

JANUAR 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

DIGITAL VÆKSTKULTUR I SMV

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Pluss

COWI

JANUAR 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

DIGITAL VÆKSTKULTUR I SMV

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 141.S + 142.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 24.01.2020
UDARBEJDET FMP
KONTROLLERET MW
GODKENDT MOBR

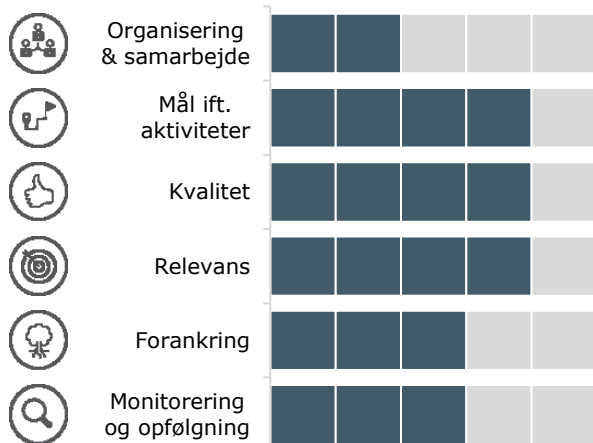
INDHOLD

1	Resumé: Digital vækstkultur i SMV	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	2
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	11
6	Effektvurdering	12
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Forventninger til effekter	13
6.3	Indsatsens effektmål	15
7	Anbefalinger og læring	16

1 Resumé: Digital vækstkultur i SMV

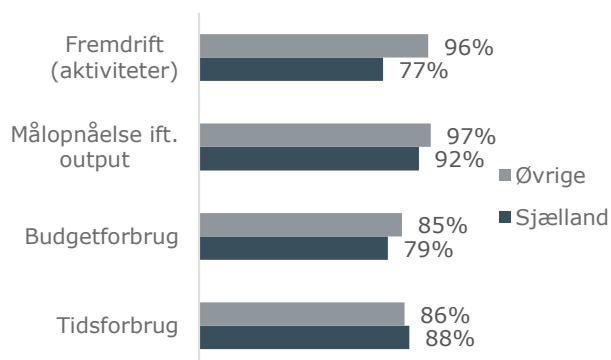
Projektets implementering

Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5) **3,3**



Projektet ledes professionelt af Erhvervsakademiet Lillebælt, men flere erhvervsakademier fremhæver, at projektet ikke i tilstrækkeligt omfang har formået at udnytte det potentiale for tværgående videndeling og markedsføring, som er indlejret i nationale projekter. Herudover vurderer vi, at projektets aktiviteter adresserer et behov hos SMV'erne, og at det generelt lykkes med at øge deltagende virksomheders evne til at tænke og arbejde digitalt gennem en praksisnær tilgang til kompetenceudvikling. Alligevel efterlyser flere deltagende virksomheder en endnu højere grad af praktisk opgaveløsning i forløbene. Samtidig har projektet – særligt i Region Sjælland og Region Hovedstaden – haft vanskeligt med at rekruttere det forventede antal virksomheder, ligesom det har været svært at få 2-3 deltagende medarbejdere/ledere per virksomhed med i projektet. Sidstnævnte udgør sammen med projektets sammenhæng med andre relevante erhvervsfremmetilbud de primære udfordringer ift. projektets forankring.

Målopnåelse



Fremdriften ift. både aktiviteter og output er til trods for en nedjustering af sjællandsprojektet højere for bevillingen til Øvrige regioner end for bevillingen til Region Sjælland. Selvom det for begge projekter (særligt Region Sjælland) har været en udfordring at realisere den initiale forventning om, at tre medarbejdere per virksomhed ville deltage, er målopnåelsen ift. outputmålene relativt høj.

Herudover vil vi fremhæve, at projektet i Øvrige regioner pr. 31/8 2019 havde et lille budget- og tidsmæssigt underforbrug ift. projektets målopnåelse, mens projektet i Region Sjælland havde et lille overforbrug.

Effektvurdering



Estimat for deltagervirksomhedernes samlede udbytte af projektet

Stigning i årlig omsætning (mio. kr.) **173-275**

Stigning i årlig eksport (mio. kr.) **148-236**

Stigning i antal ansatte **40-63**

n=56

Pr. 31/8 2019 havde projektet realiseret 45 % og 73 % af effektmålene i hhv. Region Sjælland og Øvrige regioner. Særligt i Region Sjælland var projektet altså på dette tidspunkt relativt langt fra at indfri effektmålene. En vigtig pointe er dog, at der på dette tidspunkt fortsat var forløb i gang, og at projektledelsen forventer, at projektet ved dets afslutning vil være tæt på at indfri effektmålene. Vi har alligevel givet projektet en "gul score", som et udtryk for en konservativ vurdering.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekst-boks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.

Overordnet projektbeskrivelse

I dette nationale projekt står erhvervsakademier, Professionshøjskolen UCN, Lifestyle & Design Cluster og erhvervsorganisationer sammen om at udvikle små og mellemstore virksomheders digitale kompetencer for herigennem at skabe vækst. I løbet af projektperioden vil partnerne hjælpe mindst 150 SMV'er til at opnå nye digitale kompetencer, med stigende produktivitet og konkurrenceevne i deltagervirksomhederne som resultat.

Aktiviteterne i projektet vil bidrage til at øge virksomhedernes digitaliseringskompetencer gennem vækstrettede forløb med udgangspunkt i netop virksomhedernes problemstillinger og behov. Dette vil primært inkludere:

- > Afdækning af virksomhedens digitaliseringsbehov og digitaliseringskompetencer
- > GAP analyser mhp. at identificere og prioritere deres forbedringspotentiale
- > 10 måneders målrettede rådgivnings- og kompetenceforløb organiseret i virksomhedsnetværk med professionel facilitering. Emner for undervisning i netværkene tematiseres ud fra virksomhedernes behov
- > At SMV'erne som led i projektet udvikler digitale handleplaner. Ud fra disse identificeres behov for preto-/prototyping, som virksomhederne kan få hjælp til via kobling til relevante erhvervsakademier.

'Digital Vækstkultur i SMV' er som de øvrige nationale projekter baseret på bevillinger, der henholdsvis dækker aktiviteter i Region Sjælland og landets øvrige regioner. Da de to bevillinger i praksis udmøntes som ét samlet projekt, er evalueringen efter aftale med Erhvervsstyrelsen tilrettelagt, så den dækker begge bevillinger. Vi forholder os løbende til forhold, der alene gør sig gældende for den ene af de to bevillinger, ligesom vi opgør og vurderer resultaterne af de to bevillinger separat.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	Tilskudsmodtager: UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole
>	Sagsbehandler: Tilde Duk Munch
>	Finansieringskilde: Socialfonden (ESF)
>	Indsatsområde: Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
>	Samlet budget: DKK 15,8 mio. (Øvrige Regioner) og 2,8 mio. (Region Sjælland)
>	Bevillingsperiode: 13.06.2016 - 09.02.2020

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er

udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	Output	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> › Identifikation, screening og individuelle GAP-analyser af virksomhedernes digitale kompetencer › Workshops: Nationale Masterclasses for ledere + regionale workshops/seminarer for medarbejdere › Action Learning / Læring i netværk: formulering af konkrete digitale udviklingsprojekter i virksomheden, herunder afprøvning af nye koncepter/løsninger › Netværk og partnerskaber på baggrund af udvalgte temaer › Procesmonitorering, forankring og spredning: Eks. samspil med nye uddannelser, studieprojekter, praktikker og innovationsevents 	<ul style="list-style-type: none"> › Virksomhederne har udarbejdet digitale udviklingsplaner for virksomhedens deltagelse i projektet › Virksomhedsspecifikke digitale handleplaner/roadmaps er udviklet på baggrund af kompetenceudviklingen › Regionale kompetencenetværk er oprettet › Udviklingsgruppen er oprettet › Forbedrede digitale kompetencer i virksomhederne 	<ul style="list-style-type: none"> › Konkurrencedygtig markedstilpasning › Øget vækst/jobskabelse

3 Overordnet status

Projektet har gennemført aktiviteter i alle 5 regioner, men det har generelt været en udfordring at rekruttere det forventede antal virksomheder. Særligt i Region Sjælland og Region Hovedstaden har rekrutteringsudfordringen været stor. Rekrutteringsudfordringerne skyldes, dels at SMV'erne ikke kan afsætte ressourcerne til projektdeltagelse, dels at der findes flere kompetenceudviklingsforløb, som konkurrerer om SMV'erne, dels at projektet ved projektstart delvist havde overvurderet SMV'ernes digitale modenhed og dermed også interesse i deltagelse i et kompetenceudviklingsforløb rettet mod digitale kompetencer.

Konsekvenserne af disse rekrutteringsudfordringer har været, at projektets mål og budget i Region Sjælland er blevet nedjusteret, og at styregruppen i løbet af projektperioden besluttede ikke at videreføre aktiviteterne i Region Hovedstaden, da det gav bedre mening at fokusere ressourcerne fra bevillingen til Øvrige regioner på de andre regioner. Dette betød også, at Copenhagen Business Academy trådte ud af styregruppen.

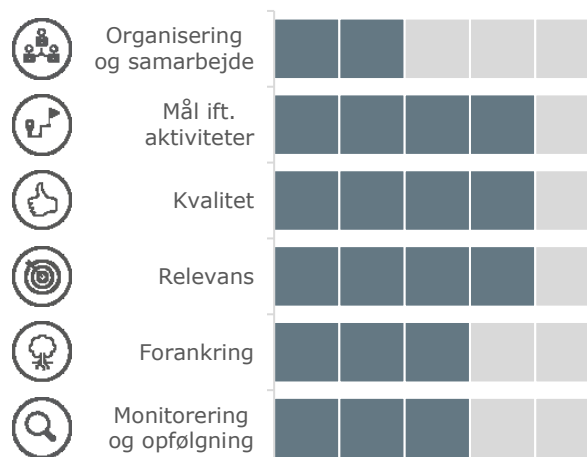
På trods af rekrutteringsudfordringerne har projektet i øvrige regioner og i Sjælland efter nedjusteringen af sjællandsprojektet en fin fremdrift ift. både aktivitets- og outputmål. Denne fremdrift hænger bl.a. sammen med, at projektholder

har foretaget flere justeringer af aktiviteter og organisering undervejs i projektet, efterhånden som der opstod udfordringer.

Erfaringerne fra 'Digital Vækstkultur i SMV' har desuden været med til at inspirere projektet 'Digital Ledelseskultur', der ligeledes medfinansieres af Socialfondens indsatsområde 2 (Vækstrettet kompetenceudvikling), og som gennemføres parallelt med Digital Vækstkultur i SMV i projektets anden halvdel. UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole er bevillingsmodtager for begge projekter, og partnerkredsen er ligeledes den samme. Læringspunkterne i denne rapport er dermed særdeles relevante for 'Digital Ledelseskultur'.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



Projektet ledes professionelt af Erhvervsakademiet Lillebælt, men erhvervsakademierne efterlyser en højere grad af tværgående vidensdeling og markedsføring. Erhvervsakademiet Lillebælt er projektleder og varetager hele projektadministrationen, men projektaktiviteterne gennemføres decentralt af de deltagende erhvervsakademier og professionshøjskoler, som sammen med Lifestyle & Design Cluster er økonomiske partnere i projektet. De økonomiske partnere er i høj grad tilfredse med denne arbejdsdeling, da de vurderer, at Erhvervsakademiet Lillebælt har løftet opgaven professionelt, og da den klare arbejdsdeling har gjort det nemmere for dem at fokusere på den indholdsmæssige side af indsatsen.

Erhvervsakademiet Lillebælt er projektleder og varetager hele projektadministrationen, men projektaktiviteterne gennemføres decentralt af de deltagende erhvervsakademier og professionshøjskoler, som sammen med Lifestyle & Design Cluster er økonomiske partnere i projektet. De økonomiske partnere er i høj grad tilfredse med denne arbejdsdeling, da de vurderer, at Erhvervsakademiet Lillebælt har løftet opgaven professionelt, og da den klare arbejdsdeling har gjort det nemmere for dem at fokusere på den indholdsmæssige side af indsatsen.

I forlængelse heraf vurderer medlemmerne af projektets udviklergruppe, i overensstemmelse med indsigterne fra midtvejsevalueringen, at samarbejdet generelt har fungeret godt. Medlemmerne af udviklergruppen er dog også enige om, at projektet grundlæggende er blevet gennemført som separate projekter på de enkelte erhvervsakademier, og at de kun i begrænset omfang har udnyttet hinandens viden og kompetencer til at markedsføre og gennemføre projektets aktiviteter. Dette indikerer, at projektledelsen ikke i tilstrækkeligt omfang har formået at udnytte det potentiale for tværgående vidensdeling og markedsføring, som er indlejret i en national indsats. En mere samlet og tværgående markedsføring kunne potentielt have hjulpet erhvervsakademierne med deres rekrutteringsudfordringer, mens en mere indholdsmæssig vidensdeling potentielt kunne have styrket kvaliteten af virksomhedsforløbene yderligere.

Projektets styregruppe bestod i begyndelsen af projektet både af økonomiske partnere og repræsentanter for projektets interessenter, hvilket, jf. midtvejs-evalueringen, medvirkede til at gøre styregruppens rolle uklar. Derfor blev styregruppen opdelt, så projektet fik en egentlig styregruppe med projektets økonomiske partnere og en følgegruppe med projektets interessenter. Denne omorganisering har vist sig hensigtsmæssig i den resterende projektperiode.

Til sidst vil vi fremhæve, at projektets løbende udfordringer med rekruttering af virksomheder med fordel kunne være blevet håndteret hurtigere af projektets styregruppe. F.eks. kunne styregruppen hurtigere have sikret, at projektet på alle erhvervsakademier blev forankret i relativt virksomhedsrettede uddannelser frem for mere tekniske digitale uddannelser, da forankringen af projektet i data-matikeruddannelser, jf. midtvejsevalueringen, var en af årsagerne til rekrutteringsudfordringerne i Region Hovedstaden.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet har et fornuftigt fokus på behovsafklaring og kapacitetsopbygning hos virksomhederne, men vejen til effekt udføres bl.a. af generelle rammevilkår. Som fremhævet i midtvejsevalueringen, er det vores vurdering, at projektet er baseret på en veldokumenteret antagelse om sammenhæng mellem øget digitalisering og styrket konkurrenceevne i målgruppen af SMV'er, og at antagelsen om et stort uudnyttet potentiale hos denne målgruppe ligeledes er veldokumenteret. Samtidig er det vores erfaring fra et stort antal evalueringer af såvel digitaliseringsprojekter som øvrige kompetenceudviklingsprojekter, at SMV'ers udgangspunkt varierer meget, og at deres udgangspunkt er afgørende for deres udbytte af projekterne.

På den baggrund anser vi det som positivt, at projektet indledningsvist foretager en grundig screening af de deltagende virksomheder mhp. at vurdere deres udgangspunkt og behov, og at denne screening anvendes i tilrettelæggelsen af forløbene. Dette øger chancerne for at ramme virksomhederne, hvor de er, og dermed sandsynligheden for at de vil opleve udbytte af projektet. Dog fremhæver en økonomisk partner, at overgangen fra screeningen, som er gennemført af Lifestyle & Design Cluster, til gennemførelsen af kompetenceudviklingen, som er varetaget af erhvervsakademierne, kunne være bedre. For at forbedre denne overgang kunne man med fordel engagere erhvervsakademierne mere i screeningsprocessen. Dette forsøger projektpartnerne sig med i Digital Ledelseskultur. I forlængelse heraf er det en central pointe, at screeningen alene har fungeret som et værktøj til behovsafklaring og kun i begrænset omfang er blevet brugt til at vælge virksomheder fra. Dette skyldes dels rekrutteringsudfordringerne, og dels at projektet har haft en antagelse om, at det kunne bidrage til at løfte alle SMV'er uanset deres udgangspunkt.

Derudover vurderer vi, at projektets fokus på at styrke virksomhedernes digitale modenhed og mindset er fornuftigt. Dette skyldes dels at mange danske SMV'er ikke er klar til at gennemføre egentlige digitaliseringsprocesser, dels at arbejdet med SMV'ernes evne til at tænke og arbejde digitalt, jf. midtvejsevalueringen, er en mere langsigtet og bæredygtig strategi ift. at øge digitaliseringen hos danske SMV'er. I forlængelse heraf er det positivt, at Digital Vækstkultur i løbet af projektperioden i stigende grad har inkluderet udarbejdelsen af exit-strategier i projektaktiviteterne, dvs. strategier for hvad SMV'erne vil og kan gøre efter projektets afslutning. Alligevel er vejen til effekt fortsat lang for en del af de deltagende virksomheder, og særligt virksomhedernes tid og økonomi samt ikke mindst generelle rammevilkår kan komme i vejen for deres videre arbejde med digitalisering. F.eks. har lederne for flere SMV'ers vedkommende haft svært ved at afsætte tiden til at gå ind i projektet med fuldt engagement, mens nogle SMV'er også har en geografisk placering, som vanskeliggør rekruttering af medarbejdere, som besidder centrale digitale kompetencer.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



SMV'erne oplever generelt udbytte af deres deltagelse i projektet, men ikke alle aktiviteter er lige udbytterige.

Selvom projektet bygger på fælles forløbsbeskrivelser, har erhvervsakademierne decentralt gennemført forskelligartede forløb for SMV'er, som passer til deres kontekst. F.eks. varierer designet af netværkene, anvendelsen af 1:1 sparringen og brugen af studerende i kompetenceforløbet mellem erhvervsakademierne.

Fælles for erhvervsakademiernes tilgang har dog været en ambition om en praksisnær tilgang, som tager udgangspunkt i SMV'ernes behov, som de er blevet afklaret i screeningen. Flere virksomheder fremhæver, både i en rapport af Lifestyle & Design Cluster¹ og denne evalueringens spørgeskemaundersøgelse, at projektet i relativt høj grad er lykket med denne ambition. Nogle virksomheder fremhæver dog, at projektet med fordel kun have endnu mere fokus på praktisk opgaveløsning ifm. med de afholdte workshops. Herudover har virksomhederne generelt været mest begejstrede for 1:1 sparringen og samarbejdet med studerende som i varierende grad er blevet praktiseret af de enkelte erhvervsakademier, mens synet på netværksaktiviteterne har været mere svingende. Blandt virksomhedernes forslag til forbedring vil vi særligt fremhæve, at flere virksomheder mener, at virksomhedssammensætningen var for bred, og at en højere grad af niveauinddeling ift. digital modenhed havde været godt. Herudover fremhæver enkelte virksomheder behov for en virksomhedsmentor samt en form for efterværn efter afsluttet projektføreløb.

Flere virksomheder oplever som følge af deres deltagelse i projektet at have fået en øget forståelse for mulighederne i digitalisering. Ud over dette udbytte, som er relativt generelt for deltagerne, afhænger virksomhedernes udbytte af, hvor aktivt de har engageret sig i projektet, og grundet stor travlhed i virksomhederne varierer dette engagement forholdsvist meget. Således er der nogle virksomheder, som rykker stærkt og f.eks. allerede har ansat nye medarbejdere, udbygget deres hjemmeside eller oprettet intranet, mens andre virksomheder endnu ikke har igangsat konkrete initiativer.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projektets aktiviteter er relevante for mange SMV'er, men det har været en udfordring at rekruttere SMV'er i særligt Region Hovedstaden og Sjælland.

Som tidligere nævnt, er det en veldokumenteret antagelse, at mange virksomheder vil have gavn af kompetenceudvikling ift. digitalisering, ligesom de deltagende SMV'er, jf. ovenstående, generelt er tilfredse med deres deltagelse, som de i overvejende grad finder udbytterig. Herudover er det både vores og projektledelsens vurdering, at erhvervsakademierne repræsenterer et fagligt niveau, som gennemsnitligt set passer godt til SMV'ernes udgangspunkt og behov.

Alligevel har det været en udfordring for projektet at rekruttere virksomheder – særligt i Region Sjælland og Region Hovedstaden. Rekrutteringsudfordringerne skal dels ses i lyset af en generel udfordring med, at SMV'er – og særligt lederne af disse – har svært ved at afsætte tid og ressourcer til digitaliseringsprocesser, og dels at der eksisterer flere kompetenceudviklingsprojekter, som konkurrerer om SMV'ernes opmærksomhed. F.eks. har Digital Vækstkultur i Region Sjælland oplagte overlap til strukturfondsprojektet 'Digitale Veje til Vækst'.

¹ Lifestyle & Design Cluster (2019). Digital Vækstkultur – praksisnær digital kompetenceudvikling.

Forankring af
output

Rekrutteringsudfordringerne har, som tidligere nævnt, betydet, at sjællandsprojektet er blevet nedjusteret, og at mange virksomheder er kommet med i projektet, selvom de ikke kunne stille med de forventede 2-3 medarbejdere. Sidstnævnte kan vise sig at blive en udfordring for projektets forankring, hvilket udbydes i nedenstående afsnit omhandlende forankring af output.



Projektet koncentrerer sig om at øge SMV'ers digitale modenhed, men der er potentiale for mere systematisk at skabe sammen-

hæng med andre relevante erhvervsfremmetilbud. Som tidligere nævnt vurderer vi, at projektets fokus på at træne SMV'erne i at tænke og arbejde digitalt er fornuftigt, da vi forventer, at det vil bidrage positivt til projektets forankring hos deltagerne. En central udfordring ift. forankringen er dog, at mange SMV'er har haft svært ved at deltage i projektet med de forventede 2-3 medarbejdere, ligesom det i flere tilfælde har været svært at få lederne til at deltage stabilt i projektet. Særligt i Nordjylland og Sjælland har projektet grundet rekrutteringsudfordringerne inkluderet SMV'er, som kun har kunne deltage i projektet med én medarbejder. Dette kan udgøre en udfordring ift. projektets forankring, da sandsynligheden for, at deltagerne kan bringe deres tilegnede viden fra kompetenceudviklingen ind i virksomheden stiger, når der er flere deltagere fra samme virksomhed, og når lederen deltager aktivt.

Et andet centralt opmærksomhedspunkt er sammenhængen mellem projektet, det ordinære uddannelsessystem og det øvrige erhvervsfremmesystem. Jf. midtvejsevalueringen, er projektet designet på en måde, som gør det lettere for virksomhederne at efterspørge yderligere kompetenceudvikling i det ordinære uddannelsessystem efter deres deltagelse i projektet. Dette er positivt i lyset af, at virksomhedernes behov for kompetenceudvikling ikke stopper ved projektets afslutning. Samtidigt er det positivt, at projektet i stigende grad er blevet opmærksomme på at udarbejde exit-strategier for virksomhederne, som nogle gange indeholder informationer om mulighederne i det bredere erhvervsfremmesystem (f.eks. SMV:Digital). Vi vurderer dog, at arbejdet med at sikre overgange til andre relevante erhvervsfremmetilbud kunne foregå mere systematisk gennem en mere tværgående tilgang, hvor projektpartnerne i højere grad udvikler fælles materialer og udnytter hinandens relationer.

Ift. videreførelsen af indsatsen vil vi fremhæve, at partnerne i projektet fortsætter samarbejdet i projektet 'Digital Ledelseskultur', og at de i dette projekt er opmærksomme på at bygge videre på erfaringerne fra Digital Vækstkultur.

Monitorering og
opfølgning

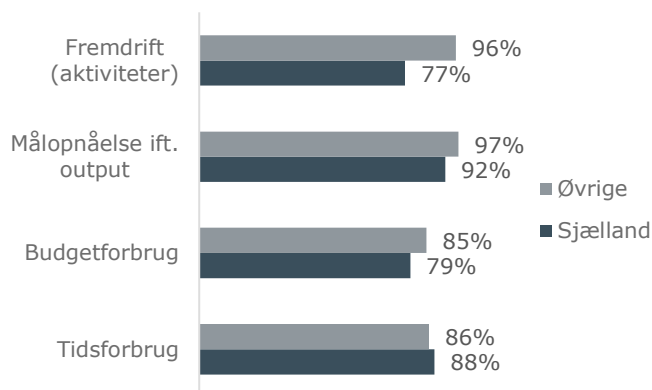


Projektledelsen har et læringsorienteret fokus, men kunne med fordel have haft en mere systematisk opfølgning på virksomhedernes udbytte ift. effektkæden.

Som nævnt i midtvejsevalueringen, vurderer vi, at projektledelsen er opmærksom på løbende at følge op på virkningen af de gennemførte aktiviteter, og at de som følge heraf har foretaget flere justeringer af aktiviteter og organiseringen i projektperioden. Samtidig vurderer vi dog, at der har været potentiale for at gennemføre opfølgningen mere systematisk. F.eks. ville det styrke opfølgningen, hvis der konsekvent blev udformet læringsmål for hvert forløb, og at disse læringsmål så vidt muligt blev bundet op på projektets effektkæde. Disse læringsmål kunne være udgangspunktet for en mere systematisk dialog og evaluering med alle deltagende virksomheder om deres udbytte, samt bidrage med central læring om virkningen af projektets aktiviteter.

5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

Status er, at 77 % af de opstillede aktivitetsmål er nået for bevillingen til Region Sjælland og 96 % for bevillingen til Øvrige regioner, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 *Region Sjælland: Status ift. de opstillede aktivitetsmål pr. 31/8 2019*

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status pr. 31/8 2019	Målopnåelse i procent
Identifikation, screening og GAP analyse	34	31	91 %
Workshops - Vækstrettet kompetenceudvikling	11	13	+100 %
Action Learning / Læring i netværk	19	11	58 %
Netværk og partnerskaber	2	1	50 %
Procesmonitoring, forankring og spredning	4	5	+100 %
Evaluering	16	10	63 %

I midtvejsevalueringen blev det påpeget, at målopnåelsen for bevillingen til Region Sjælland sandsynligvis ville ende under det ønskede niveau. Siden midtvejsevalueringen er projektet imidlertid blevet nedjusteret, hvilket medvirker til at målopnåelsen i slutevalueringen er væsentligt mere positiv. Således fremgår

det af ovenstående figur, at projektet i Region Sjælland næsten har screenet og udarbejdet GAP-analyser for de forventede 34 virksomheder, og at projektet har nået (og overindfriet) målet om at gennemføre forløb for 11 virksomheder. Målopnåelsen er imidlertid mindre god ift. antal faktisk udarbejdede preto- og prototyper (*Action Learning*), antallet af aktive mentorvirksomheder (*netværk og partnerskaber*) og antallet af overvejende positive evalueringer (*evalueringer*).

Som det fremgår af figuren, er målopnåelsen opgjort pr. 31/8 2019, og projektledelsen fremhæver, at målopnåelsen vil stige lidt ved næste afrapportering.

Figur 4 *Øvrige Regioner: Status ift. de opstillede aktivitetsmål pr. 31/8 2019*

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status pr. 31/8 2019	Målopnåelse i procent
Identifikation, screening og GAP analyse	176	161	91 %
Workshops - Vækstrettet kompetenceudvikling	69	67	97 %
Action Learning / Læring i netværk	104	111	+100 %
Netværk og partnerskaber	9	10	+100 %
Procesmonitoring, forankring og spredning	6	6	100 %
Evaluering	112	97	87 %

Det fremgår af ovenstående figur, at målopnåelsen for bevillingen til Øvrige regioner er særdeles positiv. Således har projektet i Øvrige regioner næsten screenet og udarbejdet GAP-analyser for de forventede 176 virksomheder, og næsten nået målet om at gennemføre forløb for 69 virksomheder. Samtidig har projektet nået (og overindfriet) målene relateret til antal faktisk udarbejdede preto- og prototyper samt antallet af aktive mentorvirksomheder.

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug pr. 31/8 2019

Figur 5 *Budget- og tidsforbrug pr. 31/8 2019*

		Total budget	Forbrug pr. 31/8 2019	Procentvist forbrug
Sjælland	Budgetforbrug (mio. DKK)	2,8	2,2	79 %
	Tidsforbrug (måneder)	43	38	88 %
Øvrige regioner	Budgetforbrug (mio. DKK)	15,8	13,5	85 %
	Tidsforbrug (måneder)	44	38	86 %

Det fremgår af ovenstående figur, at projektet i Øvrige regioner pr. 31/8 2019 havde et lille budget- og tidsmæssigt underforbrug ift. projektets målopnåelse. Modsat er billedet for projektet i Region Sjælland et lille overforbrug.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet.

Status er, at 92 % af de opstillede outputmål er nået for bevillingen til Region Sjælland, og 97 % for bevillingen til Øvrige regioner, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 6 Status ift. de opstillede outputmål

		Målsætning	Status pr. 31/8 2019	Procentvis målopnåelse
Sjælland	Antal virksomheder som modtager støtte	26	26	100 %
	Antal deltagere	46	38	83 %
Øvrige regioner	Antal virksomheder som modtager støtte	176	194	+100 %
	Antal deltagere	428	402	94 %

Det fremgår af ovenstående figur, at projektet i Region Sjælland har nået målet om antal virksomheder som modtager støtte, men at målet om antal deltagere trods nedjusteringen af måltallene ikke er indfriet. Dette understreger, at det har været en udfordring for projektet at indfri den initiale forventning om, at tre medarbejdere fra hver virksomhed ville deltage. I realiteten har der gennemsnitligt deltaget 1,5 medarbejder pr. virksomhed i projektet i Region Sjælland.

For bevillingen, der dækker projektet i Øvrige regioner, er målet om antal virksomheder som modtager støtte, trods en væsentlig opjustering af måltallene, nået (og overindfriet). Samtidig er målet om antal deltagere tæt på at være indfriet. Heller ikke i denne del af projektet er det dog lykkedes at indfri den initiale forventning om, at tre medarbejdere fra hver virksomhed ville deltage. Det er dog værd at fremhæve, at det gennemsnitlige antal deltagere pr. virksomhed er højere i Øvrige regioner end i Region Sjælland. Konkret er der gennemsnitligt set ca. 2 deltagere pr. virksomhed i Øvrige regioner.

6 Effektivurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentialer.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 420 deltagere, som ikke besvarede spørgeskemaet ifm. midtvejsevalueringen, hvoraf 69 respondenter fra 56 virksomheder har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 16 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation på den forventede effektskabelse. Vi har ikke identificeret forskelle i forventningerne til effekt på tværs af de to bevillinger, og fremstiller derfor virksomhedernes forventning til effekt samlet.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti- ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget til at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 84 % af de deltagere som har besvaret evalueringens spørgeskema (svarende til 58 deltagere) angiver, at de overordnet set har fået et udbytte af deres deltagelse i indsatsen. Nedenstående tabel viser i forlængelse heraf omfanget, hvormed disse deltagere oplever, at de har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

Figur 7 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af deltagerne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
opkvalificeringen af digitale kompetencer vil give en markant konkurrencefordel	85 %
de er i gang med eller forventer at implementere den digitale hand- leplan	66 %
de vil benytte kompetencenetværkene efter forløbets afslutning	30 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=47)

Det fremgår af figuren, at 66 % af respondenterne tilkendegiver, at de forventer at implementere den digitale handleplan, mens hele 85 % angiver, at de digitale kompetencer vil give dem en markant konkurrencefordel. Dette tyder altså umiddelbart på, at projektet i relativt høj grad formår at styrke deltagernes forudsætninger for at skabe øget omsætning. Lidt mindre overbevisende er det, at kun 30 % af respondenterne angiver, at de vil benytte kompetencenetværkene efter forløbets afslutning. Det er ikke usædvanligt, at det er vanskeligt at fastholde deltagernes engagement i netværk efter hovedaktiviteterne er afsluttet, når netværkene ikke længere er understøttet økonomisk og dermed faciliteret.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 40 % af deltagerne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 8 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Nedenstående figur viser andelen af virksomheder, hvor minimum en deltager har en forventning om positive effekter for årlig omsætning, eksport og antal ansatte.

Figur 8 Virksomhedernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	25 %
Årlig eksport	9 %
Antal ansatte	18 %

(n=56)

Når man tager i betragtning, at rationale i Socialfondenes indsatsområde 2 'Vækstrettet kompetenceudvikling' er, at virksomhederne skal udmønte deres værksstrategi via kompetenceudvikling, er det bemærkelsesværdigt, at kun 25 % af virksomhederne forventer, at deres deltagelse vil medføre en stigning i den årlige omsætning. Selvom dette naturligvis bør give anledning til overvejelser om, hvorvidt projektet i tilstrækkeligt omfang bidrager til at indfri dette mål, bør man dog varsom med at afskrive projektets effektskabelse.

En central forklaring er, at den umiddelbare effekt af digitalisering er øget produktivitet, og først i et længere tidsperspektiv øget volumen – som følge af den øgede produktivitet.

Hertil kommer, at projektet i mange tilfælde tager fat om virksomhedernes grundlæggende forståelse af digitalisering og digitaliseringskulturen i virksomhederne. Dette skaber grundlæggende en lang tidshorizont for effektskabelse i form af vækst. I stedet bør man derfor se projektets primære resultat som en styrkelse af virksomhedernes forståelse af behovet for digitale kompetencer samt virksomhedens 'bestillerkompetencer', hvilket vil sige deres evne til eksempelvis at efterspørge eksterne rådgivningsydelser. Dette vil give sig udslag i, at virksomhederne mere målrettet og omkostningseffektivt kan samarbejde med eksterne rådgivere, der kan løse konkrete digitaliseringsopgaver i virksomhederne. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at 85 % af deltagerne vurderer, at deltagelsen har styrket deres konkurrenceevne.

Figur 9 Virksomhedernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Virksomhedernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	1,3
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	1,1
Antal nyansatte	0,3

(n=56)

Virksomhedernes gennemsnitlige forventninger til vækst er forholdsvis beskeden, hvilket delvist kan forklares med den forholdsvis lange tidshorison for effektskabelse, og at den umiddelbare effekt først og fremmest vil være øget produktivitet.

I vores formidling af besvarelserne på spørgeskemaet har vi valgt at se bort fra 5 besvarelser, hvor respondenterne har angivet uklare svar. Herudover er der for nogle virksomheder flere deltagere, som har besvaret spørgeskemaet. I disse tilfælde anvender vi disse deltageres gennemsnitlige vækstforventninger, som estimat for virksomhedens vækstforventninger.

Samlede effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af delta-gelse. Som tidligere nævnt er der 56 virksomheder, som har besvaret spørgeskemaet, mens projektet jf. figur 6 forventer 220 deltagende virksomheder. For at estimere projektets samlede effektskabelse er vi altså nødt til at gøre os nogle antagelser om udbyttet for de 164 virksomheder, som ikke har besvaret spørgeskemaet. Da dette selvfølgelig er forbundet med betydelig usikkerhed, udregner vi både et maksimum-estimat og et minimum-estimat, jf. figur 10.

Figur 10 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere		Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT
— Årlig omsætningsstigning	Maksimum ¹	0	275,2	275,2
	Minimum ²	0	172,6	172,6
— Antal nyansatte	Maksimum ¹	4,7	58,5	63,3
	Minimum ²	3	36,7	39,7
— Årlig eksportstigning	Maksimum ¹	0	236,1	236,1
	Minimum ²	0	148,1	148,1

Note: Estimaterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-respøndenterne (56 virksomheder) opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere (220 virksomheder jf. figur 6). 1) Maks.-estimatet antager, at ikke-respøndenterne har samme gennemsnitlige forventninger som respøndenterne, mens 2) Min.-estimatet antager, at ikke-respøndenternes forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.

Den samlede forventning til stigning i årlig omsætning er mellem 173-275 mio. kr., hvilket maksimalt svarer til en faktor 1:15 i forhold til projektets samlede

budget. Forudsætningen herfor er, at vækstforventningerne hos de virksomheder, der ikke har svaret på det udsendte spørgeskema, ligger i intervallet 50-100 % i forhold til de, der har svaret. Herudover vil vi påpege, at man skal være varsom med at anvende virksomheders vækstforventninger som proxy for den vækst, virksomhederne reelt vil opleve. Ofte vil virksomhedernes vækstforventninger være relativt optimistiske. F.eks. viste slutevalueringen af Markedsmodningsfonden, at deltagervirksomhederne (n = 248) "kun" realiserede ca. 15 % af deres forventede vækst i antal ansatte og 7 % af deres forventede vækst i eksport. Da ovenstående beregninger er lavet under forudsætning af, at virksomhederne realiserer hele deres vækstforventning, er der altså tale om relativt optimistiske estimater.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 11 Status ift. de opstillede effektmål pr. 31/8 2019

		Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
		i projekt-perioden	efter projekt-perioden		
Sjælland	Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	38	0	17	45 %
Øvrige regioner	Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	285	0	208	73 %

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at indsamle data på denne indikator.

Effektmålet for antal deltagere med forøget kompetenceniveau afspejler en realistisk forventning om, at ikke alle deltagere vil opnå et udbytte af deres deltagelse. Pr. 31/8 2019 var effektrealiseringen 45 % og 73 % for hhv. Region Sjælland og Øvrige regioner. Særligt i Region Sjælland var man altså på dette tidspunkt relativt langt fra at indfri effektmålene. En vigtig pointe er dog, at effektrealiseringen i begge regioner ifølge projektledelsen vil være højere ved næste afrapportering i februar 2020, da der d. 31/8 2019 fortsat var forløb i gang og dermed en række virksomheder, som ikke havde udfyldt sluskeskemaet. Projektledelsen forventer på den baggrund, at projektet ved projektets afslutning vil være tæt på at indfri effektmålene.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger² og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

En praksisnær tilgang som tager højde for virksomhedernes forskellige udgangspunkter. Som tidligere nævnt har SMV'erne forskellige udgangspunkter og dermed forudsætninger for at opnå udbytte af et kompetenceudviklingsforløb som Digital Vækstkultur. I den forbindelse er det positivt, at Digital Vækstkultur har haft stort fokus på screening og behovsafklaring blandt SMV'erne forud for deres deltagelse i forløbene. Ligeledes viser flere SMV'ers tilbagemeldinger, at de overordnet set mener, at projektet er lykket med at gøre forløbene praksisnære og relevante for virksomhederne. Der er dog også virksomheder, som ønsker sig en endnu højere grad af praksisnærhed i form af f.eks. mere 1:1 vejledning, og som derudover fremhæver, at forløbene med fordel kunne have involveret en højere grad af niveauinddeling baseret på virksomhedernes digitale modenhed. Et centralt læringspunkt for projektet er på den baggrund, at praksisnærhed er afgørende for virksomhedernes udbytte. Samtidig er det et centralt læringspunkt for projektet at skabe stærkere sammenhæng mellem screeningen af virksomhederne og gennemførelsen af forløbene – f.eks. ved i højere grad at involvere erhvervsakademierne i screeningsprocessen og ved at anvende screeningen som fundament for en højere grad af niveauinddeling.

Læringspunkt 2

Rekruttering af virksomheder til kompetenceudviklingsforløb er en stor udfordring, som ikke må undervurderes. Projektet har som tidligere nævnt oplevet store udfordringer med dels at rekruttere virksomheder og dels at rekruttere flere medarbejdere fra samme virksomhed. Denne udfordring har været særligt stor i Region Sjælland og Region Hovedstaden. Et læringspunkt fra projektet er på den baggrund, at rekruttering af virksomheder er en vanskelig opgave, som kræver en stor og koordineret indsats fra projektparterne. Konkret kunne projektet med fordel have haft en mere professionel og koordineret markedsføringsindsats over for virksomhederne til at supplere projektets hjemmeside og de enkelte erhvervsakademiers egne rekrutteringsindsatser. I den forbindelse fremhæver erhvervsakademierne, at markedsføringen med fordel kunne have taget udgangspunkt i et andet begreb end "digitalisering", eftersom mange virksomheder er ved at være trætte af dette begreb, og måske også ser det som et relativt teknisk begreb. De foreslår i stedet, at projektet skal markedsføres på, at "man kommer tættere på kunden". Samtidig er det et læringspunkt fra projektet, at erhvervsakademierne så vidt muligt skal samarbejde med aktører som klyngerorganisationer, erhvervshuse og brancheforeninger, da disse har store virksomhedsnetværk. Dette er dog ikke en mirakelløsning, da disse aktører er involveret i en lang række projekter, som er afhængige af virksomhedsdeltagere, hvorfor der kan være en tendens til, at de "holder på deres virksomheder".

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

Læringspunkt 3

Højere grad af tværgående vidensdeling mellem erhvervsakademierne.

Som tidligere nævnt er medlemmerne af udviklergruppen enige om, at projektet grundlæggende er blevet gennemført som separate projekter på de enkelte erhvervsakademier, og at de kun i begrænset omfang har udnyttet hinandens viden og kompetencer til at markedsføre og gennemføre projektets aktiviteter. F.eks. har alle erhvervsakademierne arbejdet med forskellige vinkler på kunderejsen uden en fornemmelse af de andre erhvervsakademiers arbejde med netop kunderejsen. Dette skyldes i høj grad, at de enkelte erhvervsakademier ikke har haft et overblik over, hvad der er foregået på de andre erhvervsakademier. Der er forskellige modeller for, hvordan sammenhængen i projektet kan øges. En model vil være, at projektledelsen i højere grad opfordrer erhvervsakademierne til at trække på hinandens kompetencer. En udfordring i denne sammenhæng er, at erhvervsakademierne har et økonomisk incitament til ikke at "købe" kompetencer fra de resterende erhvervsakademier. Denne udfordring kunne potentielt reduceres gennem det overordnede projektdesign. F.eks. kunne man reservere 15 % af de enkelte erhvervsakademiers midler til en form for klippekort, som de kan bruge hos hinanden. Denne model vil være nemmere at gennemføre i fremtidige projekter, da erhvervsakademierne har lært hinanden at kende ifm. Digital Vækstkultur. En anden og mindre indgribende måde at øge projektets sammenhængskraft er at øge udviklergruppens mødehyppighed og/eller at ændre karakteren af eksisterende møder, så de i højere grad får fokus på videndeling. Til sidst er det også en mulighed at projektledelsen i højere grad skaber sig et overblik over aktiviteterne på de enkelte erhvervsakademier mhp. at kunne etablere bilaterale dialoger mellem de medarbejdere som med fordel kunne have gavn af at vidensdele med hinanden.

Læringspunkt 4

Mere systematisk opfølgning på virksomhedernes udbytte ift. effektkæden.

Som tidligere nævnt, er projektledelsen opmærksom på løbende at følge op på virkningen af de gennemførte aktiviteter. Vi vurderer dog, at der er et potentiale for en mere systematisk opfølgning på virksomhedernes udbytte. Konkret vurderer vi, at det vil styrke opfølgningen, hvis der konsekvent blev udformet læringsmål for hvert forløb, og at disse læringsmål så vidt muligt blev bundet op på projektets effektkæde. Et læringsmål kunne f.eks. være at virksomhedernes vilje til forandring skal øges. Disse læringsmål kunne være udgangspunktet for en mere systematisk dialog og evaluering med alle deltagende virksomheder om deres udbytte, samt bidrage med central information ift. virkningen af projektets aktiviteter. Et centralt hensyn ifm. denne opfølgning er, at den skal tænkes ind som en naturlig del af projektet, som ikke belaster virksomhederne og partnere unødvendigt. Vi foreslår på den baggrund, at projektet holder sig til at formulere få men centrale læringsmål, og at disse læringsmål bliver gjort til en integreret del af 1:1 sparringen med virksomhederne.

Læringspunkt 5

Inddragelse af studerende har stort potentiale. Erhvervsakademierne har som en del af projektet i varierende grad involveret studerende i virksomhedsforløbene. Flere virksomheder fremhæver, at dette har været positivt, da de studerende har bidraget med viden og drive, som har fungeret rigtig godt. Samtidig har det været lærerigt for de studerende at anvende deres studie i praksis. Projektet har således resulteret i flere praktikpladser og desuden enkelte

fuldtidsansættelser af studerende efter endt studie. I Nordjylland er projektet forankret i efter- og videreuddannelse, hvorfor projektet her ikke på samme måde har kunne koble studerende ind i forløbene. I vores optik er det meget positivt at forsøge at skabe synergier mellem virksomheder og studerende på denne måde, og vi vurderer, at det er et stort potentiale forbundet med at finde nye måder af inddrage studerende i kompetenceudviklingsprojekter.

Læringspunkt 6

Fokus på forankring. Som tidligere nævnt vurderer vi, at projektets fokus på at træne SMV'erne i at tænke og arbejde digitalt er fornuftigt, da vi forventer, at det vil bidrage positivt til projektets forankring hos deltagerne. Samtidig har projektet blik for, at virksomhedernes behov for kompetenceudvikling ikke stopper ved projektets afslutning. Således er projektet i stigende grad blevet opmærksomme på at udarbejde exit-strategier for virksomhederne, som nogle gange indeholder informationer om mulighederne i det bredere erhvervsfremmesystem (f.eks. SMV:Digital). Vi vurderer dog, at arbejdet med at sikre overgange til andre relevante erhvervsfremmetilbud kunne foregå mere systematisk gennem en mere tværgående tilgang, hvor projektpartnerne i højere grad udvikler fælles materialer og udnytter hinandens relationer. Desuden er det værd at overveje, om projektet kan tilrettelægge på en måde, så det indeholder en form for efterværn for virksomheder, hvor erhvervsakademierne følger op på virksomhedernes udvikling efter projektets afslutning.

Bilag A Sådan scorer vi

OVERORDNET

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

1. Implementering (afsnit 4)

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklyscore er vejledende.

2. Målopnåelse (afsnit 5)

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejsevaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 - 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 - 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 - 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 - 19 %	0 - 14 %

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

3. Effektvurdering (afsnit 6)

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.