en bred kreds af interessenter få gavn af ordningens projekter, jf. figur 7.1.



Kilde: IRIS Groups telefoniske spørgeskemaundersøgelse (35 respondenter). Respondenterne har haft mulighed for at sætte flere krydser.

Det er ikke overraskende forskningsmiljøerne og værtsorganisationerne selv, som vil få gavn af flest projekter.

Derudover vurderer værterne, at også borgere vil drage nytte af nye eller bedre offentlige ydelser i over 60 procent af projekterne.

Halvdelen af forløbene vil desuden give værdi til private virksomheder gennem fx bedre erhvervsfremmeydelser eller øget samhandel med det offentlige.

Endelig peger spørgeskemaundersøgelsen på, at også statskassen vil nyde godt af resultaterne i ca. hvert tredje projekt<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> At denne kategori har opnået færrest besparelser bør også ses i lyset af, at det for mange respondenter var vanskeligt at vurdere, i hvilken grad det enkelte projekt ville medføre samfundsmæssige gevinster.

## Bilag

### Bilag 1: Liste over interviewede personer

**Tabel 1. Interviewede personer fra de 12 projekter**

Projekt	Vejleder fra værtsinstitution	Vejleder fra videninstitution	PhD-kandidat
<i>"Designs værdiskabende effekt"</i>	Merete Brunander, Tidl. Dansk Design Center (nu freelance)	Richard Jones, CBS	Nicky Nødergaard
<i>"Netværksbaseret innovation udforsket gennem åbne designlaboratorier i kulturinstitutioner"</i>	Jan Lindboe, København Kommune	Thomas Binder, Danmarks Designskole	Sissel Olander
<i>"Strategier og metoder i byomdannelse"</i>	Peder Baltzer, Aalborg Kommune	Hans Kiib, Aalborg Universitet	Anne Juel Andersen
<i>"Organiseringen af den lokale entreprenørskabspolitik"</i>	Michael Juul-Nørup Pedersen, Vejle Erhvervsudvikling	Kim Klyver, Syddansk Universitet	- (på barsel)
<i>"Evaluering af vækstfabrikker"</i>	Værtsvejleder, Væksthus Sjælland	-	Søren Berg Jørgensen
<i>"Kommunal styring af selvejende idrætsfaciliteter"</i>	Christian Tønnesen, Faaborg-Midtfyn Kommune	Bjarne Ibsen, Syddansk Universitet	Evald Bundgaard Iversen
<i>"Hvad menigheden hører"</i>	Henning Thomsen, Pastoralseminaret i Aarhus	Peder Lodberg, Aarhus Universitet	Marianne Gaarden

	Ulla Morre Bidstrup, Folkekirkens Institut for Præsteudd.		
<i>"Sundhedskonsekvensvurdering – metodeudvikling i kommunal kontekst"</i>	Mads Lind, Folkesundhed København (nu Sundhedsstyrelsen)	Finn Diderichsen, Københavns Universitet	Astrid Ledgaard Holm
<i>"Skelforretninger og konfliktløsning"</i>	Knud Willemoes Hansen, GeoData Styrelsen	Bent Hulegaard, Aalborg Universitet	Tanja Lindgaard Skovsgaard
<i>"The knowledge Triangle at Work"</i>	Hans Gregersen (tidl. Direktør, Sino-Danish Center)	Susan Wright, professor, Aarhus Universitet	Martin Bech
<i>"Økonomistyring på de specialiserede socialområder"</i>	Steinar Eggen Kristensen, Randers Kommune	Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet	Anne Kirstine Svanholt
<i>"Kommunens rolle i lokal erhvervsudvikling gennem tilidsbaserede netværk i traditionelle erhverv"</i>	Mads Stougård Kristiansen, Ringsted Kommune	Lars Fuglsang, Roskilde Universitetscenter	Mette Apollo Rasmussen

### Bilag 2: Liste over spørgeskemaundersøgelsens respondentorganisationer

#### Boks 1. Liste over respondentorganisationer til spørgeskemaundersøgelsen

- *Faaborg-Midtfyn Kommune, Kultur og Fritid*
- *Vejle Erhvervsudvikling*
- *SINO-DANISH CENTER*
- *Væksthus Sjælland*
- *Ringsted Kommune*
- *KL*
- *Rigshospitalet*
- *Bane Danmark*
- *Kystdirektoratet*
- *Region Sjælland*
- *Aarhus Universitetshospital*
- *Det Ethiske Råd*
- *Verdens Skove*
- *Aarhus Universitetshospital*
- *Kunstmuseet Trapholt*
- *Vejle Kommune, Teknik og Miljø*
- *Erhvervsakademi Sjælland*
- *Hvidovre Hospital*
- *Professionshøjskolen Metropol*
- *Odsherred Kommune*
- *Design Museum Danmark*
- *Energinet.dk*
- *Kultur Nord, Fritids- og Kulturforvaltningen KK*
- *Professionshøjskolen UCC*
- *Naturstyrelsen*
- *Moesgaard Museum A*
- *Moesgaard Museum B*
- *Geodatastyrelsen*
- *Team Danmark*
- *Professionshøjskolen VIA University College*
- *Pastoralseminaret, Aarhus.*
- *Aalborg Kommune*
- *Erhvervsstyrelsen*
- *Rigshospitalet*
- *Københavns erhvervs akademi (KEA)*
- *Dansk Design Center*