

SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDERS ADGANG TIL SUBSTITUERENDE HØJKVALIFICERET OG SPECIALISERET ARBEJDSKRAFT – UDVIKLING AF ET DIGITALT SUBSTITUTIONSVÆRKTØJ

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00
FAX +45 56 40 99 99
WWW cowi.dk

JANUAR 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDERS ADGANG TIL SUBSTITUERENDE HØJKVALIFICERET OG SPECIALISERET ARBEJDSKRAFT – UDVIKLING AF ET DIGITALT SUBSTITUTIONSVÆRKTØJ

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	406.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	24.01.2022
UDARBEJDET	SLO
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	LCPE

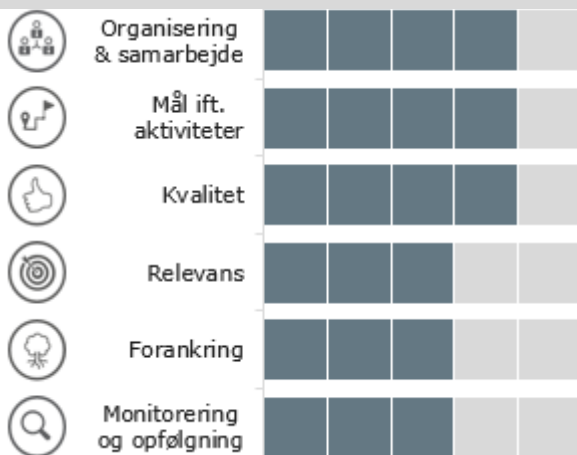
INDHOLD

1	Resumé: Små og mellemstore virksomheders adgang til substituerende højkvalificeret og specialiseret arbejdskraft – udvikling af et digitalt substitutionsværktøj	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	9
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	9
6.2	Indsatsens effektmål	9
7	Anbefalinger og læring	11

1 Resumé: Små og mellemstore virksomheders adgang til substituerende højkvalificeret og specialiseret arbejdskraft – udvikling af et digitalt substitutionsværktøj

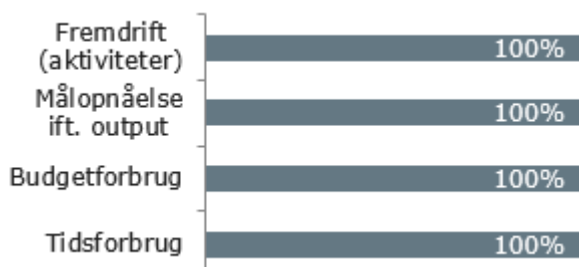
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) 3,5



Projektet er baseret på et velfungerende samarbejde mellem parter, der hver især besidder central viden for projektet. Dog har projektet manglet en samarbejdspartner med ekspertise inden for opbygning af databaser. Projektet udmærker sig gennem kontinuerlig inddragelse af virksomhederne og har på den baggrund udviklet en prototype, der tager udgangspunkt i virksomhedernes behov, og som i fremtiden potentielt kan skabe en stor værdi. Projektets viden og metoder er velforankrede på AAU, men der er endnu ikke udtænkt en bæredygtig forankringsmodel for selve værktøjet. Projektholdet har løbende vurderet værktøjets værdi via inddragelse af målgruppen, men har ikke i tilstrækkelig grad taget stilling til, hvordan værktøjet skal leve videre.

Målopnåelse



Projektholdet har gennemført alle projektaktiviteter, og har pba. af den indledende vidensindsamling udviklet og testet værktøjet på virksomheder igennem en iterativ proces. Projektholdet har ligeledes opnået alle effektmål, herunder udarbejdelse af en kortfattet rapport, der samler op på den viden, der blev indsamlet i starten af projektet. Dertil har projektholdet udarbejdet koncept og prototype for et digitalt substitutionsværktøj og valideret denne med målgruppen. Projektet har ved evalueringstidspunktet det forventede budget- og tidsforbrug.

Effektvurdering



De involverede virksomheder giver udtryk for, at værktøjet er relevant for dem, og at det imødekommer et behov i deres rekrutteringsarbejde. Dog har virksomhederne ikke endnu haft mulighed for reelt at bruge værktøjet, i og med det ikke er lanceret, og dermed har værktøjet ikke skabt en effekt for virksomhederne endnu. Dermed afhænger projektets effektskabelse af, hvorvidt værktøjet lanceres og implementeres.

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

Mange virksomheder – særligt uden for de store universitetsbyer - oplever store vanskeligheder ved at rekruttere nye medarbejdere med specifikke kompetenceprofiler. Alene i den sidste halvdel af 2018 forblev ca. 35.000 opslåede stillinger ubesatte. Projektet skal gennem udviklingen af et digitalt redskab for SMV'er medvirke til at reducere denne udfordring.

Formålet har været at udvikle en prototype på et digitalt værktøj til virksomheder med rekrutteringsudfordringer ift. højt kvalificeret/specialiseret arbejdskraft. Hensigten var, at det digitale værktøj skulle give beslutningstagere i SMV'er en systematisk metode til at identificere konkrete substitutionsmuligheder i virksomheden ved at skabe et mere systematisk overblik over virksomhedens opgavevaretagelse. Det viste sig dog i løbet af projektet ikke at være en farbar vej at gå. I stedet skulle flere forskellige digitale værktøjer give virksomhederne indblik i og overblik over potentielle substitutionsmuligheder ift. højtuddannet arbejdskraft. Dette skal styrke og nuancere virksomhedernes forståelse af deres kompetencebehov, og derigennem understøtte mulighederne for at identificere nye veje til at tilknytte de nødvendige kompetencer.

Udviklingsprojektet gennemføres i fire hovedfaser:

1. **En dataindsamlingsfase** (indsamling af eksisterende viden, indsamling af stillingsopslag, interview i udvalgte virksomheder, interview med rådgivere)
2. **En analysefase** (analyse af data, crawling af stillingsopslag og udarbejdelse af rapport)
3. **En udviklingsfase** (udvikling af idéoplæg, udvikling af IT-understøttet værktøj)
4. **En afprøvnings- og kvalificeringsfase** (test og feedback fra virksomheder og erhvervsfremmeaktører)

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA		
>	Tilskudsmodtager:	Pluss Leadership
>	Sagsbehandler:	Annette Zeh
>	Finansieringskilde:	Decentrale Erhvervsfremmemidler
>	Indsatsområde:	2. Nye erhvervsfremmeindsatser
>	Samlet budget:	DKK 2,6 mio.
>	Bevillingsperiode:	01.08.2019 - 31-12.2021

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
- Dialog med interessenter – ideudvikling, herunder virksomheder der skal bidrage til udviklingen - Afdækning af eksisterende vejledningsværktøjer og informationskilder til, hvordan job kan besættes ud fra en vifte af alternative muligheder. Lede efter tråde og kilder til at forstå hvordan jobmarkedet hænger sammen. - Udvikling af digitalt vejledningsværktøj, herunder et gennemsnitsigt inspirationsmateriale, der udbygger virksomhedernes inspirationskilder på jobområdet for højt uddannet arbejdskraft		- Prototype på et digitalt substitutionsværktøj til virksomheder med rekrutteringsudfordringer ift. højt kvalificeret/specialiseret arbejdskraft er udviklet. - Deltagervirksomheder (case-virksomheder) kan systematisk identificere konkrete substitutionsmuligheder. - Virksomheder oplever, at der er færre barrierer ift. rekruttering og ansættelse af kvalificeret arbejdskraft. Derimod oplever de flere handlemuligheder ift. rekruttering. - Virksomheder har fået tilført ny viden og kompetencer. Herunder skal virksomhederne opleve, at de får præget deres 'mindset' i forhold til tilførsel af kompetencer. - Virksomhederne har øget deres kompetence til at skabe gennemsnitsigtighed og overblik ifm. rekruttering.		- Mindsket antal ubesatte stillinger - Øget kompetencetilførsel i virksomheder - Øget produktivitet/konkurrenceevne - Øget vækst

3 Overordnet status

Alle aktiviteter er på evalueringstidspunktet gennemført, og der er udviklet en prototype for substitutionsværktøjet, som forventet. Projektet er blevet forlænget med syv måneder, primært grundet COVID 19 pandemien, som særligt bremsede projektets aktiviteter ift. at involvere virksomheder i test af værktøjet.

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 er baseret på et velfungerende samarbejde mellem parter, der hver især besidder central viden for projektet. Dog har projektet manglet en samarbejdspartner med ekspertise inden for opbygning af databaser. Projektorganisationen består af en styregruppe med repræsentanter fra Pluss, Akademikerne, Center for Arbejdsmarkedsforskning på AAU, Business Esbjerg og Business Skive. Det er vores vurdering, at dette har været en god sammensætning af aktører, i og med de tilsammen besidder viden om og erfaring med de relevante interessentgrupper; erhvervslivet, universitetet samt de ledige akademikere. Styregruppen har været aktivt arbejdende igennem projektperioden og har ligeledes trukket på kompetencer hos medarbejdere i deres respektive organisationer. Dette har været centralt for, at projektet er lykkedes med at udvikle en prototype og teste den i flere omgange med virksomhederne. Dog peger de interviewede styregrupperepræsentanter på, at der med fordel kunne have været tilknyttet en samarbejdspartner med kendskab til, hvordan man opbygger en database og strukturerer data på en hensigtsmæssig måde, hvilket ikke har været tilfældet. Dette har gjort processen omstændelig og har ledt til omstrukturering af det indsamlede data. Dermed er det vores vurdering, at en sådan kompetence er central af tænke ind fra starten, i og med prototypen i sidste ende er afhængig af, at der eksisterer en anvendelig database. Dette uddybes under Læringspunkt 1.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål

Projektet udmærker sig gennem kontinuerlig inddragelse af virksomhederne og har på den baggrund udviklet en prototype, der tager udgangspunkt i virksomhedernes behov. I projektet er der ikke arbejdet med kvantitative måltal for hverken aktiviteter, output eller effekter. Den centrale målsætning for projektet har været, at der ved projektets afslutning skulle være udviklet en prototype på et digitalt substitutionsværktøj. Dette endemål har der igennem hele projektperioden været fokus på.

Projektaktiviteterne, herunder videnskortlægning, interview med virksomhederne, udvikling af mockups og test hos virksomhederne, har været centreret om at udvikle et værktøj, der tager udgangspunkt i virksomhedernes behov og kan understøtte dem i deres arbejde med substitution og rekruttering. Dog er prototypen endnu ikke sat i drift, og det er derfor ikke muligt at give udsagn om virksomhedernes oplevede værdi af værktøjet. Ikke desto mindre viser tilbagemeldingerne fra virksomhederne, at de på baggrund af prototypen har stor interesse i at anvende et sådant værktøj, og projektet synes derfor i høj grad at løfte en vigtig dagsorden.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Den løbende inddragelse af virksomheder sikrer en løsning, der i fremtiden kan skabe en stor værdi. Projektholdet har inddraget virksomheder over flere omgang i forbindelse med udvikling og test af substitutionsværktøjet. I denne inddragende proces har virksomhederne givet input til, hvordan værktøjet kan skabe mest muligt værdi for deres arbejde, hvilke funktioner de har behov for mv. Dermed tager prototypen direkte udgangspunkt i, hvad virksomhederne vil finde værdifuldt. I og med at værktøjet endnu ikke er i drift, har målgruppen ikke haft mulighed for faktisk at anvende det i den endelige udgave. Virksomhederne har dog givet positiv feedback på prototypen, og de ser stor værdi i den udviklede løsning. De inddragede virksomheder har ligeledes givet udsagn om, at de ser frem til at anvende værktøjet, når det er færdigudviklet.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne udtrykker stort behov for værktøjet, men det er ikke endnu fastlagt, hvem der er den endelige målgruppe for at eje og drifte værktøjet. Som beskrevet, har virksomhederne været tæt involveret igennem udviklingen af værktøjet. Her har Business Esbjerg og Business Skive blandt andet haft en tæt dialog med virksomhederne omkring deres udgangspunkt for at arbejde med substitution. I denne dialog har virksomhederne givet udtryk for, at de starter fra nul ift. at arbejde med substitution, og at de har et stort behov for at blive hjulpet i gang med dette. Dermed er værktøjet i høj grad relevant for målgruppen. At værktøjet er yderst relevant for virksomhederne, viser sig ligeledes ved, at det har været nemt at rekruttere virksomheder til test og dialog om værktøjet, hvilket vores erfaring viser ofte er en udfordring, når man arbejder med SMV'er. Dog er det værd at bemærke, at der i projektet ikke er udviklet en bæredygtig model for, hvordan værktøjet skal leve videre. Det er vores vurdering, at der ikke er blevet taget tilstrækkelig stilling til, hvem den endelige målgruppe for at drive værktøjet videre er, og hvem der altså er en relevant ejer af et sådant værktøj. Ligeledes er det projektholdets vurdering, at SMV'ernes betalingsvillighed er lav grundet deres størrelse, og der er derfor behov for at identificere en aktør, der i fremtiden finder værktøjet vigtigt og relevant nok til, at de er villige til at lancere og vedligeholde værktøjet. Dette udbygges nedenfor, under Forankring af output.

Forankring af
output



Projektets viden og metoder er velforankrede på AAU, men der er endnu ikke udtænkt en bæredygtig forankringsmodel for selve værktøjet.

Værktøjet er på nuværende tidspunkt en prototype, hvilket var en- demålet med projektet. Dertil er der udgivet en større rapport om den indsam- lede viden, en kortere version på otte sider samt en one-pager. Derudover har projektet bidraget til særudgave af Samfundsøkonomen, der omhandler substi- tution. Dermed er det vores vurdering, at projektet i høj grad har bidraget til at sætte emnet "substitution" på dagsordenen. Projektets viden og metoder er des- uden velforankrede på AAU, som har igangsat flere initiativer pba. projektet. Fx har de igangsat et samarbejde med AAU Karriere, som hjælper med at over- sætte kompetencebeskrivelserne fra studieordningen på en af uddannelsesret- ningerne til et sprog, der stemmer overens med det, virksomhederne bruger og forstår. Dette skal gøre de studerende bedre i stand til at omsætte deres kom- petencer i relation til virksomhedernes behov. Dertil har de udarbejdet en kort- lægning af, hvor dimittenderne ender efter uddannelse og nedsat et alumnepa- nel for at synliggøre employability for de studerende.

Inden for projektbevillingen har det været muligt at købe hosting af platformen til de næste to år, og således går den indsamlede viden og løsning ikke tabt lige foreløbig. Projektholdet har dog endnu ikke fundet en model for videre arbejde med prototypen, på trods af en overbevisning, at værktøjet kan give stor værdi til virksomhederne, hvis det færdigudvikles. Dertil er der endnu ikke udtænkt en bæredygtig forretningsmodel for værktøjet. Eksempelvis er det centralt at tage stilling til, hvem der potentielt kan videreføre værktøjet, og hvordan finansierin- gen skal se ud. Denne økonomiske forankring ligger egentlig uden for projektets scope, men det er vores vurdering, at projektets rationale om, at prototypen i sig selv er værdifuld, er problematisk. Efter vores vurdering er det centralt at tage stilling til, hvor der potentielt er en betalingsvillighed for et sådant værktøj, og hvem der skal drive det videre. I et scenarie hvor det ikke lykkes at forankre værktøjet hos en aktør, der kan finansiere det, risikerer det ikke at skabe værdi for målgruppen. Dette vil blive uddybet under Læringspunkt 2.

Monitorering og
opfølgning



Projektholdet har løbende vurderet værktøjets værdi via inddra- gelse af målgruppen, men har ikke i tilstrækkelig grad taget stil- ling til, hvordan værktøjet skal leve videre.

Projektholdet har igennem hele projektperioden involveret virksomhederne i forbindelse med udvikling af mock- ups og prototypen, som ligeledes er blevet testet på virksomhederne efterføl- gende. På den måde har projektholdet sikret, at værktøjet tager udgangspunkt i virksomhedernes behov. I og med værktøjet ikke er i drift endnu, har der ikke været mulighed for opfølgning eller monitorering af den reelle brug eller nytte af værktøjet. Som beskrevet ovenfor, finder vi det problematisk, at der endnu ikke er udtænkt en model for, hvordan værktøjet skal leve videre, og det er vores vurdering, at projektholdet i højere grad kunne have arbejdet med denne pro- blemstilling for at sikre værktøjets fremtid.

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 på evalueringstidspunktet er, at alle de opstillede aktivitetsmål er nået. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Status
A1: Indsamling af viden og erfaringer om substitution	Udført
A2: Udvikling og test af substitutionskoncept og indhold i værktøjet	Udført
A3: Udvikling af prototype af digitalt værktøj og tests	Udført
A4: Projektledelse, kommunikation og forankring	Udført

Det har i projektet ikke været opstillet kvantitative aktivitetsmål. Projektholdet har udført alle de forventede projektaktiviteter, og har pba. af den indledende vidensindsamling udviklet og testet værktøjet på virksomheder igennem en iterativ proces. Dermed har projektet ved evalueringstidspunktet en færdig prototype for et digitalt substitutionsværktøj.

Budget- og
tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	2.6	2.6	100 %
Tidsforbrug (måneder)	31	31	100 %

Projektet har ved evalueringstidspunktet det forventede budgetforbrug. Projektet afsluttes 31.12.2021 som forventet.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er alle de opstillede outputmål nået. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Status på evalueringstidspunktet
B1: Kortfattet rapport, der opsamler den indsamlede viden og erfaringer fra interviews og desk research om anvendelse af substitutionsmetoden i virksomheder	Udført
B2: Koncept for generisk substitutionsværktøj i SMV'er	Udført
B3: Prototype på substitutionsværktøj i digitalt format	Udført
B4: Dokumentation for værktøjets værdiskabelse for målgruppen via tests af færdig prototype som grundlag for beslutning om skalering	Udført

Der har ikke været opstillet kvantitative outputmål i projektet. Projektholdet har opfyldt alle de opstillede mål, herunder udarbejdelse af både en længere og en kortfattet rapport, der samler op på den viden, der blev indsamlet i starten af projektet. Dertil har projektholdet udarbejdet koncept og prototype for et digitalt substitutionsværktøj og valideret, at målgruppen ser værdi og nytte i et sådant værktøj igennem kontinuerlig inddragelse af virksomheder.

6 Effektvurdering

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 interviews med projektholdet og samarbejdspartnere i projektet, og i den samlede vurdering indgår evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.

Indsatsens potenti-
ale for effekter

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. Det er som beskrevet endnu usikkert, hvordan substitutionsværktøjet vil komme til at leve videre, og det er således ikke muligt at vurdere den fremtidige effektskabelse. Dog er det vores vurdering, at projektholdet via tæt inddragelse af virksomhederne har skabt bedst mulige forudsætninger for, at værktøjet kan skabe effekt for virksomhederne, såfremt det lanceres.

Ifølge projektholdet, giver virksomhederne udtryk for, at værktøjet er relevant for dem i rekrutteringssammenhæng, og at de har behov for hjælp til dette arbejde, som beskrevet under Relevans, målgruppens oplevelse. Dog har virksomhederne ikke endnu haft mulighed for reelt at bruge værktøjet, og dermed har værktøjet ikke skabt en forandring for dem endnu. Dermed afhænger projektets effektskabelse af, hvorvidt værktøjet lanceres.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Status
C1: Virksomhederne, der anvender værktøjet, vil umiddelbart opleve at være bedre i stand til at analysere medarbejdernes opgaver og omsætte det til andre/mere fleksible kompetencebehov. På den baggrund vil virksomhederne blive sat i stand til at organisere og rekruttere arbejdskraft mere fleksibelt i forhold til virksomhedens faktiske behov i produktionen m.v.	-
C2: Virksomheder, der anvender substitutionsmetoden systematisk vil øge potentialet for samt – forventeligt - antallet af nye ansættelser af medarbejdere i funktioner, som virksomheden tidligere havde vanskeligheder med at besætte	-
C3: Øge gennemsigtigheden i jobmarkedet for højt kvalificeret og specialiseret arbejdskraft i den private sektor, hvilket bl.a. vil smidiggøre/forkorte søgeperioder samt den faglige mobilitet for personer med videregående uddannelse	-

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

Der har ikke været opsat kvantitative effektmål for projektet. Det er, som beskrevet ovenfor, vanskeligt at vurdere projektets effektskabelse, da det afhænger af, om værktøjet bliver endeligt lanceret og dermed tilgængeligt for virksomhederne.

Såfremt det digitale substitutionsværktøj lanceres, er det vores vurdering, at projektholdet har skabt grobund for, at værktøjet kan bidrage til ovenstående effektmål, da værktøjet bygger på virksomhedernes input og behov for et sådant værktøj.

Det er dog ligeledes vores vurdering, at det vil blive en udfordring at identificere en aktør, der kan og vil finansiere færdigudviklingen af værktøjet samt drifte det fremadrettet. Hvis dette bliver tilfældet, og værktøjet ikke bliver lanceret, er effekten for virksomhederne minimal og vil være begrænset til det kendskab til substitution, som virksomhederne har opnået igennem deres involvering i projektet.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Data er en vigtig forudsætning for værktøjets virke, og det er derfor nødvendigt at tilkoble kompetencer inden for databaser. Styregruppen i projektet har været sammensat af aktører, der hver især har bidraget med relevante kompetencer og kendskab til de involverede interessentgrupper i projektet. Dog har der i styregruppen ikke været kompetencer inden for opbygning af IT-platforme og databaser, og disse kompetencer har heller ikke været tilgængelige i de øvrigt tilkoblede personer i de forskellige samarbejdsorganisationer. Dette har skabt udfordringer og gjort processen mere langsommelig, da det har krævet flere iterationer at få platformen og databasen på plads. Styregruppen peger på, at det havde været en fordel at have en deltager med ekspertise inden for dette område, som kunne have guidet processen og dataindsamlingen. Dette ville have muliggjort, at projektet kunne tage et skridt nærmere et funktionelt databaseret værktøj. Disse kompetencer er først og fremmest købt ind i projektet via et eksternt IT-konsulentfirma, som har stået for udviklingen af prototypen. Derfor er det vores vurdering, at såfremt projektet skal leve videre, er det essentielt at tilkoble kompetencer inden for databaser, således processen bliver så effektiv som mulig. Derudover er det vigtigt i fremtidige lignende indsatser at tilkoble sådanne kompetencer fra starten af, da det kan effektivisere udviklingen og minimere dobbeltarbejde.

Læringspunkt 2

Det er essentielt at udvikle en bæredygtig forretningsmodel for værktøjet og lave en afsøgning af potentielle finansieringskilder. Dette projekt har haft til formål at udvikle en prototype til et digitalt substitutionsværktøj til SMV'er, hvilket er lykket. Projektet har nået alle opstillede mål, og ved evalueringstidspunktet forelægger en prototype, som er udviklet og testet i samarbejde med virksomhederne. Dog er der endnu ikke udviklet en bæredygtig forretningsmodel for værktøjet, og der er endnu ikke afklaring om, hvorvidt værktøjet skal leve videre og i så fald hvem, der skal overtage det. Særligt er det presserende at afklare finansieringsmodellen for værktøjet. Projektets opdrag fordrer ikke, at forretningsmodellen eller finansieringsmulighederne bliver afklaret. Det er vores vurdering, at et sådant projektrationale ikke er hensigtsmæssigt. Dette begrænser potentialet for projektets senere effektskabelse, da der er en risiko for, at værktøjet aldrig bliver lanceret. Dertil er det en brist i effektkæden for indsatsen, i og med effekterne ikke vil kunne opnås, hvis ikke værktøjet i praksis gøres tilgængeligt for målgruppen. Dermed er det vores anbefaling, at man i fremtidige projekter tænker denne proces ind i projektets scope og bevilning, så der afsættes tilstrækkelige ressourcer og tid til at afsøge markedet og interessentlandskabet for at identificere, hvor værktøjet med højst sandsynlighed kan forankres. Hvis ikke, er der risiko for, at indsatsen i sidste ende ikke skaber den ønskede værdi for målgruppen.

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

Læringspunkt 3

Inddragelse af erhvervsaktører med tæt kontakt til SMV'erne har været centralt for udvikling af substitutionsværktøjet. I projektet har der fra start været fokus på inddragelse af virksomhederne, som i sidste ende skulle være brugere af substitutionsværktøjet. Derfor blev Business Esbjerg og Business Skrive inddraget som samarbejdspartnere og medlemmer i styregruppen. Dette har været centralt for projektets succes med at inddrage SMV'erne og dermed sikre, at værktøjet imødekommer et behov hos målgruppen. Det er vores erfaring fra projekter med samme målgruppe, at rekruttering af SMV'er kan være en stor udfordring, og derfor vil denne model være relevant at indtænke i fremtidige projekter. Her er det vigtigt at tage højde for, at der inddrages erhvervsaktører, der repræsenterer den ønskede målgruppe, både ift. geografi, branche, størrelse mv. Derudover vurderer vi, at sådanne erhvervsaktører er centrale ift. at skabe et bredt ejerskab hos målgruppen, og at et sådant værktøj derfor også med fordel kan forankres hos lokale erhvervsaktører. Derfor finder vi dette relevant for dette projekt at overveje, hvilke andre erhvervsaktører, der kan bringes i spil for at sikre værktøjets videre forankring og videreudvikling. At inddrage yderligere erhvervsaktører på tværs af landet kan potentielt lede til nye muligheder for forankring af værktøjet og bidrage til at identificere relevante aktører til økonomisk og organisatorisk forankring.

.

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.

1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

	Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	Samlet implementerings-score	Trafiklys
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.		

2. Målopnåelse (afsnit 5)

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 trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejs-evaluering
● [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 %

3. Effektvurdering (afsnit 3)

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

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.