

HUR VÄRDERA TILLSAMMANS FÖR ATT VISA PÅ VÄRDE?

REDOVISNING AV EN FÖRSTUDIE RÖRANDE HUR
EN MODELL FÖR ATT REDOVISA RESULTAT OCH
EFFEKTER AV FÖRETAGSFRÄMJANDE I
GÄVLEBORG SKULLE KUNNA SE UT

KONSULT

WSP Samhällsutveckling

121 88 Stockholm-Globen
Besök: Arenavägen 7
Tel: +46 10 7225000
WSP Sverige AB
Org nr: 556057-4880
Styrelsens säte: Stockholm
<http://www.wspgroup.se>

FÖRFATTARE

Daniel Hallencreutz

INNEHÅLL

1	BAKGRUND	4
1.1	UPPDRAGETS SYFTE	4
1.2	GENOMFÖRANDE AV UPPDRAGET	4
1.3	RAPPORTENS DISPOSITION	5
2	UTGÅNGSPUNKT	6
2.1	REGIONEN BÖR UTGÅ FRÅN ATT TRE TYPER AV EFFEKTER EXISTERAR	6
2.2	REGIONEN BÖR UTGÅ FRÅN EN (ENKEL) INSATSLOGIK	6
2.3	FORMULERA MÅL OCH SÄTTA INDIKATORER	7
2.3.1	Formulera mål	7
2.3.2	Ta fram indikatorer	8
3	UTGÅNGSPUNKTER FRÅN WORKSHOP 1 OCH WORKSHOP 2	10
3.1	WORKSHOP 1 – EFFEKTMÄTNING	10
3.1.1	Inledning	10
3.1.2	Arbetspass 1 – VAD?	10
3.1.3	Arbetspass 2 – HUR?	11
3.2	WORKSHOP 2	12
3.2.1	Arbetspass 1	13
3.2.2	Arbetspass 2	15
3.2.3	Arbetspass 3	16
4	MODELLEN I PRAKTIKEN	18
4.1	BÖRJA MED MÄTA RESULTATET AV DELMÄNGD AV INSATSERNA	18
4.1.1	Inledning – sex utgångspunkter	18
4.1.2	Föreslaget fokus	18
4.1.3	Föreslagen insatslogik	18
4.1.4	Löpande uppföljning av aktivitetsindikatorer	19
4.1.5	Utvärdering av insatsen resultat (efter avslutat år)	19
4.1.6	Utvärdering av en insats/projekts effekter (längre tid efter insatsen)	19
4.1.7	rAps	21
4.1.8	Årshjul	22

1 BAKGRUND

1.1 UPPDRAGETS SYFTE

Den övergripande frågeställningen för WSP:s uppdrag är hur Region Gävleborg i samspel med länets främjaraktörer kan utveckla sin förmåga att säkerställa insatser som finansieras genom tillväxtmedel ger avsett resultat (och mer långsiktiga effekter).

Denna förstudie ingår som extern tjänst i projekt Innovationsklivet. Projektets övergripande mål är nå ett mer effektivt och tillgängligt innovationsstödsystem som kan generera fler innovationer.

Denna förstudie ska bidra till två delmål. Det ena är att ta fram en modell för mätning av kvantitativa och kvalitativa resultat och effekter av innovationsarbetet för lokala och regionala intressenter. Det andra är att skapa en plattform (DMP) som underlättar kommunikationen mellan aktörerna kring resultat. Utredningen ska svara på:

- Vilka effekter Region Gävleborg som beställare vill se av innovationsstödsystemet
- Vilka effekter aktörerna Propell, Gävle Innovation Hub, Sandbacka Science Park, Movexum, Almi, FPX, Find IT och Högskolan i Gävle vill se av systemet som helhet.
- Vilka typer av resultat som kan/bör kopplas till typer av effekter
- Om motsvarande exempel på effektmätningar från andra regioner nationellt och/eller internationellt finns, och i så fall hur de fungerar
- Avgränsa vilka effekter som bör prioriteras utifrån behov hos Region Gävleborg och gemensamma behov hos aktörerna
- Förhoppningar och farhågor hos aktörerna med att mäta effekter gemensamt i innovationsstödsystemet

Rapporten har tagits fram av Daniel Hallencreutz vid WSP under våren/sommaren 2021. Författaren står själv för de slutsatser som görs vad gäller förslag, modeller, indikatorer med mera.

1.2 GENOMFÖRANDE AV UPPDRAGET

Uppdraget har genomförts under perioden april-september 2021. WSP har fått i uppdrag av Innovationsklivet att genomföra en förstudie där två workshops med nyckelpersoner inom innovationsstödsystemet bjuds in och genomförs. Förstudien ska ta fram en modell för att mäta de effekter som innovationsstödsystemets arbete skapar, kvantitativa såväl som kvalitativa resultat och effekter. En digital plattform avser förstudien också att skapa för att främja hur aktörer inom systemet kommunicerar med varandra kring uppnådda resultat. Syfte med workshopparna är i sin tur att samla in material, skapa en gemensam grund och lyfta lärdomar från det som förstudien stegvis kommer fram till.

1.3 RAPPORTENS DISPOSITION

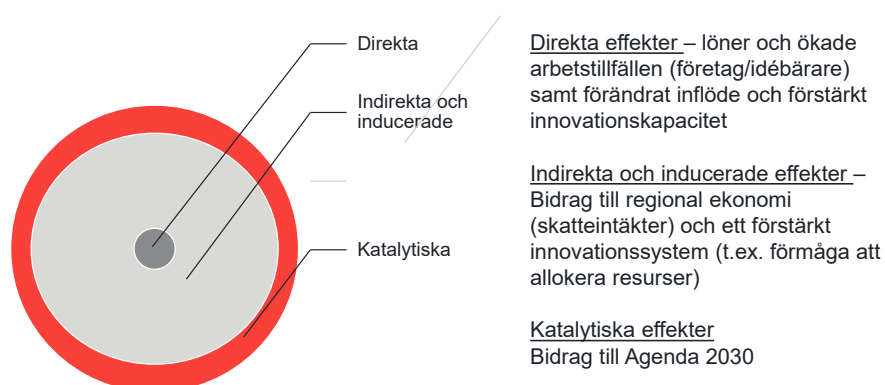
Rapporten är disponerad som följer. I nästa kapitel presenteras några utgångspunkter för arbetet. I det efterföljande kapitlet redovisas resultatet av de två workshops som genomförts. I kapitel 4 presenteras förslag på modell.

2 UTGÅNGSPUNKT

2.1 REGIONEN BÖR UTGÅ FRÅN ATT TRE TYPER AV EFFEKTER EXISTERAR

En viktig utgångspunkt för detta arbete bör vara att utgå från att olika typer av effekter genereras. WSP föreslår tre typer. I figuren nedan presenteras dessa.

Figur 1. Tre typer av effekter



2.2 REGIONEN BÖR UTGÅ FRÅN EN (ENKEL) INSATSLOGIK

Resultatbaserad styrning och utvärdering utgår alltid från en insatslogik. Syfte med denna är att beskriva den planerade insatsen/projektets röda tråd. Insatslogiken ska exempelvis kunna svara på vad insatsen/projektet ska förändra, hur ska man nå den denna önskade förändring och när det ska ske. I figuren nedan illustrerar vi en enkel principiell insatslogik.

Figur 2. Enkel principiell insatslogik



Till högre i figuren återfinns den förändring man vill åstadkomma – det kan till exempel handla om ett övergripande mål som ska uppnås på längre sikt. De kan exempelvis vara av typen "fler idéer in till en inkubator" eller "ökad kunskap hos små och medelstora företag om vilka finansieringsmöjligheter som finns i det företagsfrämjande systemet".

I mitten av figuren återfinns de resultat som ska uppnås av insatsen (för att bidra till förändringen). Det kan exempelvis handla om "XX antal företag ska ha fått deltagit i ansökning om FoU-medel" eller "XX andel av de idébärarna ska vara utrikesfödda".

Exempel på insatser skulle kunna vara "att genomföra X antal informationsinsatser för studenter rörande företagare" eller "genomföra en

informationskampanj riktat till små- och medelstora före i regionen om möjligheten att söka affärsutvecklingscheckar”.

En viktigt poängen med insatslogiken är att reflektera kring orsaks-verkanssambandet i insatsen. Det vill säga: är det troligt att insatserna leder till det önskade resultatet och kommer detta sedan ge en förändring i den önskade målbilden. Att en insats eller projekt bygger på en fungerande insatslogik är första steget att kvalitetssäkra processen i att gå från insats till förändring.

Omsätter vi detta i till något mer konkret så menar vi att första steg (behovsdialog) är den förändring som ska ske (det vill säga längst till höger i figuren ovan). När denna är på plats så ska ett arbete göras för att beskriva vilka resultat som måste nås för att denna förändring ska kunna ske. Därefter ska de insatser eller aktiviteter (längst till vänster i figuren ovan) som ska göras för att uppnå dessa resultat.

Insatslogiken är sedan tänkt att ligga till grund för att kunna sätta mål och indikatorer. WSP:s erfarenhet är att nedanstående frågor kan fungera som ett stöd i att skissa på en enkel insatslogik när en insats eller projekt planeras:

- Vad ska förändras – vad är det övergripande målet, eller utmaning, som ska mötas genom insatsen?
- Vilka resultat ska insatsen nå för att bidra till denna förändring?
- När ska detta ske - tidsramar?
- Vilka resurser finns för insatsen (tid, pengar, kompetens).
- Vem ska göra det? (internt i organisationen eller extern utövare)

2.3 FORMULERA MÅL OCH SÄTTA INDIKATORER

När ovanstående frågor är besvarade behöver mål formuleras, samt indikatorer för dessa tas fram. Våra förslag på hur man kan tänka kring detta redovisas nedan.

2.3.1 Formulera mål

I målformuleringen är den tidigare framtagna insatslogiken ett viktigt stöd. Ur denna ska man bland annat kunna se vad som ska förändras genom insatsen och vilka resultat som behöver uppnås för att åstadkomma denna förändring. Detta är grunden för att kunna formulera mål. Det finns tre typer av mål som behöver formuleras: aktivitetsmål, resultatmål och effektmål. Vi har ställt upp dessa i tabellen nedan.

Tabell 1. Tre typer av mål

Typ av mål	Syfte	Avser
Aktivitetsmål	Löpande följa upp genomförandet.	Under insatsen (bör göras och kopplas till aktörernas löpande, operativa arbete.

Resultatmål	Visa på resultatet.	Vid avslut (görs vid årets slut).
Effektmål	Visa på insatsens påverkan på det som man avser att förändra.	Efter insats. Bör göras med viss frekvens, exempelvis vart tredje år.

Oavsett vilket typ av målen så finns det vissa grundkriterier som måste vara med för att måla ska fungera som stöd i styrningen.

Ett vanligt stöd för att formulera mål är de så kallade SMART-kriterierna. Förkortningen innebär att de ska vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Rent praktiskt kan detta vara svårt att tillämpa i alla fall. Som ett minimum menar vi att målen behöver vara tidsatta, mätbara och specifika för att kunna fungera.

Vi har i tabellen nedan försökt att kort beskriva vad dessa tre kriterier innebär och hur man kan tänka vid tillämpning av dem.

Tabell 2. Fungerande mål

Kriterier	Att tänka på
Specifikt	Vad ska uppnås? Ange konkret hur mycket och till när det ska vara klart. Exempel: "Vi ska under perioden gå från XX % till YY % nystartade företag"
Mätbart	Hur vi observerar och bedömer måloppfyllelsen? Finns det något sätt att följa upp målet löpande. Det kan ske genom observationer eller statistik gällande kundnöjdhet, kvalitet, kostnader etc.
Tidsatt	När ska målet vara nått? Finns det delmål/delleveranser som ska nås?

Med utgångspunkt i insatslogiken för den tänkta insatsen eller projektet behöver mål för effektmål och resultatmål sättas. Dessa bör vara specifika, mätbara och tidsatta. I vissa fall lämnar man över frågan om aktivitetsmål till en tänkt utförare, som (till exempel i en upphandling) får beskriva aktiviteter som ska genomföras för att nå de resultat som beställaren (i detta fall Region Gävleborg) vill få till stånd. Dessa mål bör följa samma struktur som resultat och effektmålen.

2.3.2 Ta fram indikatorer

Nära kopplat till framtagande av mål är arbetet med att ta fram indikatorer. En indikator ska möjliggöra att man kan följa insatsen under genomförandet, i efterhand kan se resultatet av insatsen samt bidra till att man välunderbyggt sätt kan tala om effekter från insatsen.

Att på förhand peka ut vilka indikatorer som fungerar i alla sammanhang är svårt. De är i hög grad beroende av vilka mål som är satta. Exempel på vad som kan vara indikatorer kan exempelvis vara antal deltagare på möten,

medelvärde av nationella prov i skolan, antal företag som startas eller kvävehalten i sjöar. Gemensamt för dessa är att de pekar på ett förhållande eller tillstånd i en variabel.

På samma sätt som det finns olika typer av mål (tabell 1 ovan) är det relevanta att tala om olika typer indikatorer. Vi har ställt samman dessa i tabellen nedan.

Tabell 3. Tre typer av indikatorer

Typ av indikator	Syfte	Används när i tid?
Process/aktivitet	Följa framskridande av en insats och resultatet av denna	Under insatsen. ska baseras på de indikatorer som aktörerna löpande arbetar med.
Resultat	Beskriva resultat av insatsen	Direkt efter avslut
Effekt	Effekter av tillväxtmedel	På längre sikt, effekt av insatsen

Som togs upp ovan så styrs valet av indikator av vilken typ av mål som den ska följas upp. En aktivitetsindikator används för att följa upp aktivitetsmål, en resultatindikator används för att följa upp resultatmål och så vidare.

Det par generella principer som kan vara vägledande när man formulerar indikatorer är följande:

- Att sätta ett lagom antal indikatorer. Tillräckligt många för att indikatorerna ska kunna visa om vi når mål och delmål eller inte, men inte så många att målluppföljningen blir otydlig eller orimlig.
- Indikatorerna måste vara tydligt kopplade dels till målen men också till de aktiviteter som ska genomföras. Indikatorerna bör vara möjliga att mäta såväl internt som av externa utvärderare. Om följeforskare/lärande utvärderare finns med i projektet är det bra om dessa involveras i arbetet med att sätta mål, delmål och indikatorer.

Utöver detta är det bra att tänka på nedanstående punkter när indikatorn tas fram:

- Validitet – dvs. mäter indikatorn den verkliga målluppfyllelsen eller resultatet som vi är ute efter?
- Tillförlitlighet: Är det ett lämpligt/tillförlitligt mått för mätning över tiden
- Enkelhet: Kommer det att vara lätt att samla in och analysera informationen om indikatorn?
- Kostnadseffektivt: hur resurskrävande är det att följa upp indikatorn; står de resurser som kommer behöva läggas för att följa indikatorn i proportion till storleken på den insats som ska följas?

3 UTGÅNGSPUNKTER FRÅN WORKSHOP 1 OCH WORKSHOP 2

3.1 WORKSHOP 1 – EFFEKTMÄTNING

3.1.1 Inledning

Workshop 1 hölls den 28 april 2021 (mellan 13–16) och syftade till att diskutera vad en mätmodell i Gävleborg bör fokusera på, anledningen till att mätindikatorerna väljs ut och hur en sådan modell skulle kunna tas fram.

3.1.2 Arbetspass 1 – VAD?

Under arbetspass 1 delades deltagarna in i två grupper för att tillsammans diskutera. Aspekter som framkom i gruppdiskussionerna.

- Vad som är viktiga resultat, effekter och nyttor som systemet genererar och som skulle vara bra att mäta.
- Vad som skulle vara intressant att mäta men som är komplicerat av olika anledningar.
- Om det är något utifrån deltagarnas verksamheter som vore svårt att mäta.
- Om det är något utifrån deltagarnas verksamhet som vore ointressant att följa upp.

Det som lyftes vad gällde bra indikatorer att mäta genererade ur systemet var bland annat:

- Idéinflöden, som innefattar idéer till förinkubation, idéer till inkubator, förmåga/förutsättningar för "fail forward" och "tillbakaskick" eller vidaredirigering (om till exempel idé inte bedöms ha tillräcklig höjd för låt oss säga Movexum)
- Avkastning på investeringar (ROI), där avkastning bör ses utifrån effekt och inte enbart i mått av kronor och ören, och utfall.
- Nöjdhetsindex (NKI) och kundupplevelse generellt.
- RUS är en bra utgångspunkt för effekter och det kan vara värt att titta på aktiviteter/indikatorer att komplettera med.
- Kategorier uppdelat på till exempel ålder, kön, etnicitet och sysselsättning.
- Mäta det som synliggör en förflyttning från nuläget (ökad försäljning av nya produkter, antal nystartade företag, ökad exportförsäljning, mäta det externa värdet som genereras för kunden, kvalitetstid med kunden och finansiering som går till innovatörer).

Det som ansågs vara intressant att mäta men som eventuellt skulle vara komplicerat var effekter som uppstår på långsikt kopplat till insatser som idag äger rum och en gemensam dialog- och berättarbank av saker som olika

aktörer anser är värda att lyfta (exempelvis goda exempel från initiativ som har tagits).

Här lyftes också att det skulle vara intressant att mäta jobbtillfällena som skapas av bolag verksamma inom systemet. Ett alternativ skulle kunna vara att använda sig av den mätning som kommuner gör av nystartade företag. Här skulle noder kunna jämföra nystartade företag i noden med den sammanlagda poolen företag.

Det som upplevdes svårt att mäta utifrån aktörernas verksamhet var:

- Vilken bransch som idéer uppstår i och vilket segment som idéerna är kopplade till.
- Huruvida det är möjligt att mäta idé-/företagsframgång utifrån olika områden. Är det möjligt att mäta om de smarta specialiseringsområdena har ett snabbare eller bättre flöde?
- Resonemang kring hållbarhetsmätningar (tre hållbarhetsdimensioner). Det hade varit fördelaktigt att även mäta och bedöma detta på en regional nivå. Ett strategiskt arbete kring detta efterfrågades. Till exempel finns det få Östersjöprojekt som adresserar problematiken kring hållbarhet.

Det som ansågs vara ointressant att mäta var mängden samverkan mellan aktörer inom innovationsstödsystemet.

I och med diskussionen kring dessa frågor lyftes i sin tur frågan om mätbarheten kring regional innovationsförmåga. Det är enbart möjligt att mäta det som innovationsstödsystemet fångar men var går den faktiska gränsen för vad som går att mäta – hela näringslivet eller enbart de områden som systemet arbetar mot?

3.1.3 Arbetspass 2 – HUR?

Under arbetspass 2 delades deltagarna återigen in i grupper för att diskutera frågor kopplat till hur en modell skulle kunna tas fram. Diskussionen avsåg att resonera kring:

- Vad som är gemensamt, skulle kunna vara gemensamt eller inte är gemensamt för nyckelaktörerna.
- Potentiella modeller och metoder.
- Var går det att hitta kompromisser för att få en modell att fungera?
- Vad kommer inte att fungera eller är för komplext? Finns det något som bör ignoreras?

En av grupperna påpekade att det idag finns en allmänt dålig uppfattning kring vad olika noder idag mäter samt att olika aktörer har olika typer av uppföljning. Den andra gruppen menade på att gemensamt för samtliga är att alla sitter med olika "redovisningsöar" och att samtliga mäter antal idéer och utflöden samt följer upp aktiviteter. Att mäta aktiviteter aggregerat skulle därför vara intressant för att belysa vilka initiativ som är viktiga.

Det som skulle kunna vara gemensamt är ett gemensamt arbetssätt mellan aktörer med gemensamma indikatorer/parametrar/aktiviteter som går att följa

över tid. En gemensam process och historik kopplat till idéer som går att följa oavsett vart i systemet som de har uppkommit/inkommit. På så sätt kan idéer skickas vidare och en ny aktör kan ta vid.

Det som inte var gemensamt är ett CRM-system och rapportering som sker internt i de egna organisationerna, exempelvis förbättringsprocesser och annan data.

Modeller och metoder som lyftes var:

- VINNOVAs modell för att mäta Innovation readiness level (IRL) som Movexum levererat första input till under våren.
- Metoder som kompletterar eller kopplar mot aktörernas framtagna aktiviteter i systemet.
- Genomlysning – vad följs aktörerna upp på och vilken data samlas in?
- Analysera och lära av data som finns idag – träffas regionalt och samverka kring detta och diskutera (metod).
- En metod som hittar minsta gemensamma nämnare aktörer emellan.
- Sandbacka Science Parks modell.

Det som ansågs var möjligt att kompromissa kring var att tala om vilka aktiviteter som olika noder genomför och följer upp "aktivitet-indikator-effekt". Att det bör finnas en tung samstämmighet angående de fåtal indikatorer som väljs ut och tillsammans bygga en samsyn för att göra gemensamma vägval inom innovationsstödsystemet. Det är viktigt att tillsammans agera öppet, använda ett prövande arbetssätt och landa i en samlad bedömning kring innovationsstödsystemet. NKI för systemets aktörer bör vara en punkt som det går att kompromissa om och att mäta finansiering utifrån en skiktmätning.

Det som inte kommer att fungera är ett överkomplextt uppföljningssystem. Det är därför viktigt att välja indikatorer som är enkla och tydligt visar varför just dessa indikatorer har valts.

Genomgående under workshoppens gång upplevdes deltagarna som eniga på de flesta punkter och det fanns nästintill ingen oenighet inom grupperna eller grupperna emellan.

3.2 WORKSHOP 2

Workshop 2 hölls den 25 maj 2021, 13–16 och syftet vara att fortsätta diskussionen kring vad en mätmodell i Gävleborgs innovationsstödsystem bör innehålla.

Först hölls en kort presentation av Daniel Hallencreutz där tre RUS-mål föreslogs som de övergripande målen. Dessa var följande:

- Gävleborg har ett brett, diversifierat och inkluderande näringsliv.
- Gävleborgs näringsliv är starkt och internationellt konkurrenskraftigt.

- Gävleborgs samlade innovationskraft ökar och bidrar till att möta våra samhällsutmaningar.

I och med klädhängarteorin, som lades fram vid föregående workshop, presenterades under den andra workshoppen en kedja för mätning i en regional kontext där man först utgår från förutsättningar i regionen med olika insatser som genomförs av aktörer inom det regionala innovationsstödsystemet, till att därefter mäta och synliggöra resultat från dessa insatser (skikt 1), till att i nästa steg mäta och synliggöra de förväntade regionala effekterna av insatserna (skikt 2) och slutligen att se de samlade effekterna, de tre RUS-målen (skikt 3).

Se bifogad presentation.

3.2.1 Arbetspass 1

Under arbetspass 1 delades deltagarna in i två grupper för att tillsammans diskutera:

- Vad är lämpligt mätfokus/mål vad gäller resultat från insatser (skikt 1)?
- Lämpliga indikatorer?
- Vad i era reguljära modeller som aktörer skulle fungera att spela in – hur mäta på ett effektivt sätt?

3.2.1.1 Idéinflöde (sammanfattning bägge grupperna)

För idéinflöde som mätfokus fanns det flera olika indikatorer. Om man tar fram indikatorer som beskriver människorna bakom idéerna kan man eventuellt få fatt i nycklar som gör att man kan öka/spetsa och bredda idéinflödet. På så sätt skapas en skärningspunkt - vart kommer idéerna från, vart faller dem bort och hur kan aktörer inom systemet påverka detta?

Återflödet är en annan indikator som kan vara intressant att följa - varför blir det en sådan tillbaka studs? Genom gemensamma data aktörerna emellan kan man se, utifrån noderna, vem som studsar tillbaka och eventuellt få en bild av varför.

Typ av produkt var en annan indikator som togs upp och så även område/sector. Det sistnämnda kan vara intressant att kolla på utifrån smart specialisering och Vinnova/KTH:s modell (detta mäts redan hos Movexum). I och med område/sector kom diskussionen även in på att det också kan vara intressant att se spridningen på en kommunal nivå samt att visa på hur en spridning uppnås.

Idéagartyp är också en intressant parameter (arbetslös/dagjobbare/entreprenör/student). Denna visar hur mycket tid som idéägare har att arbeta med sin idé (och är troligen en mycket bra indikator på om någon kommer att lyckas ta sin idé vidare).

Den sista indikatorn som togs upp under mätfokus *Idéinflöde* var kapital. Det blir intressant att mäta för att se om en idé blir till bara för att det finns mycket kapital att ta från. Här kan man då titta på De (värde av insatser). Dock kan kapitalinflöde och De minimis även vara indikatorer för ett eget mätfokus såsom *Kapitalanskaffning*, för att visa på attraktivitet.

Frekvensen är för detta mätfokus främst daglig mätning. De minis/kapitalinflöden följs upp/rapporteras halvårsvis men tas upp dagligen. Indikatorerna mäts genom att aktörer själva lägger in data, indikatorer som aktörerna redan mäter och som är relativt enkelt kan läggas in. Kan behöva ett kontinuerligt inflöde för att få en önskvärd effekt, just för att kunna förstå vad som mäts samt för att se trender och effekter som blir.

Idéfabriken togs upp som ett bra exempel.

3.2.1.2 Effektivitet (sammanfattning bägge grupper)

För detta mätfokus kan marknadsförare som mäter hur många personliga möten som en aktör får per investerad marknadsföringskrona vara en potentiell indikator. Då skapas en bild av hur mycket av marknadsföringen som når ut och genererar ett inflöde till systemet.

3.2.1.3 Metoder för samarbete

Det behövs en tydlighet vad gäller de olika syftena. Innovationsstödsystemet i sin helhet behöver gemensamma träffar för att ta tempen och det bör ske oftare än en gång per kvartal. Samma sak gäller mätningarna. Det krävs löpande insamling, dock kan varje organisation själv avgöra frekvensen av insamling. Behöver här skilja på rapportering, utbyte och analys i samarbetet.

3.2.1.4 Aktörernas effektivitet

För att mäta aktörernas effektivitet kan en siffra för idéinflöde vara en bra indikator tillika vilka aktiviteter som ger effekt. Därför behövs en indikator som visar på vilka aktiviteter som faktiskt ger resultat.

3.2.1.5 Aktörernas förmåga att samlat identifiera och stötta idébärare/företag

Aktörsamverkan kring idébärare/företag, hitta en indikator för detta som beaktar kraven.

3.2.1.6 Bredden på inflödet av idébärare

Det finns ett behov av att mäta bredden, vilket bland annat kan göras genom de punkter som tidigare beskrivits under mätfokusset *Idéinflöde*.

3.2.1.7 Bredden på branscher som deltar

Detta mätfokus kan bidra till att skapa en bild av vilka insatser som görs och som ger spets. Kan till exempel mätas genom bredd av SNI-koder av stöttande företag. Bredd är viktigt för flera av noderna.

3.2.1.8 Gemensamma projekt (koppling till regionens smarta specialisering)

Här kan antalet medverkande aktörer i projektsamarbeten uppskattas som kommer från akademin och forskningsinstitut, aktörer från privat och offentlig sektor samt från civilsamhället.

3.2.1.9 Ökad innovations-, konkurrenskraft och internationalisering

Passande indikatorer för detta mått är omsättningsökning (stöttade företag) samt andel små och medelstora företag (SMF) som fått stöd och som exporterat.

3.2.2 Arbetspass 2

Under arbetspass 2 delades deltagarna återigen in i grupper för att diskutera samma frågor som under föregående pass fast utifrån skikt 2 istället, dvs. förväntade regionala effekter av insatserna.

Vad gällde mätfokus kopplat till skikt 2 blev det viktigt att särskilja mellan två delar:

- Idéer: Ideägare/startup/företag...
- Klustermiljö: Företagens utveckling

Mättningsmodellen behöver eventuellt avgränsas till den första punkten eftersom det kan vara svårt att mäta båda delarna. En viss noggrannhet blir därför väsentlig för att särskilja dessa och för att inte gå vilse. Avgränsning vad gäller att mäta innovationsförmåga och klustermiljö kan till viss del gå in i varandra eftersom att jobba med startup-tanken faktiskt kan bli nya idéer - det blir lätt att tänka att startup är nya idéer.

3.2.2.1 Ökad attraktivitet

Antal etableringar är en mättningsfaktor/tänkbar indikator, mer specifikt antal startups och befintliga företag, samt grad av direktinvesteringar. Även att hitta en indikator för talang kan vara av intresse eftersom det är ett intressant sätt att se att innovationsstödsystemet är attraktiva. Det kan till exempel mätas genom hur många talanger som kommer till regionen. Handlar främst om att behålla och attrahera talang.

3.2.2.2 Fler människor i arbete

Indikatorer för mätfaktorn kan vara:

- Sysselsättning
- Nya företag
- Skatteintäkter (via raps)
- Antal Avknoppningar
- Talanger

Vad gällde diskussionen kring denna mätfaktor, och dess syfte, kom frågan om kompetens och mer specifikt spetskompetens upp. Som innovationsstödsystem vill man locka kvalificerad arbetskraft där det behövs, attrahera bolag i ett tidigt skede inom det som regionen är väldigt bra på. Spetskompetens är det som diskussionen då landade i. Det kan bland annat handla om att ta tillvara/spara nischade idéer, behålla personer som har någon form av spetskompetens samt att attrahera kompetens och framförallt nyckelkompetens (bland annat IT-kompetens som många sektorer i regionen är i behov av).

3.2.2.3 Förbättrad lokal ekonomi

Är en effekt av de utvecklingsprojekt som genomförs av aktörer inom innovationsstödsystemet, speciellt ur ett SMF-perspektiv är det detta som systemet bidrar.

Indikatorer för mätmålet kan vara:

- Projektmedel
- Attraherad spetskompetens
- Antal startade bolag (startup)

3.2.2.4 Aktörernas förmåga att attrahera resurser

Detta inkluderar bland annat aktörernas förmåga att attrahera UDI-projekt, med mera. Här uppkom frågan; Hur särskiljer man spets och bredd? Vissa projekt bidrar med väldig spets till några bolag medan andra bidrar till en bredd, fångar många bolag. Det kan vara en faktor som är intressant att mäta. Andra potentiella indikatorer kan vara:

- Nationella medel (TVV, ERUF, Vinnova mm)
- Andel externa medfinansiering i samfinansierade utvecklings- och innovationsprojekt.
- Internationella projekt

3.2.2.5 Vilka bra sätt finns det att mäta SMF?

Förslag på indikatorer till att mäta SMF var:

- Hur många bolag som jobbar med aktörerna i nuläget.
- Case och mognadsgrad.

3.2.2.6 Lärande

Ett mål som togs upp med modellen men som inte är ett mätfokus var lärande, dvs. hur kan innovationsstödet i stort och aktörerna inom detta lära av modellen och av samverkan. Förslag kom om att i samband med modellen ha en lär-konferens som är framåtblickande – vad är det som behövs förändras, vad ska mätas mm. En samlad utsaga av gruppen i stort med jämna mellanrum för att gå igenom vad som har gjorts och vad som ska göras framåt, tillsammans.

3.2.3 Arbetspass 3

Arbetspass 3 hölls i plenum och diskussionen berörde hur ett årshjul för en mätmodell skulle kunna se ut, vilka moment ett sådant skulle innehålla, vad som bör säkras/kopplas samman med annan mätning och vem som kan tänkas bära ansvaret för arbetet. Ett årshjul är till för att aktörer ska få till läroprocesser på ett mer strukturerat sätt. Kan vara till för att hitta och skapa ett starkare system.

3.2.3.1 Regionen mest lämpad

Vad gällde ansvar för arbetet landade diskussionen snabbt i att det är regionen som är bäst lämpad för att ta det övergripande samordningsansvaret, det regionala utvecklingsansvaret.

3.2.3.2 Gemensam bild och årlig konferens

Utifrån lärande framhölls att det finns ett flöde från Movexum till noderna och noderna till Movexum (i dagsläget inkluderas inte högskolan som nod, långsiktigt ska däremot högskolan bli en nod). Detta flöde mäts per kvartal. Därför bör ett dialogformat också hitta en frekvens att mätas på. En analys kring hur innovationsstödsystemet lyckas bredda sig, skapa variation och differentiering blir också viktig, bland annat genom att ställa frågor som: Vad gjorde vi förra året? Att tillsammans starta upp med en gemensam bild, lära av vad som har gjorts och vad som blev bra. Därför behövs det skapas utrymme för att en gemensam analys någonstans kommer in så att aktiviteter som har genomförts och dess effekter kommer fram och belyses. Det blir viktigt att göra detta tillsammans genom till exempel en årlig konferens som tar upp vad som har gjorts och vad som bör göras framåt. Det kommer dock att vara olika saker som aktörerna behöver arbeta med inom systemet, hur man gör kommer därför att styras av situationen. Därför behöver systemet uppföljning och ett gemensamt rum för möte, syftet med mätningen ska däremot inte vara att jaga en siffra i ett Excelark. Gemensamma möten aktörerna emellan kan också vara till för att lyssna in varandra och pågående projekt för att därefter potentiellt identifiera korskopplingar aktörer/projekt emellan.

3.2.3.3 Ett årshjul – om det används på rätt sätt

Frekvensen av mätning i anslutning till årshjulet diskuterades flitigt och det rådde i viss mån delade meningar kring hur detta bör se ut och om ett årshjul ens är relevant. Ett strikt inflöde och laborerande av aktiviteter kräver ett mätsystem som är kortare än ett år. Om systemet å andra sidan vill mäta systemets relevans och nytta kanske ett år är lämpligt.

3.2.3.4 Viktigt att mäta utifrån de förutsättningar som finns för varje aktörer

Vad lär aktörerna av varandra? Vissa saker kräver tajtare rapportering och sammankoppling medan andra saker inte kräver det. Däremot kan det för vissa aktörer inte vara relevant att mäta med en frekvens som är kortare än ett år eftersom inflödet är mindre och mätfaktorerna därför blir för få på kortare basis. Även det faktum att alla aktörer inte mäter samma saker togs upp och med det påpekades det att det inte är möjligt att då jämföra resultaten.

4 MODELLEN I PRAKTIKEN

4.1 BÖRJA MED MÄTA RESULTATET AV DELMÄNGD AV INSATSERNA

4.1.1 Inledning – sex utgångspunkter

Utifrån de två inledande kapitlen, i synnerhet den kunskap och de synpunkter som framkom i genomförda workshops kan följande sex utgångspunkter för modellen formuleras:

- Modellen måste kunna hantera olika typer av innovationer/företag/branscher.
- Det måste vara möjligt att beakta att flera av de resultat som ska lyftas fram laggar, det vill säga en effektmin ett bolag kan komma flera år senare.
- Modellen måste kunna hantera olika typer av långsiktiga effekter (i bolag i olika skede, i systemet med mera).
- Modellen måste kännetecknas av en "reality check", det vill säga den måste utgå från potentiella datakällor och metoder som är möjliga att använda. Detta i sig kan innebära fyrkantiga metoder och case, men för att vara repeterbar och för att inte bli för resurskrävande måste så vara fallet.
- Den måste vara kommunicerbar och transparent samt kopplas ihop med andra strategier med mera i regionen. Och med det löpande arbete som aktörerna genomför.
- Modellen måste alltså, avslutningsvis, vara repeterbar, Den får inte bli "konsultberoende" och den får inte skapa onödigt arbete för aktörerna i systemet.

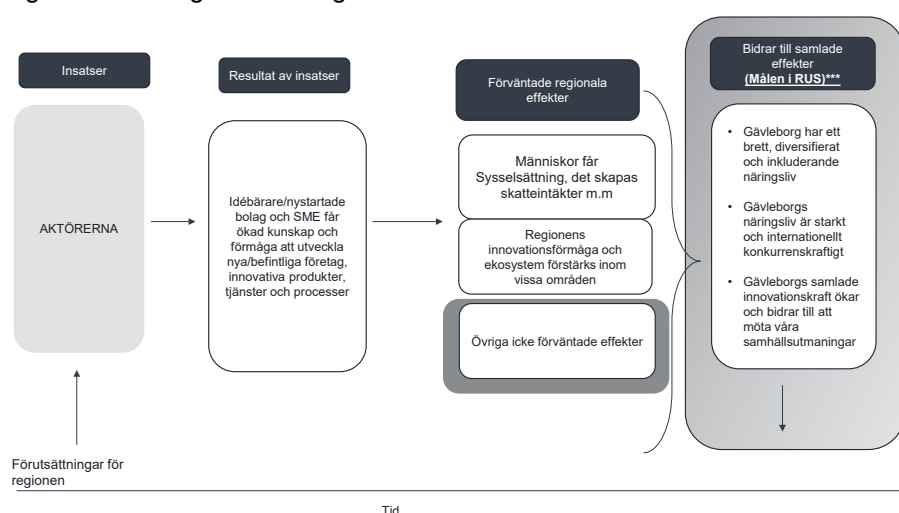
4.1.2 Föreslaget fokus

Utifrån desk research, intervjuer och workshops föreslås att modellen börjar prövas på kedjan idégenerering – inflöde till Movexum – och exit från Movexum. Modellen bör ägas av Region Gävleborg.

4.1.3 Föreslagen insatslogik

Jag tolkar synpunkterna från intervjuer, workshops med mera att den modell som ska prövas bör följa upp och utvärdera hur väl de insatser som beställts har nått sina mål inom en delmängd av de insatser som genomförs i regionen. I detta ligger också att visa hur de bidragit till att lösa de behov och utmaningar som är bakgrunden till att de initierats. Mot bakgrund av detta är förslaget att en insatslogik för modellen initialt formuleras enligt figuren nedan.

Figur 3. Föreslagen insatslogik



4.1.4 Löpande uppföljning av aktivitetsindikatorer

Med detta menar vi att modellen nyttjar den återrapportering och de KPI:er och indikatorer som de olika aktörerna nyttjar i deras löpande operativa verksamhet. Syftet med detta är primärt att se hur aktörernas arbete framskrider och om den avviker från planen snabbt kunna revidera i upplägget eller förändra arbetet. Detta för att säkerställa måluppfyllelse. Insamling och återrapportering av aktivitetsindikatorer kan göras av utföraren själv.

4.1.5 Utvärdering av insatsen resultat (efter avslutat år)

Detta bör göras i nära samband med att aktörerna avslutat sina insatser. Fokus bör vara att följa upp de resultatindikatorer som satts upp och därmed mäta insatsen måluppfyllelse.

4.1.6 Utvärdering av en insats/projekts effekter (längre tid efter insatsen)

För att kunna säga något mer bestämt om en insats som åstadkommer förändring behöver man genomföra en effektutvärdering. Syftet med en effektutvärdering är att bedöma vilken del av en förändring som har orsakats av själva insatsen och vilken del som har andra orsaker. Att utvärdera effekter är i princip helt nödvändigt för att kunna säga något bestämt om hur mycket nytta en insats skapat. Det är däremot ofta komplext att göra.

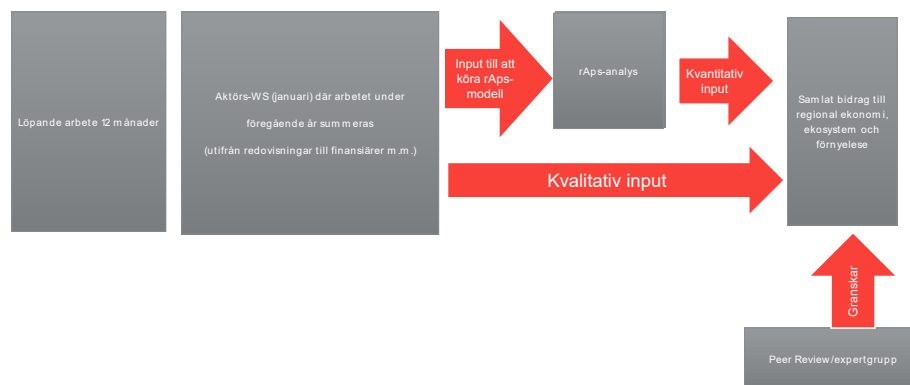
Effekten är skillnaden mellan det faktiska läget för målvariabeln (det som ska förändras genom insatsen) och det läge som målvariabeln skulle ha haft om inte insatsen genomförts. Figuren nedan är ett sätt försöka illustreras detta. Där effekten är den del i förändringen i målvariabeln som beror av insatsen.

Samtidigt som effektutvärderingar i princip är nödvändiga för att kunna uttala sig om insatsernas påverkan på målen och insatsernas nytta är detta också den största utmaningen för både utvärdering och lärande i stort.

För att ta reda på en effekt av en insats behöver vi dels veta det faktiska läget för målvariabeln, dels det kontrafaktiska – dvs. det läge den skulle ha haft om vi inte genomfört insatsen ifråga. Fokus för föreliggande rapport är

inte utvärderingsmetoder och vi kommer här inte gå in djupare på hur man kan lägga upp en effektutvärdering. En effektutvärdering bör göras en tid efter att en insats avslutas. För att eventuella effekter ska ha hunnit uppstå.

Figur 4. Föreslagen modell



Följande punkter bör vara vägledande i arbetet (baseras på en sammanvägning av desk research, intervjuer och genomförda workshops):

- Mätning görs årsvis och baseras på det reguljära arbetet (som sker löpande under året hos aktörerna).
- Det material som ska samlas in bör göras genom en kombination av aktörsintern workshop (för att fånga det kvalitativa och "registerdata") och statistisk analys (rAps).
- Undersökningspopulation bör utgöras av samtliga (i princip) idébärare och företag som aktörerna arbetat mot under föregående år (inom ramen för den reguljära verksamheten och projekt).
- För att få en extern bedömning, föreslår WSP att en referensgrupp granskar utfallet genom en peer review (för att verifiera resultaten). Region Gävleborg bör vara sammankallande.

Mot bakgrund av desk research, intervjuer och genomförda workshops föreslås att följande indikatorer används:

Tabell 4. Föreslagna indikatorer

INDIKATOR	KÄLLA
<u>DIREKTA</u>	
Nya företag (SNI-kod + koppling till smart specialisering och Agenda 2030)	Aktör (bedömning + egna registerdata)
Arbetsstillfällena vid befintliga företag (SNI-kod + koppling till smart specialisering och Agenda 2030)	Aktör (bedömning + egna registerdata)
Arbetsstillfällena fördelat efter kön (SNI-kod + koppling till smart specialisering och Agenda 2030)	Aktör (bedömning + egna registerdata)
Chef/ledare kön (SNI-kod + koppling till smart specialisering och Agenda 2030)	Aktör (bedömning + egna registerdata)
Arbetsstillfällena (hög rep. lågutbildade) (SNI-kod + koppling till smart specialisering och Agenda 2030)	Aktör (bedömning + egna registerdata)

Avknoppningar (SNI-kod + koppling till smart specialisering och Agenda 2030)	Aktör (bedömning + egna registerdata)
Idégenerering	Aktör (bedömning + egna registerdata)
Inköp av insatsvaror regionalt / lokalt	Raps (mäts via input)
<u>INDIREKTA OCH INDUCERADE</u>	
Bidrag till skatteunderlag	Raps (mäts via input)
Bidrag till regional produktion (BRP)	Raps (mäts via input)
Utveckling av innovationsstöd/ekosystem	Aktör (bedömning + egna registerdata)
Attraktivitet (resurser)	Aktör (bedömning + egna registerdata)
Arbetsstillfällena i nästa led	Raps (mäts via input)
Skapade arbetsstillfällena (hög rep. Lågutbildade)	Raps (mäts via input)
Bidrag till skatteunderlag i nästa led	Raps (mäts via input)
Bostadsbyggnadsbehov	Raps (mäts via input)
<u>KATALYTISKA</u>	
Bidrag till Agenda 2030-målen (utifrån bolagen/idéerna och aktörernas insatser)	Aktör (bedömning + egna registerdata)

4.1.7 rAps

rAps står för regionalt Analys- och prognosystem (med betoning på Analys). Systemet består av två delar: en statistikdatabas (rAps-RIS) och ett modellsystem som skapar prognoser med utgångspunkt i finfördelad regional statistik. Systemet har utvecklats av Statistiska centralbyrån, och Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analys för att möjliggöra regionala analyser och prognoser. rAps-RIS är en webbaserad statistikdatabas med regionalt fördelad statistik. Geografiskt kan statistiken brytas ner på enskilda kommuner, funktionella arbetsmarknadsregioner (FA-regioner) och län.

WSP gör bedömningen att det samlade årliga resultatet bör matas in i rAps-modellen för att ta fram en bedömning av insatsernas bidrag till den samlade regionala ekonomin.

4.1.8 Årshjul

Avslutningsvis tror vi att ett årshjul skapas för mätperioden. Slutgiltigt utformande bör Region Gävleborg göra tillsammans med aktörerna. Dessa dimensioner tror vi dock är viktiga att ha med.

Figur 4. Föreslaget årshjul

