

OKTOBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

DIGITALE VEJE TIL VÆKST - SMV KOMPETENCE

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

Pluss

COWI

OKTOBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

DIGITALE VEJE TIL VÆKST - SMV KOMPETENCE

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	227.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	31.10.2022
UDARBEJDET	SR
KONTROLLERET	MW
GODKENDT	LCPE

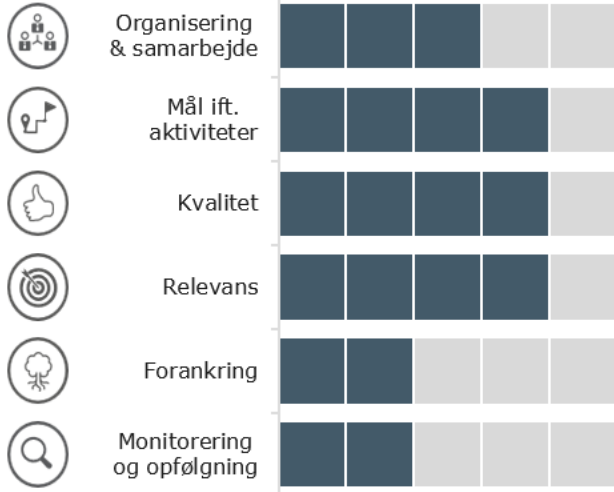
INDHOLD

1	Resumé: Digitale Veje til Vækst – SMV kompetence	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	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	11
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Læringspunkter	13
	Bilag A Sådan scorer vi	15

1 Resumé: Digitale Veje til Vækst – SMV kompetence

Projektets implementering

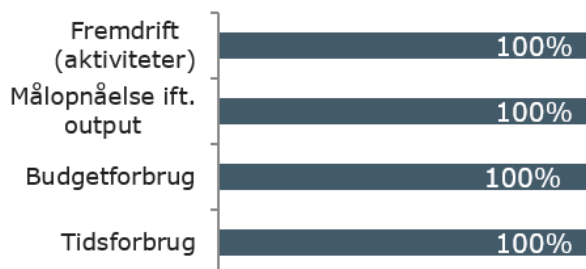
Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,4**



Projektet ledes professionelt af projektledelsen med inddragelse af en deltagende partnerkreds og tilknyttede proceskonsulenter. Der er en klar arbejdsdeling og struktur på processer. Projektet har fokus på tydeligt output for virksomhederne og skræddersyer deres undervisningsforløb til den enkelte virksomhed. Der er ikke løbende systematisk opsamling på virksomhederne, men der er udarbejdet en afsluttende rapport.

Virksomhederne giver i interviews og spørgeskema udtryk for stor tilfredshed med projektet. De oplever det som både relevant og af høj kvalitet, særligt fordi undervisningen er tilrettelagt efter deres behov og har været let overførbart til hverdagen.

Målopnåelse



Projektet har overordnet nået sine mål, til trods for udfordringer med at rekruttere virksomheder, fordi det har været svært at formidle skræddersyede tilbud.

Der var i projektet estimeret med flere større omkostningstunge undervisningsforløb, men i stedet har der været flere små forløb, som har krævet samme rekruttering. Derfor er der sket et underforbrug på undervisningstimer som gør, at der i august 2022 blev nedjusteret i budgettet til det forventede slutresultat. Det samlede underforbrug fra statsbudgettet er på 4,24 millioner kroner.

Effektvurdering

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
de i høj grad anvender de nye kompetencer	57 %
de vil prioritere digitalisering mere fremadrettet, da de kan se det har en meget positiv effekt på deres virksomhedsudvikling	89 %
være meget tilfreds eller tilfreds med hvordan det faglige indhold blev tilpasset deres behov	93 %

Projektet har i forbindelse med egen slutevaluering foretaget en telefonisk spørgerunde blandt alle deltagende virksomheder. Samtalerne er afholdt og refereret af proceskonsulenterne, hvorfor vi antager, at der er en vis form for bias i besvarelserne. På baggrund af spørgerunden og interviews, vurderer vi, at de deltagende virksomheder har været tilfredse med deltagelsen i projektet. Det er især positivt at 89 % fremhæver, at de kan se en positiv effekt af kompetenceudviklingen, og at de derfor vil prioritere digitalkompetenceudvikling i fremtiden.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Socialfondsprojektet *Digitale veje til vækst - SMV-kompetence* vil udnytte de muligheder, som Den Europæiske Fond for Regional Udvikling og Den Europæiske Socialfond giver, med henblik på at styrke produktivitet og digitalisering i Region Sjælland. Formålet med projektet er at indfri små- og mellemstore virksomheders vækstpotentiale gennem digitalisering, automatisering og innovationsevne med fokus på Region Sjællands ReVUS brancher. ReVUS krav blev frafaldet i januar 2019, hvorefter projektet har rekrutteret mere bredt. Projektet inddrager 119 af regionens virksomheder og inddrager 465 deltagere i kompetenceudvikling. Det estimeres at 405 deltagere (svarende til 87%) opnår et kompetenceløft og højere omstillingsparathed, der fører til højere produktivitet og innovationsevne. Projektet vil bidrage til at øge væksten, beskæftigelsen og konkurrenceevnen hos SMV'er i Region Sjælland, gennem kompetenceudvikling indenfor digitalisering, automatisering og bedre innovationskompetencer.

Indsatsen består af følgende tre spor:

- 1 **Aktivitet 1:** Screening og rekruttering af virksomheder med vækstplan/vækststrategi.
- 2 **Aktivitet 2:** Behovsfastsættelse og kompetenceplan for virksomheder.
- 3 **Aktivitet 3:** Tonede og skræddersyede kompetenceudviklingsforløb med fokus på digitalisering, omstilling og udvikling.

Til at gennemføre de fire spor arbejder projektholder med netværk, rekruttering, kompetenceplaner mv.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervsakademi Sjælland
Sagsbehandler:	Emilie Seierø Reese Jensen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
Samlet budget:	DKK 16,8 mio.
Bevillingsperiode:	15.05.2018 – 01.09.2022

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"> Screening og rekruttering af virksomheder med vækstplan/vækststrategi. Behovsfastsættelse og kompetenceplan for virksomheder. Tonede og skræddersyede kompetenceudviklingsforløb med fokus på digitalisering, omstilling og udvikling. 	<ul style="list-style-type: none"> Virksomhederne har hævet kompetenceniveauet blandt medarbejdere via forløb 	<ul style="list-style-type: none"> Øget produktivitet Øget beskæftigelse i SMV'er Øget vækst

3 Overordnet status

Projektet har ikke haft momentum fra start. Det skyldes bl.a. en række organisatoriske udfordringer i opstartsfasen med rødder i projektets organisatoriske kompleksitet, som har resulteret i rekrutteringsudfordringer. Målgruppeændringen i 2019 fik rettet op på en del af udfordringen, så der blev forventet færre store projekter og i stedet satset på mindre SMV'er og indsatser, der ligger lavt på den digitale kompetencestige. Projektet har ved ændringen nået sine milepæle og overpræsteret på disse. Det skyldes i høj grad, at de deltagende SMV'er har haft kortere og mindre komplekse undervisningsforløb. Klynge-rekrutteringen af vognmænd er, som antydnet i midtvejsevalueringen, også en stor del af årsagen til overpræstationen på måltal.

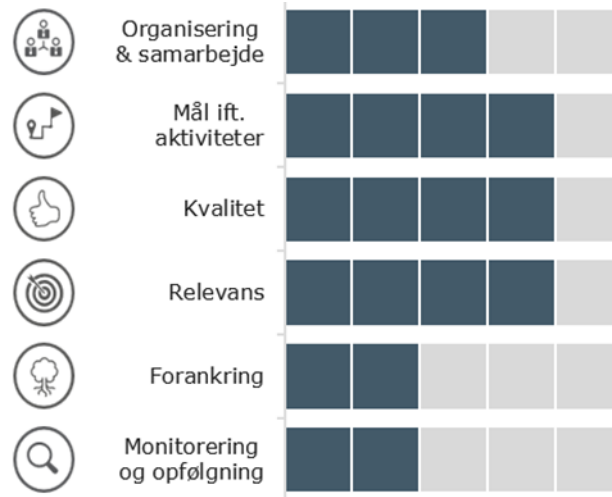
Projektet er i mindre grad lykkedes med at skabe synergi til søsterprojektet, regionalfondsprojektet 'Digitale Veje til Vækst – SMV vækst'. Det skyldes, at det krævede flere ressourcer og mere tid at udarbejde vækstplanerne end først forventet, hvilket forsinker rekrutteringen. Kompetenceafklaring indgår typisk heller ikke som et væsentligt element af arbejdet med vækstplaner – og bliver oftest først relevant sidst i vækstplansforløbene. Derudover har indeværende projekt, været udfordret af ikke at kunne svare hurtigt nok på de behov, de deltagende virksomheder i søsterprojektet har haft. Der er dog flere virksomheder fra 'Digitale Veje til Vækst – SMV vækst', der har været igennem succesfulde kompetenceforløb i 'Digitale Veje til Vækst – SMV kompetence'.

Rekrutteringsgrundlaget i projektet har flyttet sig markant fra start til slut. De forventede indgange fra partnerne og søsterprojektet gav ikke forventede afkast. Den ændrede målgruppe har gjort det muligt at søge andre rekrutteringsveje. Proceskonsulenterne har i det arbejde drejet deres rekruttering i retning af eget netværk og gennem nøglepersoner i lokale erhvervshuse. Det har ifølge proceskonsulenterne gjort, at der er rekrutteret virksomheder med stort ønske om en digitalisering af deres SMV, men projektet har ikke nødvendigvis

henvendt sig til de SMV'er med størst behov. Projektet har på den måde henvendt sig til SMV'er, der allerede har været digitaliseringsparate eller haft en interesse i at blive dette.

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 udfordret af en kompleks organisering og mange partnere, men har undervejs udviklet sig.

Projektet bygger på et meget bredt partnerskab, hvor der på den ene side er organisationer med ansvaret for rekruttering og behovsafdækning (fx Erhvervshus Sjælland, SMVDanmark og LO Skolen) og på den anden side er uddannelsesinstitutioner, der forestår selve kompetenceudviklingen af deltagerne og som tilsammen dækker alle digitaliseringstrappens fem trin. Alle samarbejdspartnere er en del af styregruppen for projektet og mødes jævnligt for at sætte retning for projektet og koordinere eventuelle opgaver, der kræver ekstraordinær drøftelse. Den daglige drift af projektet varetages af projektledelsen, som er siddende på Zealand. Der er i de deltagende brancheorganisationer og erhvervshuse ansat proceskonsulenter til at rekruttere virksomheder til projektet. Proceskonsulenterne laver kompetenceafklaringer af virksomhederne samt foretager de, de første afklaringer af undervisningsønsker. I den efterfølgende proces har projektet formået at ændre en uhensigtsmæssig struktur. Oprindeligt satte proceskonsulenterne virksomhedernes behov i udbud til uddannelsesinstitutionerne, som kunne byde ind og derefter tage med på afklarende virksomhedsbesøg. Proceskonsulenter og projektledelsen italesætter, at de oplevede, at processen fra kompetenceafklaring over udbud til uddannelsesinstitutionerne til den færdige undervisning var lang og ikke optimal i forhold til at skræddersy undervisningen til den enkelte virksomhed. Proceskonsulenterne har nu undervisere med ude på virksomhedsbesøg umiddelbart efter kompetenceafklaringen. Det anerkendes som en positiv ændring fra både projektledelsen og proceskonsulenterne.

Der er i projektet udfordringer med at planlægge konkret undervisning, da projektledelsen og proceskonsulenterne oplever store forskelle mellem tidsperspektiver og planlægning i SMV'er og uddannelsesinstitutioner.

Proceskonsulenter italesætter, at projektet er udfordret af, at SMV'er ofte er styret af et kortsigtet behov, mens uddannelsesinstitutionerne ofte først har kunnet levere undervisningen senere.

Det er et selvstændigt formål med projektet at etablere et tættere samarbejde mellem de forskellige typer af organisationer, som kan skabe værdi ud over projektets levetid. Projektledelse og proceskonsulenterne udtrykker, at der i løbet af projektet er kommet styr på rollefordelingen mellem partnerne. Samtidigt fortæller de, at der sket en selektion i, hvilke partnere der primært er udbydere af undervisning, hvor to partnere har udbudt 93 % af undervisningen. Det er ligeledes i høj grad enkelte proceskonsulenter, som har været sælgere af projektet til virksomhederne. Vi vurderer, at det er positivt at der er kommet klare linjer, og samtidigt vurderer vi på baggrund af interviews, at selektionen mellem partnerne ikke har været bevidste strategiske valg, men at det opstod gennem praksis. Vi mener derfor, at en klar afgrænsning og skelnen mellem partnere og eksterne leverandører ville have været en fordel for projektet.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektets meget brede indholdsmæssige fokus har vanskeliggjort rekruttering. De skræddersyede tilbud har dog givet stor værdi for de deltagende virksomheder. I forlængelse af de ovenfor nævnte organisatoriske vanskeligheder med at skabe rammerne for et tæt og velfungerende samarbejde mellem mange og meget forskelligartede partnere, har projektets brede indholdsmæssige fokus også udgjort en udfordring. Projektledelsen oplever også selv det brede fokus som vanskeligt. For det første er projektets 'værditilbud' til virksomhederne bredt og noget diffust, fordi alle forløb er individuelt tilpassede og i øvrigt rummer alle former for digitalisering. Det har vanskeliggjort formidlingen af forløbets indhold og det forventede udbytte til potentielle deltagere, hvilket har bidraget til nogle af de tidligere nævnte rekrutteringsudfordringer. Efter vores opfattelse ville projektet have gavn af en større fokusering, hvor behovene blandt sjællandske SMV'er umiddelbart er størst, dvs. de to-tre nederste trin af digitaliseringstrappen. Se nærmere herom i læringspunkt 2.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



De deltagende virksomheder oplever gennemgående kvaliteten som tilfredsstillende, men i enkelte tilfælde lever aktiviteterne ikke op til deltagernes forventninger. Virksomhedernes oplevelse af kvaliteten i projektet er generelt høj. De lægger i særdeleshed vægt på værdien af den skræddersyede undervisning. Det italesættes positivt og som et kvalitetsstempel, at undervisningen kan tage konkret udgangspunkt i virksomhedens oplevede problematikker. SMV'erne sonderer også mellem kvaliteten blandt underviserne. Der har i projektet flere gange været købt eksterne undervisere ind, som har kunnet tilbyde mere erhvervsrettet undervisning og som har kunnet levere specialiserede undervisning, der ikke har været muligt at tilbyde fra uddannelsesinstitutionerne. Et opmærksomhedspunkt fra SMV'erne og proceskonsulenter er, at de har oplevet nogle eksterne undervisere som drevet af at sælge sig selv ind på yderligere opgaver i virksomheden, hvilket har påvirket deres undervisning negativt. Uddannelsesinstitutionerne roses for høj kvalitet, både i deres faglighed og i deres didaktiske kompetencer. Her er udfordringerne, som tidligere nævnt, fleksibiliteten i udbuddet.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Den høje grad af tilpasning til den enkelte virksomhed og fleksibilitet i projektet styrker relevansen, når SMV'en er inde i projektet. De omtalte rekrutteringsudfordringer vidner samtidigt om, at mange SMV'er har svært ved at se det konkrete udbytte af projektet.

Selvom projektets værditilbud er vanskeligt at kommunikere i rekrutteringen, fordi hvert forløb er individuelt tilpasset til den konkrete virksomhed, så er netop det individuelle aspekt med til at styrke relevansen for den enkelte deltagende virksomhed. De deltagende virksomheder bliver generelt udfordret på deres egen opfattelse af, hvad deres primære digitaliseringsbehov er. På denne måde formår projektet langt hen ad vejen at adressere virksomhedernes *ikke-erkendte behov*, hvilket er lidt et kunststykke i erhvervsfremme.

Proceskonsulenterne udtrykker succes med at præsentere tidligere forløb som eksempler på, hvilken værdi SMV'en kan få ud af deltagelse. I midtvejsevalueringen udtrykte uddannelsesinstitutionerne, at nogle proceskonsulenter er for begrænsede i deres tilgang til digitalisering og har en tendens til kun at identificere samme få udfordringer. En del af denne problematik er løst ved at underviserne tidligere er med ude hos den enkelte virksomhed. Vi vurderer dog, at en klarere målgruppe ift. digitaliseringsønsker og problemidentifikation kunne have givet proceskonsulenter lettere vilkår for at præsentere konkret værdi ved deltagelse for SMV'erne.

Forankring af
output



Projektets tilbud om kompetenceudvikling af medarbejde ud fra den enkelte SMV's behov giver gode muligheder for forankring, men der er på projektniveau foretaget minimale forankringsinitiativer.

De deltagende SMV'er giver i udtryk for, at de lærte redskaber fra undervisningen bliver anvendt i virksomhedernes hverdag. SMV'erne har oplevet, at det var let at omsætte kompetenceudviklingen til praksis.

Projektledelsen forventer, at projektet giver anledning til flere samarbejder mellem SMV'er, uddannelsesinstitutioner og erhvervshuse. Ligesom der udtrykkes en forventning om, at de deltagende SMV'er gennem projektet har fået øjnene op for deres ikke-erkendte behov på digitaliseringsområdet, og at de derfor i fremtiden vil opsøge mere kompetenceudvikling på området. Projektet har dog ikke ført til konkrete tiltag på forankringsinitiativer på samarbejder eller videreudviklet på konkrete muligheder for kompetenceudvikling af SMV'er i samarbejde med uddannelsesinstitutioner. Vi vurderer, at dette kunne have været gavnligt, da der både fra projektledelse, proceskonsulenter og SMV'er udtrykkes et stort læringspotentiale af projektet.

Monitorering og
opfølgning



Projektet har monitoreret på løbende risici i forhold til målopfyldelse, men er ikke lykket med at etablere systematisk opfølgning på de enkelte projektaktiviteter.

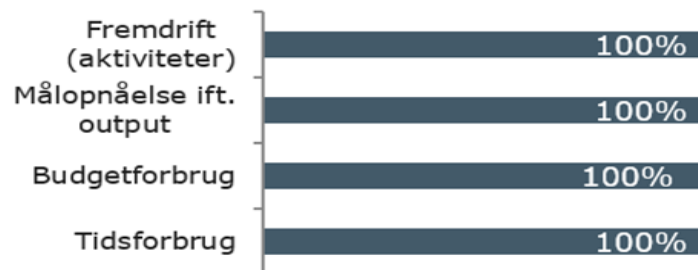
I processen fra deltagelse til den færdige undervisning, har projektet i slutningen lykket sig med at få skabt en tæt dialog mellem deltagende SMV, proceskonsulent og underviser, hvilket har sikret tæt opfølgning på, om projektet løftede virksomheden i forhold til dens behov. Efter forløbet er afsluttet, har der ikke været systematisk opfølgning på SMV'ernes forløb. Indsamlingen af virksomhedernes respons først foretaget telefonisk i slutningen af projektperioden af proceskonsulenter og efterfølgende rapporteret ind i et surveyformat. Den indsamlede kvantitative data skal derfor læses med

et vist forbehold for bias. Projektet har grundet metoden minimal viden om brugen af undervisningen og de konkrete outcomes hos SMV'erne. Der er ved projektets afslutning gennemført en spørgeundersøgelse og på baggrund af denne samt proceskonsulenternes og projektledelsens erfaringer, udarbejdet en rapport. Denne rapport er afleveret til projektledelsen og styregruppen, men der er ingen planer for videre distribution eller anden forankring på baggrund af rapporten. Vi vurderer, at det fra et evaluerings- og læringsperspektiv havde været hensigtsmæssigt, at projektet løbende havde indhentet viden om forankringen hos den enkelte virksomhed og kunne tilbyde konkret sparring i forhold til transfer af den opnåede viden.

Projektledelsen og styregruppen har løbende monitoreret projektet og har formået at lave justeringer og tilpasninger af projektet, så de er lykkedes med at indfri projektets målsætninger. Styregruppen var derfor bevidste om rekrutteringsudfordringerne og var i stand til at tilpasse projektet, så proceskonsulenterne og partnerne kunne rekruttere nye typer af virksomheder og opnå måltallene.

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 0).



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 98 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Tabel 1 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Screening og rekruttering af virksomheder med vækstplan/vækststrategi	115	119	+100 %
Behovsfastsættelse og kompetenceplan for virksomheder	115	109	95 %
Tone og skræddersyede kompetenceudviklingsforløb (antal medarbejdere)	395	465	+100 %

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Tabel 2 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	16,8	16,8	100 %
Tidsforbrug (måneder)	51	51	100 %

Projektet har brugt 100 % af det bevilgede budget. Da der er lavet en budgetrevision i sidste del af projektperioden. Budgetrevisionen blev foretaget fordi der ellers ville der være et mindre underforbrug af det samlede budget hvilket bl.a. skyldes en forventning om, at undervisningsforløbene havde været længere og mere omfattende. Det viste sig dog i projektperioden, at efterspørgslen i højere grad var mindre forløb, hvilket har gjort, at alle undervisningstimer ikke er solgt.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 92 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Programfastsatte indikatorer			
B1: Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	100	98	98 %
B2: Antal deltagere	395	465	+100 %
Projektspecifikke indikatorer			
B3: SMV og mikrovirksomheder Region Sjælland (minimum 95%)	110	116	+100 %
B4: SMV og mikrovirksomheder Region Hovedstaden (maksimum 5%)	5	3	60 %
B5: SMVer installeret fra regionalfondsprojekt DVV-vækstplan	12	32	+100 %

Projektet har overordnet nået sine outputmål. Der er kun 60 % målopnåelse ift. B4 hvilket skyldes, at projektet har haft til formål at nå SMV'er i Region Sjælland. Der har derfor ikke været et rekrutteringsfokus på SMV'er i Region Hovedstaden.

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 spørgeskemadata.

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har projektledelsen udarbejdet et spørgeskema. Dette er udfyldt på baggrund af telefoninterviews foretaget af proceskonsulenterne af virksomhedsejere, hvilket giver en høj svarprocent blandt deltagerne. Vi tager samtidigt forbehold for bias i den indsamlede data, fordi tilbagemeldingerne er foretaget igennem proceskonsulenterne, og vi samtidigt ikke har haft adgang til direkte udsagn fra medarbejderne, der har deltaget i kompetenceudviklingsforløbene.

Effektvurderingen baserer sig således på data fra spørgeskemaundersøgelsen. Det giver ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

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 for at styrke deltageres *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

Tabel 4 *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 virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
de i høj grad anvender de nye kompetencer	57 %
de vil prioritere digitalisering mere fremadrettet, da de kan se det har en meget positiv effekt på deres virksomhedsudvikling	89 %
være meget tilfreds eller tilfreds med hvordan det faglige indhold blev tilpasset deres behov	93 %

Tabellen viser, at virksomhederne overordnet har været tilfredse med udbyttet af projektet. Samtidigt angiver flere, at de anvender de nye kompetencer i deres dagligdag og er mere positive overfor digitalisering af deres virksomhed.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til
effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 89 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et øget fokus på digital kompetenceudvikling. Derudover siger 95 % af virksomhederne, at de forventer vækst i antallet af medarbejdere fremadrettet. Der er ikke i spørgerunden undersøgt andre forventninger til effekter af

projektet. Samtidigt skal der i besvarelsenerne fortsat tages højde for, at disse er indsamlet telefonisk af proceskonsulenterne og derfor kan indeholde en vis bias.

Tabel 5 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Prioritere af digitalkompetenceudvikling fremadrettet, da vi kan se det har en meget positiv effekt på vores virksomhedsudvikling	89 %
Vækst i antallet af medarbejdere	95 %

Vi kan ikke udlede meget af disse svar udover, at flertallet af virksomhederne vurderer at kompetenceudviklingen har en positiveffekt og fremadrettet vil prioritere digitalkompetenceudvikling. Derudover ser flere vækstmuligheder i forhold til ansættelser efter deltagelse i et kompetenceforløb. Grundet manglende yderligere datagrundlag, vil vi i denne rapport ikke præsentere virksomhedernes gennemsnitlige eller samlede, nominelle forventninger til vækst.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Tabel 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	i projekt-perioden	Efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	333	348	541	+100 %
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtidsjobs)	0	40	-	-

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

7 Læringspunkter

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

Læringspunkt 1

Balance mellem standardiserede og skræddersyede uddannelses tilbud.

Det er positivt, når uddannelse i digitalisering kommer helt ned på et anvendeligt niveau i den konkrete virksomhed. De deltagende SMV'er oplever stor nytte af kompetenceudviklingen. Det mener de især skyldes det skræddersyede undervisningsforløb, som tilbydes i projektet. Modsat er de skræddersyede tilbud sværere at sælge, da det er vanskeligt for proceskonsulenterne at tilbyde kompetenceudvikling til virksomheden uden et nærmere kendskab og uden at have et kartotek af løsninger, de kan tilbyde, som virksomhederne kan spejle sig i. Det er lykkedes proceskonsulenter at bruge tidligere forløb som eksempler og derigennem give en forståelse for værdien af tilbuddet. Det har plausibelt ført til, at nogle forløb og uddannelsesinstitutioner er blevet mere brugt end andre. Det opleves dog ikke af proceskonsulenterne som værende en strategisk prioritering fra styregruppen. Vi vurderer, at der på baggrund af projektets erfaringer med særligt uddannelsesforløb på digitaliseringstrappens nederste trin og den særlige efterspørgsel på det område, kunne udvikles standardiserede uddannelsesforløb med forskellige moduler, som ville kunne til- og fravælges og dermed tilpasses den enkelte SMV. Det vil give proceskonsulenter bedre forudsætninger for at formidle værdien af forløbene, samtidigt med at der bibeholdes en stor grad af tilpasning til den enkelte SMV's behov. Udarbejdelsen af moduler, vil ligeledesordre strategisk udvælgelse af tematikker, samt hvilke uddannelsesinstitutioner, som skal være partnere og hvilke der evt. vil skulle være leverandørerne af specialiserede tilbud.

Læringspunkt 2

Samarbejde mellem proceskonsulenter og underviser tidligt i kompetenceafklaringen med SMV'en og kvalificering af proceskonsulenternes screening.

I relation til ovenstående læringspunkt oplever SMV'erne, proceskonsulenterne og projektledelsen det som en stor fordel, at projektet i sin sidste fase er lykkedes med at få undervisere til tidligere at deltage i møder med SMV'erne. Proceskonsulenterne mener, det giver bedre mening, fordi SMV'erne oplever at se relevansen i projektet hurtigere ved at komme ned i materien på undervisningen. Udfordringen i projektet fra starten var, at udbudsprocessen tog for lang tid ift. virksomhedernes behov. Fordelen ved udbudsprocessen er, at alle uddannelsesinstitutioner fik muligheden for at give et tilbud på en opgave. Når proceskonsulenterne ikke i samme grad arbejder med udbud, skal de kunne præsentere det samlede udbudskatalog på baggrund af kompetenceafklaringen og derefter invitere en underviser med ud til SMV'en. Det sætter store krav til proceskonsulenternes specialviden på mange områder, som kan være vanskelige at indfri. Vi vurderer, at det er en fordel for projektet at have et agilt setup, som passer til virksomhederne med et tæt samarbejde mellem proceskonsulenter og den enkelte underviser. Det sætter store krav til proceskonsulenternes viden, hvor et mere simpelt uddannelses tilbud, som tidligere omtalt, kunne være gavnligt, derudover vil det kræve ekstra opkvalificering af proceskonsulenter i uddannelsesinstitutionernes muligheder.

Læringspunkt 3

Fokus på hvordan uddannelsesinstitutioner og SMV'er kan finde nye og mere fleksible arbejdsgange. Projektledelse og proceskonsulenter giver udtryk for, at det er en udfordring at få SMV'ernes behov for fleksibilitet og de strukturerede semesterplaner på uddannelsesinstitutionerne til at gå op. Det betyder, at der er blevet købt eksterne konsulenter ind til at løfte opgaver, som uddannelsesinstitutionerne havde kompetencerne til at løfte, men ikke tid og kapacitet til. Det har været oplevelsen blandt SMV'erne og proceskonsulenterne, at eksterne konsulenter bruges bedst som specialister. Vi vurderer derfor, at det er mest hensigtsmæssigt, at det er uddannelsesinstitutionerne, der underviser i det, de har kompetence indenfor, og eksterne konsulenter kun bruges som specialister. Det ville kræve, at der i fremtidige projekter blev udarbejdet en plan for, hvordan den fleksibilitet, der kræves fra virksomhedernes side, kan imødegås på uddannelsesinstitutionerne. Det kunne bl.a. være gennem frikøb af endnu ikke afsatte timer, som blev regnet ind i semesterplaner. Dette for at sikre, at uddannelsesinstitutionerne ikke løber for store økonomiske risici ved ikke at booke lærere helt op fra semesterstart.

Læringspunkt 4

Projektet kunne med fordel have inkorporeret forankringstiltag for outputs for at sikre, at gode produkter videreføres og at læringspunkter fra projektet kan udnyttes i fremtidige tiltag. Der er i projektet en række forventninger til, hvilke forandringer projektet vil medføre, herunder forventninger til tættere samarbejde mellem partnere, til at uddannelsesinstitutioner lærer at arbejde tættere på SMV'ernes behov, og til at den enkelte SMV implementerer det lærte fra deres konkrete uddannelsesforløb og bliver bevidste om muligheder for videre opkvalificering. På baggrund af interviews med projektledelsen, proceskonsulenter og SMV'er kan vi konstatere, at der i projektet ikke arbejdes med konkrete forankrings- og implementeringsopgaver i forbindelse med disse mål. Målene omtales af alle interviewede som sideeffekter af projektet. Der er blandt andet udarbejdet et værktøj til kompetenceafklaring, som projektledelsen, proceskonsulenter og SMV'er omtaler positivt, men der ikke er leveret konkret overdragelse af dette til f.eks. lokaleerhvervshuse eller uddannelsesinstitutioner, som kunne have gavn af dette i deres videre arbejde med SMV'ere.

I projektet er det den enkelte SMV's eget ansvar at transformere det lærte i uddannelsesforløbet til konkrete praksisændringer i virksomheden. Den proces ved vi er særdeles udfordrende. Projektet gør det lettere for virksomhederne at forankre undervisningen ved at tilbyde undervisning ud fra SMV'ens behov. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at mange af de deltagende SMV'er mener de er lykkedes med det. En systematisk opsamling på viden fra de enkelte forløb, vurderer vi ville have bidraget positivt, til et endnu større læringsudbytte og muligheden for kontinuerligt at blive bedre til at levere undervisning der svare til virksomhedernes behov.

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 implementeringsscore	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.