

JANUAR 2013
REGION NORDJYLLAND

MARCOD

MIDTVEJSEVALUERING

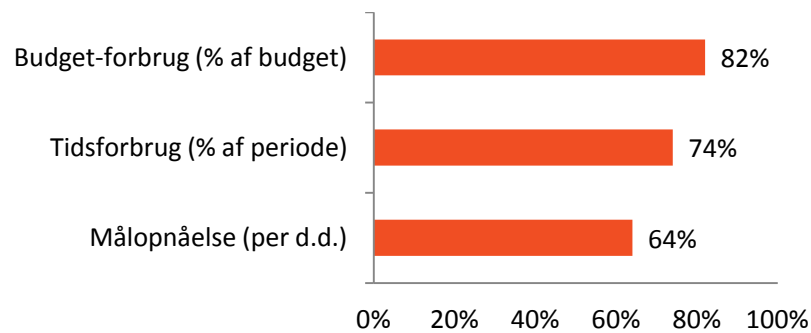


COWI

JANUAR 2013
REGION NORDJYLLAND

MARCOD

MIDTVEJSEVALUERING



PROJEKTNR. A030150-014
DOKUMENTNR. 1
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 29.01.2013
UDARBEJDET CELL, MAWL
KONTROLLERET HWJO
GODKENDT MAWL

INDHOLD

1	Resumé	7
2	Beskrivelse af projektet	9
2.1	Formål og baggrund	9
2.2	Vækst- og forandringsmodel	11
2.3	Overordnet status	12
2.4	Fremdrift i hovedaktiviteter	12
3	Konklusioner	15
3.1	Målsætninger og målopnåelse	16
3.2	Relevans	17
3.3	Kvalitet	18
3.4	Målopnåelse i forhold til tid	21
3.5	Målopnåelse i forhold til budget	21
3.6	Effektfremskrivning	22
4	Udfordringer og anbefalinger	23
4.1	Projektets udfordringer	23
4.2	Centrale anbefalinger	24

1 Resumé

Afsnittet indeholder et kort resume af rapportens pointer om fremdrift i projektet i forhold til de fire centrale evalueringsspørgsmål.

Rationale

MARCOD (Maritimt Center for Optimering og Drift) er et nationalt videnscenter, som samarbejder med den danske maritime service- og udstyrsindustri om at omsætte nye idéer til konkurrencedygtige produkter og ydelser samt hjælper virksomheder ind på nye markeder.

I praksis besøger MARCOD maritime virksomheder og tager en indledende dialog om, hvad der skal til for at skabe vækst og udvikling i virksomheden. På denne baggrund udarbejder MARCOD værdikædeanalyser for lokale maritime netværksområder, der bidrager til at åbne for nye samarbejdsmuligheder. MARCOD hjælper med at afklare udviklingsbehovet på produkt- og markedssiden og hjælper med at fundraise til eventuelle udviklingsprojekter.

1. Fremdrift

MARCOD er på evalueringstidspunktet 26 måneder henne i en bevillingsperiode på 49 måneder svarende til 53 %. Dermed svarer målopnåelsen på 54 % fint til den forbrugte tid. Men særligt bemærkelsesværdigt ved MARCOD er ikke fremdriften, men kvaliteten i fremdriften. MARCOD har fået stor succes på kort tid og er blevet en uundværlig del af vækstudvikling på det maritime område i særdeleshed i Nordjylland. En række spændende projekter har særdeles gode vækstmuligheder og der er en klar opfattelse blandt samarbejdspartnerne af, at MARCOD udfylder en vigtig rolle for vækstsikring i den maritime sektor.

2. Organisation

MARCOD oplevede i etableringsfasen væsentlige problemer og forsinkelser. Dette var hovedsageligt som følge af juridiske problemer ved etablering af en gyldig juridisk enhed samt det forhold, at den nytiltrådte direktør valgte at opsiges sin stilling efter blot 3 måneder. I dag drives MARCOD af direktør Niels Christensen samt to kompetente erhvervskonsulenter, Christine Lunde og Søren Thue. Derudover er der tilknyttet en økonomisk controller samt en erhvervs-PhD, som er med til at sikre løbende videntilførsel til MARCOD. Det er i øvrigt forventningen at tilknytte yderligere erhvervs-PhD'ere til MARCOD.

3. Effektvurdering

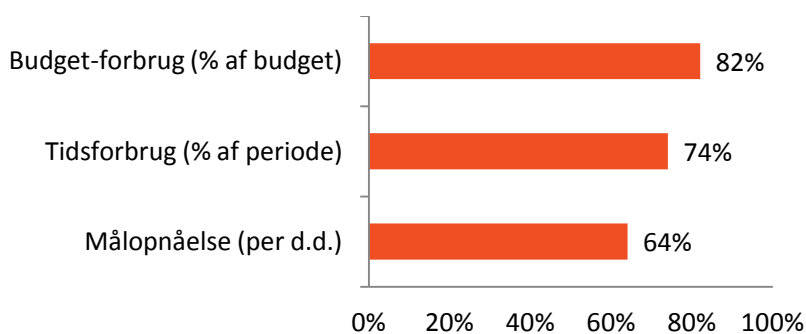
Af COWIs mini-survey fremgår det, virksomhederne i den maritime sektor har en gennemsnitlig forventning til stigningen i årlig omsætning på 15 % som direkte konsekvens af deres samarbejde med MARCOD. Dette er ganske imponerende og en god indikation af, at MARCOD blandt virksomhederne opfattes som en særdeles relevant partner i forhold til at skabe vækst. I forhold til den beskæftigelsesmæssige effekt af MARCODs arbejde er den gennemsnitlige forventning blandt virksomhederne, at man vil kunne ansætte 3,4 personer yderligere som følge af den forretningsudvikling, MARCOD har bidraget til hos virksomhederne. Dette er i forhold til de nuværende ca. 50¹ virksomheder i MARCODs netværk en stigning på cirka 170 medarbejdere. Dette er bestemt en fornuftig forventning ift. MARCODs målsætning om 100 nye arbejdspladser. Vi er dog ikke i stand til at vurdere, hvorvidt dette vil ske inden for indeværende bevillingsperiode eller inden for 1-2 år.

4. Ændringer og tilpasninger

Eftersom MARCOD er et meget veldrevet projekt, har vi kun begrænsede anbefalinger til, hvordan MARCOD i dag kan gøre mange af deres konkrete aktiviteter bedre. I stedet har vi valgt at pege på nogle fokuspunkter, som MARCOD bør forholde sig til for at komme videre herfra, hvilke faldgrupper der er og hvordan den positive udvikling kan fastholdes og udbredes. I hovedoverskrifter er disse:

- › Strategisk afklaring af regionalt/nationalt fokus
- › Flere ressourcer til udvidelse af MARCODs indsats
- › Forankring og videreudvikling af arbejdsmetoder og kompetencer
- › Nye tiltag ift. intern og ekstern kommunikation
- › Formidling af projektets succesfulde tilgang til andre projekter

Figur 1 Fremdriftsindikatorer



Ovenfor er præsenteret de tre fremdriftsindikatorer, forbrug af budget og tid samt overordnet målopnåelse. I rapporten redegøres i større detalje for de fire vurderingsindikatorer: relevans, kvalitet i målopnåelse, målopnåelse i forhold til tidsforbrug samt målopnåelse i forhold til budgetforbrug.

¹ Dette er cirka det antal virksomheder, som MARCOD har været i kontakt med ifm. det strategiske arbejde med netværkene i Skagen (~25) og Frederikshavn (~25).

2 Beskrivelse af projektet

2.1 Formål og baggrund

Maritimt Center for Optimering og Drift (herefter MARCOD) er et nationalt videnscenter, som samarbejder med den danske maritime service- og udstyrsindustri om at omsætte nye ideer til konkurrencedygtige produkter og ydelser, samt hjælper virksomheder med eksisterende produkter og ydelser ind på nye markeder.

MARCODs målgruppe er danske virksomheder i den maritime sektor – i første omgang små- og mellemstore maritime virksomheder i Nordjylland og mere specifikt Frederikshavn, Skagen, Hanstholm og Hirtshals. MARCODs input til denne målgruppe er væsentligt, da virksomheder i denne gruppe normalt ikke har overskud, modenhed eller kompetencer til strategiske analyser og tænkning. Det er planen, at MARCOD gradvist skal operere mere landsdækkende fra sit regionale udgangspunkt i Frederikshavn. MARCODs hovedformål er via praksisnær rådgivning og udvikling af netværk at skabe:

- › Økonomisk vækst
- › Vækst i beskæftigelsen
- › Vækst i kompetenceniveauet hos virksomheder

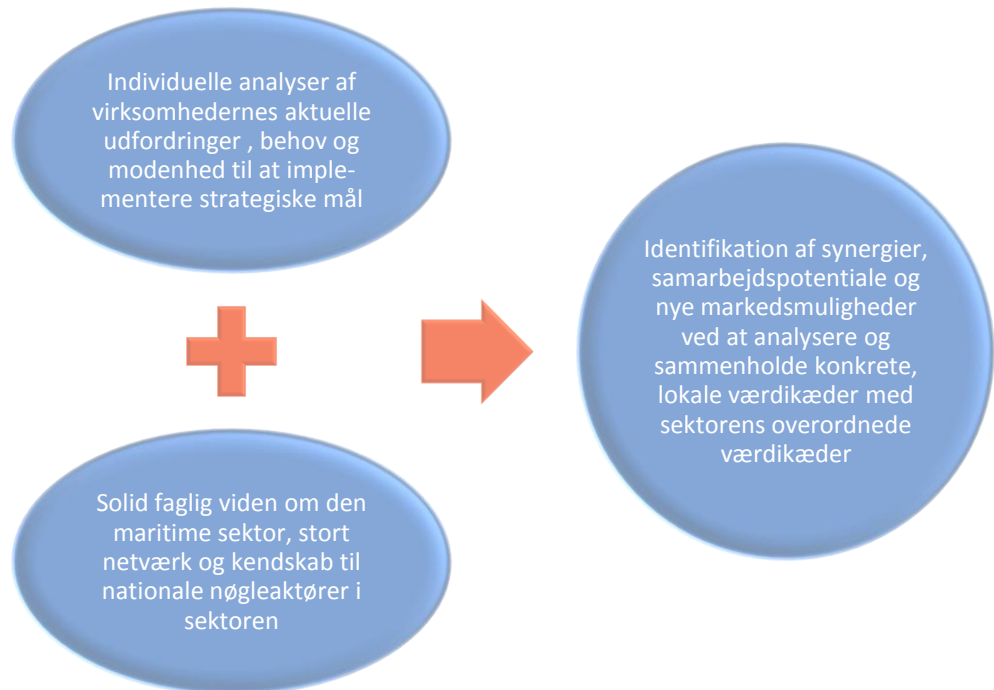
MARCOD opstod i slutningen af 2010, delvis som en reaktion på at en række store virksomheder i regionen måtte lukke. Dette foranledte en erhvervsanalyse og drøftelse af eksisterende styrkepositioner i Frederikshavn-regionen, hvor den maritime klynge stod frem som et område med et særligt stort vækstpotentiale, herunder også grøn teknologi som driver for vækst.

MARCOD arbejder grundlæggende med at skabe vækst på to måder:

- 1 Identificere nye markeder for eksisterende produkter eller services (markedsudvikling, markedsanalyser)
- 2 Udvikle nye produkter til eksisterende kunder (teknologiudvikling)

MARCOD analytiske tilgang til samarbejdet med de maritime virksomheder er i meget simplificeret form karakteriseret i figuren nedenfor:

Figur 2 MARCODs analytiske tilgang



Projektoplysninger for MARCOD

- › Bevillingsgiver: Fornyelsesfonden og Region Nordjylland
- › Projektets fokusområde (REUS): Stærke erhvervsamarbejder - klynger (maritime)
- › Ansøger: Frederikshavn Kommune
- › Partnere: Ingen
- › Budget: 15 mio. DKK – heraf udgør regionale udviklingsmidler ca. 4 mio. DKK
- › Projektperiode: 1. december 2010 - 31. december 2014

2.2 Vækst- og forandringsmodel

I dette afsnit beskrives *hvilke* effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt *hvordan* disse effekter skal tilvejebringes. Vækst- og forandringsmodellen er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af opstartsmøde og senere interviews med projektlederen. Modellen udgør den fælles forståelsesramme for aktiviteterne under denne bevilling og har dermed dannet grundlag for midtvejsevalueringen.

Figur 3 nedenfor beskriver således de primære aktiviteter, der gennemføres i projektet, de umiddelbare resultater, der skal skabes gennem disse aktiviteter, samt hvilke effekter, disse resultater på længere sigt forventes at medføre. I vurderingen af relevansen af den konkrete vækst- og forandringsmodel vurderer vi modellen 'bagfra', dvs. stiller spørgsmålene: 1) Med udgangspunkt i de ønskede effekter, er det så nogle fornuftige og relevante resultater, man sigter mod at skabe? 2) For at opnå disse resultater, er det så de mest relevante aktiviteter, der gennemføres?

Figur 3 Vækst og forandringsmodel



2.3 Overordnet status

MARCOD oplevede i etableringsfasen væsentlige problemer og forsinkelser. Dette var hovedsageligt som følge af juridiske problemer ved etablering af gyldig juridisk enhed samt det forhold, at den nytiltrådte direktør valgte at opsige sin stilling efter blot 3 måneder. Disse startvanskeligheder og forsinkelser har bevirket, at MARCOD af Fornyelsesfonden fik tilsagn om forlængelse af projektperioden til den 31. december 2014.

Efter en vanskelig opstartsfasen har MARCOD fået etableret en kompetent, veldrevet og dynamisk organisation med ca. 80 betalende samarbejdsvirksomheder i MARCOD-netværket. MARCOD er overordnet godt på vej med hovedaktiviteterne og der er for nuværende ingen behov for at justere på MARCODs aktiviteter.

2.4 Fremdrift i hovedaktiviteter

Der afholdes under projektet flere former for aktiviteter. Dels aktiviteter, der retter sig direkte mod den enkelte virksomhed i form af individuelle tilpassede sparringsforløb, og dels aktiviteter med et bredere fokus på hele aktørkredsen af maritime virksomheder. I de følgende afsnit gennemgås hovedaktiviteterne enkeltvis, herunder fremdriften for hver aktivitet på tidspunktet for midtvejsevalueringen.

2.4.1 Udviklingsprojekter hos virksomheder

Beskrivelse

Den primære aktivitet i MARCOD er etablering af kontakter til virksomheder indenfor den maritime service- og reparationsindustri og kortlægning af disses udfordringer og udviklingsmuligheder med henblik på samarbejde om strategi og forretningsudvikling for virksomhederne individuelt og i netværk.

Groft sagt er hensigten at samle virksomheder indenfor den maritime service- og reparationsindustri i erhvervsmæssige netværk og igangsætte konkrete udviklingsprojekter i samarbejde med virksomhederne i en klynge. Denne aktivitet hænger derfor meget tæt sammen med aktiviteter i forhold til virksomhedsnetværk.

MARCOD indtager en proaktiv rolle i forhold til opsøgende kontakt til virksomhederne. Formålet med dette er at igangsætte en udvikling af virksomhederne, der skal resultere i økonomisk vækst. Arbejdet har endvidere til formål at øge MARCODs kendskab til virksomhederne, således at projektholdet målrettet kan formidle kontakt til relevante, potentielle samarbejdspartnere og -institutioner. Endelig er det naturligvis også målet at skabe kendskab til de services og tilbud, MARCOD udbyder.

MARCOD har specialiseret sig i at afdække virksomhedernes behov og potentiale for udvikling og vækst ved hurtigt at skabe forståelse for et problemkompleks, eksempelvis omkring produkt- og markedsudviklingsaktiviteter. Dialogen tager afsæt i udvikling af nye produkter og ydelser, samt markedsudvikling, primært indenfor grøn teknologi. MARCOD bidrager på denne baggrund aktivt til at opstille forskellige løsningsmuligheder på de udfordringer, der fremkommer under behovsafklaringen, eller på de udfordringer som virksomhederne i øvrigt ønsker hjælp til. Løs-

ningerne kan være individuelle for den enkelte virksomhed eller kan implementeres i netværk af virksomheder. Netværkstilgangen beskrives kort i næste afsnit.

MARCODs indsats har indtil videre resulteret i en række konkrete udviklingsprojekter. Eksempler på tre meget lovende markedsområder, som MARCOD har faciliteret viden og givet strategisk sparring med virksomheder:

- › Bygning af 'grønne skibe'- de såkaldte kompositbyggede skibe og færger – evt. kombineret med alternative fremdrivningsmetoder
- › Serviceerhverv/-ydelse til offshore-industrien
- › Ophugning af olieplatforme

MARCOD følger den vedtagne aktivitetsplan og har allerede igangsat flere end 50 konkrete udviklingsprojekter, hvilket er væsentlig flere end de 30 udviklingsprojekter, som var målet inden for denne bevillingsperiode. Der er dog ikke nogen garanti for, at alle igangsatte udviklingsprojekter gennemføres.

2.4.2 Virksomhedsnetværk

Beskrivelse

MARCOD er initiativtager til revitalisering af lokale erhvervsnetværk mellem virksomheder i den maritime serviceindustri. Sammensætningen af disse netværk hviler på den forudgående virksomhedskontakt og de udarbejdede værdikædeanalyser. MARCOD varetager faciliteringen af netværket og varetager også i enkelte tilfælde økonomisk administration og sekretariatsfunktion i det enkelte netværk.

Som tidligere omtalt kan virksomhedsnetværkene ikke helt adskilles fra arbejdet med udviklingsprojekter, da aktive virksomheder i netværket kan have udviklingsprojekter og aktiviteterne i høj grad kan være overlappende.

Fremdrift

MARCOD har gennemført helhedsorienterede strategiproceser i de maritime klynger i Skagen og Frederikshavn, hvor hver af klyngerne består af ca. 35 service- og reparationsvirksomheder, hvoraf de 25 har været i dialog med MARCOD. MARCOD baserer sin tilgang på en interessentanalyse, hvor primære og sekundære aktører identificeres. Primæraktørerne er udslagsgivende for om der er et marked og en klynge lokalt, hvorfor disse virksomheder får ekstra meget fokus. Resultatet af dette har været adskillige strategiproceser for virksomheder, der udover konkrete leverancer og løsninger for virksomheder, har vist fordelene og synergierne med at samle sig i forretningsmæssige netværk med fokus på samlede værdikæder og konkret produkt- og markedsudvikling indenfor grøn teknologi til den maritime sektor.

MARCOD er i øjeblikket i dialog om etablering af virksomhedsnetværk i Hanstholm, Hirtshals og har også haft indledende møder med Esbjerg om potentielle samarbejds muligheder.

2.4.3 Forskning og videnformidling

Beskrivelse

En af MARCODs opgaver er at etablere kontakt til uddannelses- og forskningsinstitutioner nationalt og internationalt, der beskæftiger sig med emner med relevans for virksomhederne i den maritime serviceindustri. Kontakterne anvendes til at tilføre viden og nye teknologier til disse virksomheder.

MARCOD tager endvidere initiativ til etablering af en erhvervs-PhD. Formålet er dels at igangsætte forskning og udvikling i en branche, der ikke har tradition og kultur for dette, dels at sikre et højt vidensniveau i MARCOD som nationalt videnscenter. MARCOD afsætter økonomiske ressourcer til eventuel medfinansiering af PhD-projekterne.

Fremdrift

I samarbejde med Aalborg Universitet er der etableret en erhvervs-PhD i regi af MARCOD (ansat 15/10 2011). Gennem de næste tre år skal det kortlægges, hvad de lovgivningsmæssige reguleringer på miljøområdet betyder for skibsfarten, og hvordan det påvirker den maritime service- og reparationsindustri. En væsentlig del omhandler derfor også en 'oversættelse' og formidling af viden, som ellers er svært tilgængelig for små- og mellemstore virksomheder. Gennem PhD-forløbet påbegynder MARCOD arbejdet med at etablere sig som et maritimt videnscenter. Det er i øvrigt forventningen at tilknytte yderligere erhvervs-PhD'ere til MARCOD.

Umiddelbart er målet om etablering af én PhD-stilling nået. Der er en målsætning om udgivelse af 5 artikler, og dette arbejde vurderes at forløbe planmæssigt.

2.4.4 Konferencer og vidensnetværk

Beskrivelse

Formålet med denne aktivitet er indsamling af viden med relevans for den maritime service- og reparationsindustri, samt formidle og oversætte viden så den opleves relevant og vil blive omsat i praksis gennem nye udviklingsprojekter. Aktiviteten dækker over deltagelse i konferencer samt afholdelse og planlægning af egne konferencer. I forhold til denne aktivitet har der været en del synergi i forhold til projektet MARKIS, ligesom der også er personsammenfald, hvilket har givet gode samarbejdsmuligheder mellem de to projekter.

Fremdrift

MARCOD har til dags dato deltaget i 32 konferencer, hvoraf MARCOD har været arrangør af tre og medarrangør af en af disse konferencer. Derudover er der p.t. planlagt to konferencer med MARCOD som hovedarrangør. I forhold til en målsætning om afholdelse af 6 konferencer er dette allerede tæt på målet.

3 Konklusioner

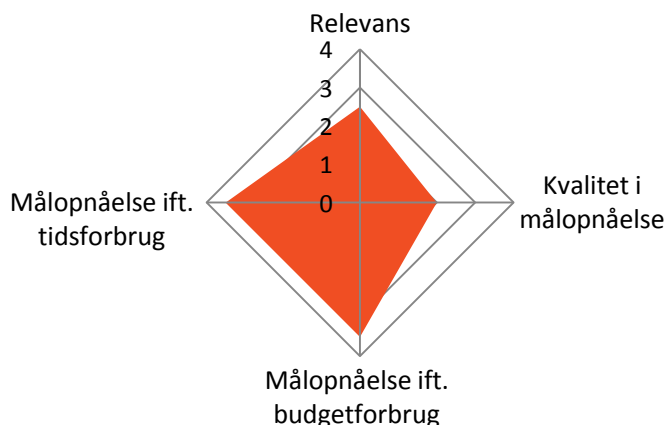
I dette afsnit præsenterer vi vores overordnede konklusioner om projektet. Afsnittet indledes med en kort beskrivelse af projektets overordnede fremdrift (afsnit 2.3). Derefter præsenteres vores konklusioner i forhold til vores overordnede evalueringparametre:

- › Målopnåelse (afsnit 3.1)
- › Relevans (afsnit 3.2)
- › Kvalitet (afsnit 3.3)
- › Målopnåelse i forhold til tidsforbrug (afsnit 3.4)
- › Målopnåelse i forhold til budgetforbrug (afsnit 3.5)
- › De mulige effekter af bevillingen (afsnit 3.6)

Konklusionerne er baseret på vores dataindsamling gennem interviews med projektholdet, med partnere og med øvrige interessenter. Desuden har vi i forbindelse med midtvejsevalueringen gennemført en e-survey. Denne e-survey blev udsendt til 28 virksomheder, som MARCOD har etableret samarbejde med, hvoraf 18 besvarede spørgeskemaet svarende til en svarprocent på 64 %.

I Figur 4 nedenfor opsummeres projektets scorer på de fire centrale evalueringparametre. Baggrunden for disse scorer gives i de følgende afsnit.

Figur 4 Projektets score på de fire centrale vurderingsparametre²



3.1 Målsætninger og målopnåelse

Afsnittet indeholder en redegørelse for de kvantitative målsætninger, der er opsat i projektansøgningen ("målsætninger") samt en opgørelse af fremdriften for projektets hovedaktiviteter på evalueringstidspunktet ("målopnåelse"). Data er indhentet gennem projektets statusrapporter, interview med projektholdet samt beregninger foretaget af projektholdet.

Figur 5 Målopnåelse for "MARCOD"

Projektspecifikke målsætninger	Slutmål	Status	Målopnåelse d.d.
Nye arbejdspladser inden for projektperioden	100	20	20 %
Nyetalerede virksomheder inden for projektperioden	10	1½ (note 1)	15 %
Artikler udgivet af projektets PhD i internationalt anerkendte tidsskrifter	5	0 (note 2)	0 %
Internationale konferencer, hvor PhD'en har formidlet sine resultater	1	5 (note 3)	100 % +
Afholdte temamøder/konferencer, hvor relevant viden formidles til den maritime serviceindustri	6	3½ i 2012 (+ 2 planlagt i foråret 2013)	58 %
Antal virksomheder indenfor den maritime service- og reparationsindustri, som MARCOD har besøgt	30 årligt (90 i 2012-14)	25 i Skagen, 22 i FrHavn, 20 i andre områder	75 %
Udviklingsprojekter (individuelle og samarbejdsprojekter) inden for den maritime service- og reparationsindustri etableret	30	50 (note 4)	100 % +
Netværk mellem virksomheder i den maritime service- og reparationsindustri etableret	3	2: 1 i Skagen, 1 i FrHavn (herudover på vej i Hanstholm og Hirtshals)	67 %

² Se kvalitative forklaringer på scorerne 0-4 i Bilag A.

- Note 1: 1 virksomhed er på evalueringstidspunktet etableret. Derudover er yderligere 2 spin-off virksomheder på vej til at blive etableret.
- Note 2: PhD'en har udarbejdet en række working papers, hvoraf 2 af dem på evalueringstidspunktet er ved at blive forberedt til indsendelse til et peer-reviewed internationalt tidsskrift, hvilket forventes at ske inden for nogle måneder. Det skal bemærkes, at PhD'en har haft barselsorlov fra november 2012.
- Note 3: PhD'en har indtil videre formidlet sin viden ved 5 internationale konferencer i Sverige, Belgien, Tyskland og Danmark.
- Note 4: Af de 50 udviklingsprojekter er der 9 samarbejdsprojekter og 41 individuelle projekter. Der er dog ikke nogen garanti for, at alle igangsatte udviklingsprojekter gennemføres.
- Samlet målopnåelse MARCODs samlede målopnåelse er beregnet ved et simpelt gennemsnit af målopnåelsen på de enkelte kvantitative indikatorer. **Målopnåelsen er således på 54 %.** Vi vurderer dog, at MARCOD generelt vil være i stand til at nå sine målsætninger, selvom målet "*Nyetablerede virksomheder inden for projektperioden*" dog muligvis er for ambitiøst og vil sandsynligvis være svært at nå.

3.2 Relevans

Relevans: Udtrykker en kvalitativ vurdering af, hvor relevant projektet er set i forhold til den regionale udviklingsstrategi, samarbejdspartnerne behov/muligheder samt projektets vækst- og forandringsmodel. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver meget høj relevans.

Vurderingen af projektets relevans hviler på tre ben: a) relevans i forhold til Region Nordjyllands regionale erhvervsudviklingsstrategi (REUS), b) relevans for de deltagende virksomheder, og c) relevans af aktiviteter i forhold til projektets vækst og forandringsmodel (se afsnit 2.2). Disse beskrives nedenfor. Generelt finder vi, at MARCOD udgør et særdeles relevant bidrag til at styrke væksten inden for den maritime sektor i Nordjylland og dermed revitalisere en nordjysk styrkeposition.

- a) Relevans ift. REUS I Region Nordjyllands regionale erhvervsudviklingsstrategi (REUS) 2010-14 fremgår det under 'Stærke Erhvervsamarbejder - klynger', at det maritime område er et særligt fokusområde. Etableringen af MARCOD til at understøtte den maritime sektors omstilling til service- og reparationsindustri er et selvstændigt fokuspunkt i strategien, hvorfor arbejdet med MARCOD per se må betragtes som yderst relevant i forhold til REUS. Ligeledes nævnes i REUS ambitionen om at styrke samarbejdet mellem de nordjyske havne og serviceorganisationerne, hvilket vi har kunnet konstatere, at MARCOD i høj grad allerede medvirker til. Endelig bør nævnes beskrivelsen i REUS om arbejdet med klynger, som bør have fokus på samarbejde og forretningsudvikling i forhold til værdikæder. Også her mener vi, at MARCOD tilføjer stor værdi.
- b) Relevans ift. interessenter 'Brugerne' af MARCODs services under denne bevilling tæller først og fremmest de nordjyske virksomheder i den maritime service og reparationsindustri, der gennem individuelle møder og evt. gennem deltagelse i netværk får input af

MARCOD. I forhold til denne interessentgruppe har MARCOD to særlige styrker, som gør dem særligt relevante for virksomhederne i vores optik: 1) MARCOD tager ikke kun udgangspunkt i virksomhedernes konkrete (kortsigtede) behov, men vurderer virksomhedernes rolle i forhold til samlede værdikæder, hvilket giver virksomhederne mulighed for at gennemføre en mere strategisk forretningsudvikling med fokus på værdiskabende samarbejder og en bedre helhedsforståelse af eksisterende og potentielle kunders behov. Dermed er MARCOD med til at modne virksomhederne strategisk, hvilket styrker deres vækstmuligheder. 2) MARCOD gennemfører en omfattende indsats for at afdække snitflader med andre maritime organisationer, vurdere deres mulighed for at bidrage til MARCODs arbejde og ikke mindst at opdyrke et netværk til relevante aktører. Dette er med til at styrke MARCODs evne til at bringe relevant viden og indsigt i spil i dialogen med virksomhederne i den maritime sektor. Endelig skal det nævnes at alle virksomheder, vi har været i kontakt med i forbindelse med denne evaluering (interviews og survey), har givet udtryk for, at MARCODs rådgivning og hjælp til projektopstart har været direkte relevant og brugbart for deres forretning. Ikke mindst formidling om trends og aktiviteter på det maritime område fremhæves som værdifuld.

c) Relevans ift. vækst- og forandringsmodel

MARCOD arbejder meget bevidst ud fra en klar interventionslogik, hvor alle aktiviteter er sammentænkt og tilrettelagt, så de bidrager til at realisere de opstillede resultatmål (jf. vækst- og forandringsmodel i Figur 3). Indsamlingen og formidling af viden om trends og nye forskningsresultater med relevans for den maritime sektor bidrager således direkte til at styrke rådgivningen af virksomhederne og hjælpe dem til en bæredygtig forretningsudvikling i forhold til den fremtidige efterspørgsel efter service og reparation i den maritime sektor. MARCODs individuelle dialog med hver enkelt virksomhed er i denne forbindelse afgørende for, at der faktisk sker en udvikling i virksomhederne af strategi, produkter, ydelser, markeder og markedstilgang. Samtidig er MARCODs netværksarbejde ikke blot et forum, hvor virksomhederne kan mødes, men en *driver* for nye samarbejder, idet netværkene baseres på analyser af lokale værdikæder. Det eneste punkt, hvor MARCODs forandringsmodel ikke er helt tydelig i sin værdiskabelse er i forhold til resultatmålet om at styrke kompetenceniveauet blandt de ansatte i virksomhederne, da ingen af MARCODs aktiviteter sigter direkte mod dette. I forhold til de opstillede effektmål er MARCODs forandringsmodel både fornuftig og realistisk, selvom vi bemærker, at målet om "etablering af nye virksomheder en meget afledt effekt, som kan være særdeles vanskelig for MARCOD at styre efter.

Samlet set **vurderes relevansen til en score på 4, hvilket udtrykker en meget meget høj relevans** af MARCODs aktiviteter.

3.3 Kvalitet

Kvalitet i målopnåelsen: Er en vurdering af kvaliteten af de aktiviteter, der har været i projektet frem til evalueringstidspunktet. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en meget høj kvalitet i aktiviteterne.

Den samlede vurdering af kvaliteten i MARCODs arbejde baserer sig på fem underparametre, som omhandler kvaliteten af henholdsvis *aktiviteter, organisering, kommunikation, forankring* af aktiviteterne og *yderområdehensynet*.

Aktiviteter

Vores grundlag for at vurdere kvaliteten af MARCODs aktivitetspalette beror primært på tilbagemeldinger fra brugerne af MARCODs ydelser, nemlig virksomheder og netværksdeltagere – både gennem interviews og survey.

I forhold til kvaliteten af selve tilrettelæggelsen af aktiviteterne kan vi overordnet konstatere, at projektholdet bag MARCOD er erfarne folk med en unik forståelse for erhvervsudvikling og en god føling for virksomhedernes behov, hvilket afspejles i tilrettelæggelsen af MARCODs aktiviteter og tilgang.

MARCODs skræddersyede tilgang til forretningsudvikling er af meget høj kvalitet. Man rammer meget præcist et strategisk behov, som eksisterer blandt små og mellemstore maritime virksomheder, hvor der ofte ikke er kultur, organisatorisk modenhed eller ressourcemæssigt overskud til at arbejde strategisk med forretningsudvikling og vækst.

Ydermere skal MARCOD roses for deres strategiske indsigt og nuancerede forståelse for hele værdikæder i den maritime klynge ved at identificere enkeltstående kritiske faktorer for en klynge (virksomheder, leverandører, aktører mv.). Denne tilgang har tilført en dybere forståelse blandt de maritime servicevirksomheder i Nordjylland for, at man ved at gå sammen i strategiske samarbejder kan nå meget længere end virksomhederne hver for sig.

Netop den systematiske tilgang og succesfulde indsats i Skagen og Frederikshavn efterlader os dog med den mere kritiske betragtning om, at MARCOD burde udbrede sit arbejde til resten af landet i et hurtigere tempo end det i dag er tilfældet. Det giver god mening, at man har valgt at afprøve MARCODs metode i 1-2 lokalområder, før man udbreder indsatsen, men det at der kun er yderligere to maritime miljøer i pipeline (Hanstholm og Hirtshals) er efter vores opfattelse ærgerligt. Årsagen er naturligvis, at MARCOD ganske enkelt ikke har personalemæssige ressourcerne til det, hvorfor det heller ikke trækker ned i vores kvalitetsvurdering.

Organisering

MARCOD koordineres af et kompetent team bestående af Niels Christensen (Direktør) og Christine Lunde og Søren Thue (Erhvervs konsulenter), som alle har mange års erfaring med forretningsudvikling. Desuden har MARCOD en PhD-studerende samt en administrativ funktion tilknyttet. MARCOD har en professionel bestyrelse bestående af repræsentanter fra MAN, Skagen Havn, Rederiforeningen, Haldor Topsøe, Aalborg Universitet og Vestergaard Marine Service A/S. Bestyrelsen mødes som hovedregel kvartalsvis efter fast dagsorden.

Opstartsfasen var præget af mange uklarheder, vanskeligheder og jobskift på direktørposten, hvilket gav en problemfyldt opstart og mange transaktionsomkostninger. Siden den vanskelige opstart har man gradvist fået opbygget en sund og dynamisk organisation med kompetente medarbejdere og en klar fordeling af arbejdsopgaver og roller internt i organisationen. Eneste svaghed synes at være, at MARCODs succes i øjeblikket er meget betinget af de personlige kompetencer hos personerne, der tegner MARCOD, hvilket skaber en sårbarhed over for personaleudskiftninger.

Kommunikation

MARCOD leverer kommunikationsydelse på et højt niveau og er meget synlige i relevante medier med deres ydelser og resultater. MARCOD leverer også kommunikationsydelser til samarbejdsvirksomheder, og der udtrykkes et meget højt til-

fredshedsniveau fra disse. Især bør det lobbyarbejde, der gik forud for tidligere vækst- og erhvervsminister Ole Sohns besøg til MARCOD fremhæves. Virksomhederne nævner, at MARCOD er en god døråbner for dem, og evner at placere den maritime klynge i Nordjylland i en politisk kontekst, der skaber opmærksomhed og vækst. MARCODs kommunikations og lobbyarbejde nævnes som væsentligt for, at det lykkes at tiltrække og få afsat midler (25 mio. DKK) på finansloven til bygning af grønne kulfiberfærger - et område som har et stort potentiale, og hvor det vil være banebrydende at få det første projekt opstarten.

I interviews og survey gentages der dog to konkrete kritikpunkter, som bør have fokus fremadrettet. For det første udtrykkes der et ønske om, at MARCOD i sin profilering i pressen gøre mere for også at fremhæve konkrete virksomheder og deres samarbejde med/udbytte af MARCOD frem for alene at profilere MARCOD. For det andet tyder noget på, at MARCODs brede ydelsespalet muligvis skal præsenteres og kommunikeres endnu mere tydeligt. Der var flere samarbejdspartnere, som ikke var klar over, hvor mange serviceydelser MARCOD kan levere.

Forankring

Den organisatoriske forankring har ikke været højt prioriteret i den første periode af MARCODs etablering, men man forsikrede os om at det var højt på den strategiske dagsorden fremadrettet. Intentionen er, at MARCOD er kommet for at blive, hvilket der er fuld opbakning til blandt alle interessenter. Fremadrettet handler det om at finde en bæredygtig løsning, der gør MARCOD i stand til at videreudvikle og udbrede deres meget relevante ydelser til den maritime serviceindustri i resten af landet.

Det er nok tvivlsomt om antallet af MARCODs medlemsvirksomheder kan vokse sig så stort, at man kan finansieres udelukkende gennem medlemsindbetalinger, hvorfor man formentligt på den ene eller anden måde vil være afhængig af offentlig støtte. I øjeblikket får Region Nordjylland 'fuld valuta' for sine cirka 4 millioner kroner, hvorfor yderligere tilførsel af midler sandsynligvis skal komme fra nationale midler og/eller andre danske regioner.

Yderområdehensyn

I og med at alle de maritime erhvervmiljøer ligger ved kystbyer (Skagen, Frederikshavn, Hanstholm og Hirtshals) er yderområdehensynet en naturlig del af MARCODs arbejdsområde og indsats. Vi vil gerne fremhæve MARCODs fokus på at skabe vækst inden for en klassisk nordjysk styrkeposition på det maritime område ved at styrke innovationskraften og konkurrenceevnen som et de bedste eksempler på tiltag i yderområderne, vi har evalueret.

Samlet set vurderes **kvaliteten i målopnåelsen til 4, hvilket angiver en meget høj kvalitet i arbejdet med ganske få forbedringsmuligheder.**

3.4 Målopnåelse i forhold til tid

Målopnåelse i forhold til tidsforbrug: Her sættes målopnåelsen i forhold til tidsforbruget i procent af den samlede tidsramme. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver meget høj målopnåelse inden for den forbrugte tid.

Projektet forløber over en periode fra 1. december 2010 til 31. december 2014. På evalueringstidspunktet (14. januar 2013) er 26 af projektets 49 måneder gået svarende til et tidsforbrug på 53 %.

På baggrund af en målopnåelse på 54 % og et tidsforbrug på 53 % vurderes **målopnåelsen i forhold til forbrugt tid derfor at være 4**, hvilket indikerer en høj målopnåelse i forhold til den forbrugte tid. Dette stemmer godt overens med vores generelle opfattelse af MARCODs fremdrift.

3.5 Målopnåelse i forhold til budget

Målopnåelse i forhold til budgetforbrug: Her sættes målopnåelsen i forhold til budgetforbruget i procent. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en meget høj målopnåelse for de forbrugte midler.

Projektets samlede budget er på cirka 15 millioner kroner. Projektets forbrug på evalueringstidspunktet var på cirka 3,46 millioner kroner³ svarende til et procentvis forbrug på cirka 23 %.

På baggrund af en målopnåelse på 54 % og et budgetforbrug på 23 % af budgetrammen vurderes **målopnåelsen i forhold til budgetforbrug at være 4**, hvilket er en god målopnåelse ift. de forbrugte midler, om end der er tale om et markant underforbrug i forhold til den forløbne tid, hvilket dog naturligvis skal ses i lyset af den lange opstartsfasen, før MARCOD kunne påbegynde sine aktiviteter. Ikke desto mindre bør MARCOD snarest fastlægge en plan for allokeringen af de øvrige projektmidler.

³ Beløbet er MARCODs totale omkostningsforbrug per 31. december 2012 ifølge MARCODs controller.

3.6 Effektfremskrivning

Nedenfor opsummeres iværksætteres bud på virksomhedernes forventede effekter af samarbejdet med MARCOD. Oplysningerne er indhentet via e-survey blandt iværksættere, der har deltaget i samarbejdsprojekter med MARCOD.

I spørgeskemaet er virksomhederne blevet bedt om at forholde sig til, hvilket udbytte de direkte mener kan tilskrives den værditilførsel, deres virksomhed har fået gennem samarbejdet med MARCOD. Figuren nedenfor angiver henholdsvis virksomhedernes mest realistiske, optimistiske og pessimistiske bud.

Figur 6 Forventede effekter

Gennemsnitlig forventet effekt i forhold til...	Mest realistiske bud	Mest optimistiske bud	Mest pessimistiske bud
Årlig omsætning	15 %	28 %	7 %
Antal ansatte	3,4	7,5	0,3

Note: I de 18 respondenter har 12 respondenter angivet forventet effekt på hhv. årlige omsætning, antal ansatte og undgåede fyringer.

I vores effektfremskrivning tager vi alene udgangspunkt i virksomhedernes mest realistiske bud.

Af kortlægningen af den maritime sektor i Nordjylland fra 2009⁴ fremgår det, at de 200 virksomheder i sektoren tilsammen har en årlig omsætning på 2 mia. kroner. I det omfang, at MARCOD lykkes med at etablere samarbejde med 75 af disse virksomheder (vores mest realistiske bud), vil der altså med en gennemsnitlig forventning om 15 %'s vækst kunne skabes en betydelig omsætningsstigning i virksomhederne som følge af MARCODs indsats. Vi tør dog ikke give en kvantitativt bud (som ville kunne tilvejebringes ved at gange de nævnte tal), da vi kan se en tendens til, at de største virksomheder (med størst omsætning) ser ud til at have en lavere forventning til, hvor stor værdi MARCOD kan skabe for dem.

I forhold til den beskæftigelsesmæssige effekt af MARCODs arbejde er den gennemsnitlige forventning, at man vil kunne ansætte 3,4 personer yderligere som følge af den forretningsudvikling MARCOD har været med til at skabe for virksomhederne. Dette er i forhold til de nuværende ca. 50 virksomheder i MARCODs netværk en stigning på cirka 170 medarbejdere. Og her er ikke medregnet de potentielle virksomhedspartnere i Hanstholm og Hirtshals. Dette er bestemt en fornuftig forventning ift. MARCODs målsætning om 100 nye arbejdspladser. Hvorvidt dette vil ske inden for indeværende bevillingsperiode eller inden for 1-2 år senere, er vi ikke i stand til at vurdere.

⁴ Ifølge vores oplysninger findes der ikke en senere udgave.

4 Udfordringer og anbefalinger

Afsnittet berører de barrierer og udfordringer, som projektet oplever i forhold til at realisere sine målsætninger, samt en beskrivelse af nogle tiltag, der kan iværksættes for at imødegå disse.

4.1 Projektets udfordringer

Nedenfor kortlægges eksisterende barrierer med brug af dimensionerne eksternt/intern og kan/kan ikke påvirke.

Figur 7 Kortlægning af projektets primære udfordringer

	Kan påvirke	Kan ikke påvirke
Interne barrierer	<p>Den nationale udbredelse af MARCOD har lange udsigter</p> <p>Personafhængighed i aktiviteter, som skaber sårbarhed ved jobskift og organisatoriske forandringer</p> <p>Begrænset inkludering af de helt store spillere nationalt i den maritime klynge</p> <p>Behov for bedre formidling af ydelsespalet</p>	<p>Vanskelig opstartsperiode pga. problemer med juridisk etablering og udskiftning af direktør</p> <p>MARCODs resultatskabelse er meget afhængigt af at virksomhederne udvikler deres markeder (frem for produkter/ydelser) pga. den korte tidshorisont for bevillingen.</p>
Eksterne barrierer	<p>For få ressourcer til at skabe værdi hurtigere og udbrede succesen til flere virksomheder i et større område (mere nationalt)</p>	

4.2 Centrale anbefalinger

MARCOD er en markant succes til efterfølgelse af andre projekter, og det stykke arbejde man udfører særligt inden for forretnings- og markedsudvikling er af meget høj kvalitet. Virksomhederne oplever, at indsatsen er tilpasset deres konkrete behov, og der er bred enighed om, at MARCOD tilføjer meget værdi til virksomhederne i den maritime sektor. MARCOD skal fastholde det nuværende setup omkring meget konkrete virksomhedssamarbejder i forhold til samlede værdikæder.

Eftersom MARCOD er et meget veldrevet projekt, har vi kun begrænsede anbefalinger til, hvordan MARCOD i dag kan gøre mange af deres konkrete aktiviteter bedre. I stedet vil vi pege på nogle fokuspunkter, MARCOD bør forholde sig til for at komme videre herfra, hvilke faldgrupper der er og hvordan den positive udvikling kan fastholdes og udbredes.

Nedenfor præsenterer vi vores vigtigste anbefalinger med baggrund i evalueringen af MARCOD. Anbefalingerne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Anbefaling 1:
Strategisk afklaring af regionalt/nationalt fokus

Efter en svær opstart er det gået utroligt stærkt for MARCOD med at etablere to netværk med stort vækstpotentiale og udviklingssamarbejder. Spørgsmålet melder sig om, hvordan MARCOD kommer videre herfra og om det overhovedet er realistisk at blive landsdækkende med det nuværende økonomiske setup? Det er vores opfattelse, at man allerede nu bør bruge nogle ressourcer på at klarlægge en sammenhængende strategi, der på kort og mellemlang sigt sætter retningslinjer for MARCODs arbejde. De strategiske valg er eksempelvis:

- › Regional eller national fokus i henholdsvis 2015 og i 2018?
- › Prioriteringen af fokus på små og mellemstore virksomheder eller også de store danske maritime aktører?
- › Prioritering og videreudvikling af forskellige maritime sektorspecifikke ydelser – herunder eksempelvis ift. offshore sektoren

Anbefaling 2:
Allokér ressourcer til udvidelse af MARCODs indsats

I forlængelse af ovenstående anbefaling kan vi konstatere, at MARCODs tilgang til samarbejdet med virksomhederne er ressourcekrævende for MARCODs medarbejdere, hvilket har gjort det svært at udbrede MARCODs aktiviteter nationalt i et passende tempo. I dag er den største barriere for MARCOD, at nøglemedarbejderne har travlt til at udbrede aktiviteterne geografisk til resten af landet og samtidigt opretholde den nuværende høje standard. MARCODs hidtidige succes med at levere stor værdi for relativt få midler åbner for en refleksion om, hvor meget mere værdi og hvor meget bredere MARCOD kunne levere for flere midler og med flere ansatte. MARCOD bør derfor overveje, *enten* om der kan findes midler inden for den eksisterende budgetramme til at udvide og udvikle deres succesfulde virke ved ansættelse af flere medarbejdere *eller* om der er behov for at tiltrække flere midler.

Anbefaling 3:
Forankring og videreudvikling af arbejdsmetoder og kompetencer

MARCODs succes er i dag meget betinget af kompetente medarbejdere/ildsjæle med en enorm virkelyst til at få ting til at lykkes for samarbejdende virksomheder. Dette understreges af flere virksomheder, som direkte angiver, at deres interesse i at samarbejde med MARCOD er betinget af en god dialog med specifikke personer i MARCOD. Det siger sig selv, at det er vigtigt at fastholde disse nøglemedarbejdere, men det er lige så vigtigt at MARCOD tænker i at få beskrevet, udviklet og

systematiseret deres metodiske tilgang til de forskellige aktiviteter – således jobskift eller nyansættelser i en evt. udvidelse af MARCODs organisation hurtigt kan bringes up-to-speed, og har hjælpeværktøjer at støtte sig til. Hermed vil man skabe en organisatorisk forankring af det *mindset* og den måde man arbejder på, der er mindre følsom mod personudskiftninger. Helt konkret foreslår vi, at MARCODs medarbejdere udarbejder en praktisk 'trin for trin' manual for, der beskriver metoden ift. dialog med virksomheder og udarbejdelse og brug af værdikædeanalyser.

Anbefaling 4:
Overvej nye tiltag
ift. intern og ekstern
kommunikation

Som tidligere nævnt mener vi generelt, at MARCODs eksterne og interne kommunikation er velfungerende. Dog har vi som nævnt konstateret enkelte forbedringspotentialer. I forhold til den *eksterne* kommunikation noteret et ønske blandt flere virksomheder om, at MARCOD bliver bedre til at profilere sine samarbejdsvirksomheder, når MARCOD er i pressen med sine aktiviteter. I forhold til den *interne* kommunikation føler samarbejdsvirksomhederne, at MARCOD lytter til og forstår deres behov. Samtidigt er der stor tilfredshed med informationsmaterialet. Imidlertid har vi kunnet konstatere, at flere virksomheder ikke kendte til MARCODs vifte af ydelser. Disse kan for så vidt læse i MARCODs eget præsentationsmateriale, så udfordringen ligger primært i at sikre en bedre udbredelse af dette materiale.

Anbefaling 5:
Udbred MARCODs
succesfulde metode

MARCOD har udviklet og afprøvet en meget succesfuld metode til værdiskabelse for erhvervsnetværk. Som beskrevet i 2 og 3 mener vi at det er vigtigt, at den dokumenteres med henblik på, at flere maritime lokalnetværk kan få gavn af MARCODs aktiviteter. Imidlertid mener vi også, at metoden vil kunne gavne arbejdet med erhvervsnetværk i andre brancher end den maritime. Derfor mener vi, at der kunne være en bredere målgruppe af projektledere og netværksfacilitatorer i Nordjylland, der kunne have gavn af MARCODs beskrivelse af metode og erfaringer med denne metode. Vi vil derfor foreslå, at Regionen går i dialog med MARCOD om formidling af MARCODs succesfulde arbejdsmetode – i form af en kort skriftlig fremstilling eller endnu bedre som en mundtlig præsentation for Regionens sagsbehandlere og/eller nuværende eller kommende projektledere. Dette ville være et vigtigt led i styrkelse af regionens erhvervsudvikling generelt, hvis erfaringer på denne måde videregives på tværs af brancher og sektorer.

Bilag A Evalueringstema og Scoringssystem

Evalueringstema	Scoringssystem
<p>Relevans:</p> <p>Udtrykker en kvalitativ vurdering af, hvor relevant projektet er, set i forhold til den regionale udviklingsstrategi og partnernes behov/muligheder. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver meget høj relevans.</p>	<p>0: Ingen relevans hverken for REUS eller for partnerne.</p> <p>1: Ingen relevans for REUS og delvist relevant for partnerne – eller omvendt.</p> <p>2: Delvist relevant for både REUS og partnerne.</p> <p>3: Fuldt relevant for REUS og delvist relevant for partnerne (eller omvendt).</p> <p>4: Fuldt relevant for både REUS og partnerne.</p>
<p>Målopnåelse:</p> <p>Er en vurdering af, hvor langt projektet er nået på evalueringstidspunktet i forhold til alle projektets milepæle, aktiviteter og målsætninger. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver, at 100 % af projektets samlede mål er opnået.</p>	<p>0: Ingen eller meget lille fremdrift mod projektets endelige mål (0 % opnået)</p> <p>1: Projektet har nået nogle af sine samlede mål. (25 % opnået)</p> <p>2: Projektet har nået ca. halvdelen af sine samlede mål (ca. 50 % opnået)</p> <p>3: Projektet har nået mange af sine samlede mål. (ca. 75 % opnået)</p> <p>4: Projektet har nået alle sine mål. (100 % opnået)</p>
<p>Kvalitet af målopnåelsen:</p> <p>Er en vurdering af kvaliteten af de aktiviteter, der har været i projektet frem til evalueringstidspunktet. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en meget høj kvalitet i aktiviteterne.</p>	<p>0: Meget lav kvalitet i arbejdet og behov for markante forbedringer på stort set alle områder</p> <p>1: Lav kvalitet i arbejdet og behov for store forbedringer i kvaliteten</p> <p>2: Blandet kvalitet i arbejdet med visse væsentlig forbedringsmuligheder</p> <p>3: Høj kvalitet i arbejdet med mulighed for få vigtige forbedringer</p> <p>4: Meget høj kvalitet i arbejdet med ganske få forbedringsmuligheder</p>
<p>Målopnåelse i forhold til budgetforbrug:</p> <p>Her sættes målopnåelsen i forhold til budgetforbruget i procent. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en målopnåelse som forventet eller over forventet i forhold til de forbrugte midler.</p>	<p>0: Ingen eller stort set ingen målopnåelse for de forbrugte budgetmidler</p> <p>1: Målopnåelse meget under forventet i forhold til budgetforbrug</p> <p>2: Målopnåelse en del under forventet i forhold til budgetforbrug</p> <p>3: Målopnåelse lidt under forventet i forhold til budgetforbrug</p> <p>4: Målopnåelse som forventet eller over forventet set i forhold til budgetforbrug</p>
<p>Målopnåelse i forhold til tidsforbrug:</p> <p>Her sættes målopnåelsen i forhold til tidsforbruget i procent af den samlede tidsramme. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en målopnåelse som forventet eller over forventet i forhold til den forbrugte tid.</p>	<p>0: Ingen eller stort set ingen målopnåelse for den forbrugte tid</p> <p>1: Målopnåelse meget under forventet i forhold til tidsforbrug</p> <p>2: Målopnåelse en del under forventet i forhold til tidsforbrug</p> <p>3: Målopnåelse lidt under forventet i forhold til tidsforbrug</p> <p>4: Målopnåelse som forventet eller over forventet set i forhold til tidsforbrug</p>