

NOVEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

MORGENDAGENS CIRKULÆRE DIGITALE KOMPETENCER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

NOVEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

MORGENDAGENS CIRKULÆRE DIGITALE KOMPETENCER

SLUTEVALUERING

| | |
|----------------|------------|
| PROJEKTNR. | A099230 |
| DOKUMENTNR. | 466.S |
| VERSION | 1.0 |
| UDGIVELSESDATO | 15.11.2022 |
| UDARBEJDET | LEFV |
| KONTROLLERET | MOBR |
| GODKENDT | LCPE |

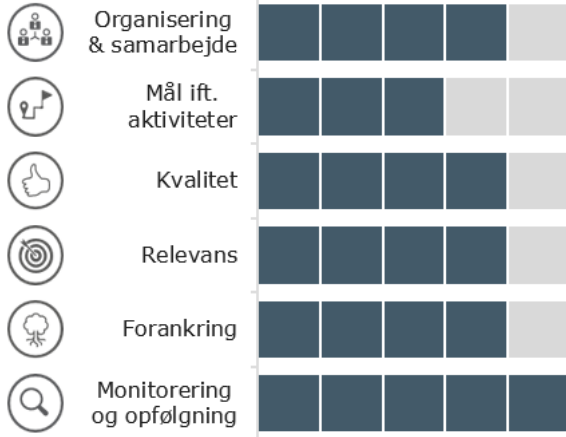
INDHOLD

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Resumé: Morgendagens Cirkulære Digitale Kompetencer | 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 | Forventninger til effekter | 10 |
| 6.3 | Indsatsens effektmål | 10 |
| 7 | Anbefalinger og læring | 12 |
| 8 | Bilag: Sådan scorer vi | 14 |

1 Resumé: Morgendagens Cirkulære Digitale Kompetencer

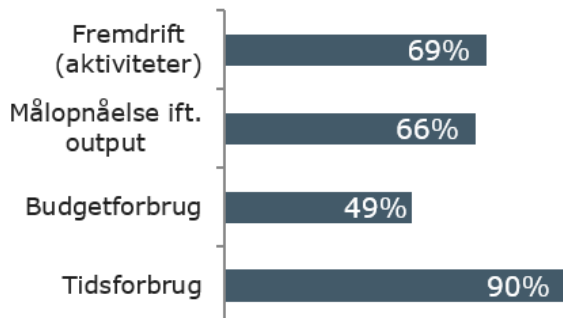
Projektets implementering

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



Projektet har siden midtvejsevalueringen skabt større klarhed over rolle- og ansvarsfordelingen. I henhold til projektets rekrutteringsudfordringer har projektholder undervejs foretaget relevante justeringer, med stor virkning til følge, da det er lykkedes projektet at nå ud til alle de målsatte brancher. Virksomhederne kan se potentialet ved cirkularitet og digitalisering, og betragter det som væsentlige konkurrenceparametre. De vurderer at de har fået et stort udbytte af deres forløb men forløbet vurderer de har været kompakt. Virksomhederne vurderer at de har fået øget deres digitale kompetencer samt indblik i CØ, og videninstitutionerne anvender praksiserfaringer fra virksomhederne til at kvalificere deres øvrige tilbud.

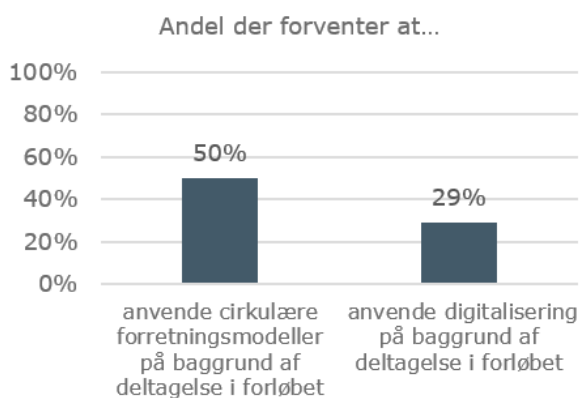
Målopnåelse



Projektet har realiseret to tredjedele af de opstillede output- og aktivitetemål. Der har således været betydelig fremdrift siden midtvejsevalueringen. Fremdriften er imidlertid større, end hvad opgørelsen giver udtryk for, da der ifølge projektholder er flere forløb i gang. Dermed kan man forvente en større målopnåelse ved den sidste afrapportering end der kommer til udtryk her.

At projektets fremdrift er bagud afspejles i projektets budgetforbrug. Med den resterende tid af projektperioden in mente synes det ikke realistisk at alle de resterende midler vil blive anvendt.

Effektvurdering



(n= 14)

På evalueringstidspunktet vurderer hovedparten af respondenterne, at de har fået afdækket deres cirkulære potentialer. 50 % forventer at kunne anvende cirkulære forretningsmodeller, men kun 29 % forventer at anvende digitalisering på baggrund af deres deltagelse i forløbet, hvorfor effekterne ikke umiddelbart synes overbevisende.

De opstillede effektmål ligger efter projektperioden, hvorfor det på evalueringstidspunktet er uvist, om virksomhedernes deltagelse på sigt vil føre til jobskabelse. På baggrund af de gennemførte interviews finder vi det dog sandsynligt, at forløbene vil føre til øget kompetenceniveau blandt deltagerne.

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

Projektets formål har været at fremme vidensniveauet om cirkulær økonomi (CØ) i SMV'er gennem praksisnære kompetenceudviklingsforløb. På den baggrund har man i projektet forsøgt at uddanne nøglemedarbejdere til at være forandrings- og forankringsagenter inden for CØ og digitalisering hos og for SMV'erne. Dette med henblik på at kunne styrke deres indsigt i og kapacitet for cirkulær og digital forretningsudvikling. Intentionen har været, at nøglemedarbejderne via opkvalificering skulle blive i stand til at kickstarte og forankre den grønne omstilling i virksomhederne.

Projektets målgruppe har været medarbejdere samt ledelse i SMV'er inden for brancherne: 1) Fremstilling, 2) Byggeri, Anlæg og Arkitektur, 3) Oplevelsesøkonomi og Turisme samt 4) Mode og Livsstil, og projektet har bestået af følgende fire aktiviteter:

- Rekruttering af deltagervirksomheder og screening af virksomhedernes digitale parathed og ambitionsniveau inden for cirkulær økonomi.
- Gennemførelse af regionale kompetenceforløb for ledelse og medarbejdere samt anvendelse af kompetencenetværk.
- Tilknytning af vejleder til deltagervirksomhederne med henblik på sparring om konkret anvendelse af tillærte kompetencer.
- Deling af projektets resultater og cases gennem diverse formidlingskanaler og afsluttende konference.

Projektet er blevet varetaget af Lifestyle & Design Cluster (LDC) og herudover har forskellige videninstitutioner indgået som partner i projektet (Aalborg Universitet, Syddansk Universitet, Det Kongelige Akademi, UCN Act2Learn, VIA University College og Zealand).

Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS | |
|----------------------------|--|
| Tilskudsmodtager: | Den Erhvervsdrivende Fond Lifestyle & Design Cluster |
| Sagsbehandler: | Jakob Gyldendorf Holt |
| Finansieringskilde: | Socialfonden (ESF) |
| Indsatsområde: | Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2) |
| Samlet budget: | DKK 16,1 mio. |
| Bevillingsperiode: | 18.06.2020 – 31.12.2022 |

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

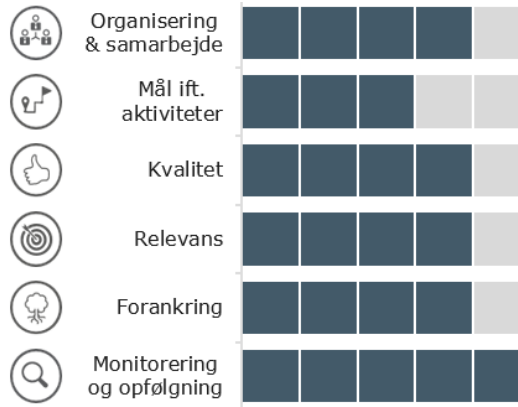
| Hovedaktiviteter | ➔ | Output | ➔ | Effekter |
|--|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Rekruttering af deltagervirksomheder og screening af virksomhedernes digitale parathed og ambitionsniveau inden for cirkulær økonomi. • Gennemførelse af regionale kompetenceforløb for ledelse og medarbejdere, anvendelse af kompetence-netværk. • Tilknytning af vejleder til deltagervirksomhederne med henblik på sparring om konkret anvendelse af tillærte kompetencer. • Deling af projektets resultater og cases gennem diverse formidlingskanaler og afsluttende konference | | <ul style="list-style-type: none"> • Virksomhederne har fået afdækket deres cirkulære potentialer. • Øget kompetenceni-niveau blandt ledere og medarbejdere inden for cirkulær økonomi og digitalisering. • Virksomhederne har opnået viden om, hvordan de nye kompetencer kan anvendes til at understøtte en cirkulær forretningsudvikling hos dem. | | <ul style="list-style-type: none"> • Øget anvendelse af cirkulære forretningsmodeller og digitalisering i SMV'er. • Øget omstillings- og tilpasningsevne i SMV'er. • Jobfastholdelse og -skabelse i SMV'er. |

3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet er projektet bagud på målopnåelsen, om end der har været en markant fremgang i projektets aktiviteter siden midtvejsevalueringen. Projektet har i hele perioden været udfordret af COVID-19 situationen, da denne har besværliggjort afholdelsen af de fysiske kompetenceforløb for virksomhederne. Herudover har projektet fra start haft svært ved at rekruttere virksomheder til kompetenceudviklingsforløbene. Dette har imidlertid ændret sig siden midtvejsevalueringen, da der har været stor aktivitet i projektets sidste halvdel. Som konsekvens af de udfordringer projektet har mødt blev projektets måltal og budget nedskrevet umiddelbart efter midtvejsevalueringen.

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



Projektstyringen er blevet skærpet og der er nu klarhed over rolle- og ansvarsfordelingen.

LDC har ledet projektet og herudover har seks forskellige videninstitutioner indgået i projektets arbejdsgruppe. Dette vurderer vi har været en styrke, da partnerne har repræsenteret såvel universiteter som professionshøjskoler og dermed forskellige kompetencer og branchefokus. LDC har været primær ansvarlig for rekrutteringen og UCN har, som eneste videninstitution, bidraget hertil. Derudover har LDC været ansvarlig for at udtænke en grundmodel for forløbene, som videninstitutionerne har arbejdet videre med og kunnet forme efter behov, ud fra hvilke virksomheder og brancher, som de har skullet afholde forløb for.

Projektholder har siden midtvejsevalueringen indført månedlige møder med arbejdsgruppen, for dels at sikre større klarhed omkring rolle- og ansvarsfordeling, da dette var et opmærksomhedspunkt ved midtvejsevalueringen, men også for at sikre deres engagement. Dette kan vi konstatere har haft en positiv effekt, og samtidig har bidraget til en større viden- og erfaringsdeling på tværs af de forskellige aktører. Projektholder har derudover søgt at styrke rekrutteringsindsatsen, hvorfor der siden midtvejsevalueringen er kommet flere strategiske samarbejdspartnere med, hvilket har vist sig afgørende (uddybes under 'Sammenhæng ml. aktiviteter og mål'). Vi kan konstatere at projektholder har arbejdet seriøst med anbefalingerne fra midtvejsevalueringen, hvilket vi vurderer har ført til en skærpet projektstyring.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Projektholder har foretaget relevante justeringer, der har imødekommet projektets rekrutteringsudfordring.

Som påpeget ved midtvejsevalueringen har projektets store udfordring været rekruttering af virksomheder. Både projektholder og videninstitutionerne har i den forbindelse erfaret, at særligt CØ har været svært at formidle, da det for mange har været et bredt og fluffy begreb for målgruppen. Med afsæt i de identificerede rekrutteringsbarrierer (jf. midtvejsevalueringen) kan vi imidlertid konstatere, at projektholder

har gjort en stor indsats ift. at indhente efterslæbet. Siden midtvejsevalueringen har projektholder bl.a. fået etableret en række strategiske samarbejder (eks. Visit-organisationer, Dansk Kyst- og Naturturisme, WeBuild, Small Danish Hotels mfl.), hvilket har sikret en større udbredelse af projektets tilbud, men samtidig også minimeret afstanden til virksomhederne. Projektholder har i den forbindelse erfaret, at afstanden til virksomheden, som den enkelte organisation har, betinger rekrutteringsgraden, og at kommunikationen til virksomhederne skal være målrettet frem for bred (se læringspunkt 1). Vi anerkender at projektholder løbende har justeret sine rekrutteringsgreb, og endda med en mærkbar virkning til følge på evalueringstidspunktet. Det er således lykkedes projektet at nå ud til alle de målsatte brancher, om end bygge-branchen har været sværest at rekruttere i blandt.

På evalueringstidspunktet synes virksomhedernes forventninger til effekter ikke overbevisende (jf. afsnit 6.2), men de interviewede virksomheder angiver, at de har fået skabt et godt fundament for videre udvikling, og ser et stort potentiale i at implementere de nye tiltag i virksomheden. Vi vurderer samtidig at projektets effektkæde har været ambitiøs, da der er tale om potentielle effekter, der ligger langt ude i fremtiden og som er i risiko for at blive påvirket af eksterne forhold.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne har fået et stort udbytte af deres forløb og har fundet undervisningen professionel og i øjenhøjde, men forløbet opleves som kompakt. De interviewede virksomheder er på evalueringstidspunktet fortsat i gang med deres forløb, men vurderer allerede, at de har fået et højt udbytte. De fremhæver at de bl.a. har fået indblik i hvilke greb de kan gøre sig ift. at skabe en mere cirkulær forretningsmodel, men samtidig har det også allerede bidraget til en øget bevidsthed blandt medarbejderne, hvilket de finder afgørende ift. at sikre ændringer i praksis. Undervisningen vurderer de er professionel, og at denne, samt den individuelle sparring, har været i øjenhøjde og operationaliserbar. Virksomhederne pointerer dog, at de har fundet forløbet meget kompakt, hvilket har gjort det svært at nå at arbejde med tingene.

De interviewede videninstitutioner vurderer ligeledes, at forløbene har været kompakte, men de har været glade for fleksibiliteten de har haft ift. at sammensætte forløbene, da der har været stor forskel på, hvilken målgruppe de har skullet sammensætte forløb til. De fremhæver yderligere, at de oplever at deltagerne har fået meget ud af at netværke med hinanden, og at det i nogle tilfælde har ført til nye samarbejdsmuligheder mellem deltagerne.

En særlig kvalitet ved nogle af de afholdte forløb har ifølge videninstitutionerne været, at deltagerne har kunnet få papirer herpå. Nogle af modulerne har givet ECTS-point og andet har været udarbejdet som et diplom-modul, som de har kunnet gå til eksamen i. Videninstitutionerne oplever, at virksomhederne ønsker at bruge det i forbindelse med deres markedsføring og har derfor kun modtaget positive tilbagemeldinger herpå (se læringspunkt 3).

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne kan se potentialet ved cirkularitet og digitalisering, og betragter det som væsentlige konkurrenceparametre. Projektet taler ind i en samfundsaktuel dagsorden, både hvad angår cirkularitet, i henhold til en grøn og bæredygtig omstilling, samt ift. øget digitalisering. De to

områder er imidlertid kun blevet mere aktuelle igennem projektperioden, hvilket de mange tilbud, der eksisterer til virksomhederne inden for de to områder, vidner om.

De interviewede virksomheder tilkendegiver, at de finder det vigtigt at kunne tilbyde et grønt og bæredygtigt produkt, og at det er noget der kan være med til at udvide deres marked samt tiltrække potentielle kunder. De pointerer derfor, at de sagtens kan se behovet for at ressourcer anvendes bedst muligt samt at der procesoptimeres, da det kan blive et væsentligt konkurrenceparameter. Samtidig vurderer de, at forløbet har været med til at afmystificere hvad det bæredygtige konkret indebærer, men samtidig også skabt en styrket motivation for processen.

Forankring af
output



Virksomhederne har fået øget deres digitale kompetencer samt indblik i CØ, og videninstitutionerne anvender praksiserfaringer fra virksomhederne til at kvalificere deres øvrige tilbud. På evaluerings-tidspunktet vurderer de interviewede virksomheder, at de har fået øget deres digitale kompetencer samt fået mere indblik i CØ. De vurderer, at de har fået skabt et godt fundament for videre udvikling, og ser et stort potentiale i at implementere de nye tiltag i virksomheden. På den baggrund vurderer vi, at virksomhedernes udbytte højest sandsynligt vil føre til en øget anvendelse af CØ og digitalisering i de pågældende virksomheder.

Som en afledt effekt af forløbene får videninstitutionerne nyttig viden om praksis, og den hverdag som virksomhederne agerer i, hvilket de fortæller, at de anvender til at kvalificere og tilpasse deres øvrige uddannelses tilbud samt efter- og videreuddannelsesprogrammer. Dette har ikke været indtænkt som en del af projektet, hvorfor vi finder det værdiskabende, at videninstitutionerne får et konkret udbytte af at indgå som projektpartner i projektet, som de kan anvende til kvalificere egen praksis (se læringspunkt 2).

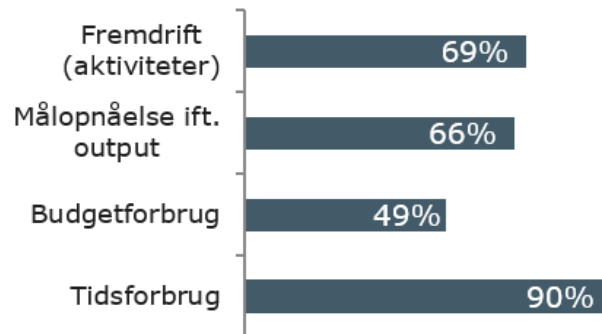
Monitorering og
opfølgning



Projektholder har kontinuerligt fulgt op på deltagerne oplevelser og udbytte, hvorfor det har været muligt løbende at lave relevante justeringer i forløbene. Projektholder har løbende fulgt op på projektets fremdrift hvilket bl.a. har ledt til justering af projektets måltal og aktiviteter i henhold til de tidligere omtalte rekrutteringsudfordringer. Det er derfor vores indtryk, at projektholder har søgt at imødekomme de udfordringer, som dette har medført. Vi vurderer dernæst at projektholder har haft et stærk monitoreringssetup da der løbende er blevet udsendt evalueringsskemaer til deltagerne, både for at få indblik i virksomhedernes motivation for at deltage – til brug i videre rekrutteringssammenhænge, men særligt også ift. deres udbytte af forløbet samt eventuelle justeringer hertil. Herunder er der blevet udvalgt cases, i form af virksomheder fra forskellige forløb, der er blevet foretaget dybdegående interviews med. Dette for at få dybere indblik i virksomhedernes udbytte ift. CØ og digitalisering. Samlet set vurderer vi, at projektet med sit monitoreringssetup har sikret en god og kontinuerlig opfølgning blandt projektets deltagere.

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 69 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

| Aktivitetsmål | Mål i projektperioden | Status | Målopnåelse i procent |
|--------------------|-----------------------|--------|-----------------------|
| A1: Onboarding | 105 | 75 | 71 % |
| A2: Kompetenceløft | 7 | 3 | 43 % |
| A3: Matchmaking | 105 | 63 | 60 % |
| A4: Formidling | 112 | 118 | +100 % |

Projektet har realiseret 69 % af de nedjusterede måltal og har formået at rekruttere en stor andel virksomheder siden midtvejsevalueringen. Umiddelbart synes antal gennemførte kompetenceforløb (A2) ikke at være højt, men på evalueringstidspunktet er der ifølge projektholder og partnere flere forløb i gang, end hvad opgørelsen giver udtryk for.

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) | 16,1 | 7,9 | 49 % |
| Tidsforbrug (måneder) | 30 | 27 | 90 % |

På evalueringstidspunktet er projektet bagud på aktiviteterens fremdrift, hvilket afspejles i projektets budgetforbrug. Med den begrænsede resterende tid af projektperioden in mente synes det ikke realistisk at projektet formår at anvende de resterende midler.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 66 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning | Status på evalueringstidspunktet | Procentvis målopnåelse |
|--|------------|----------------------------------|------------------------|
| B1: Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte | 105 | 64 | 61 % |
| B2: Antal deltagere | 210 | 149 | 71 % |

To tredjedele af projektets outputmål er realiseret på evalueringstidspunktet, og målopnåelsen for antal deltagere indikerer, at virksomhederne har haft flere medarbejdere med på kompetenceudviklingsforløbene, end hvad man havde forventet de ville. Oprindeligt havde man forventet tre medarbejdere og en leder per deltagervirksomhed, men med nejustering af outputmålen nedjusterede man ligledes denne forventning til to deltagere pr. virksomhed. Den aktuelle målopnåelse indikerer dog, at nogle virksomheder har haft flere medarbejdere på forløbet, da gennemsnittet er på 2,3 deltagere pr. virksomhed.

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, 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 effektpotentiale.

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 173 deltagere, hvoraf 14 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 8 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen 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 deltagerne *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 arbejde med cirkulær økonomi og digitalisering og skabe effekt (jf. projektets effektkæde).

Figur 6 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

| Howdan 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 |
|---|---------------------------|
| virksomheden har fået afdækket sine cirkulære potentialer | 86 % |
| virksomhedens medarbejdere har fået praktisk viden om cirkulær økonomi og digitalisering | 43 % |
| de har fået mere viden om, hvordan medarbejdernes nye kompetencer kan anvendes til at understøtte en cirkulær forretningsmodel | 43 % |

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=14)

Ovenstående tabel viser, at hovedparten af respondenterne vurderer, at de har fået afdækket deres cirkulære potentialer, hvilket er en stigning på 29 procentpoint siden midtvejsevalueringen. Imidlertid ser vi et fald på 19 procentpoint hvad angår virksomhedernes vurdering af, om deres medarbejdere har fået

praktisk viden om cirkulær økonomi og digitalisering. Det skal hertil noteres, at hovedparten af respondenterne har været i gang med et forløb, da de har besvaret spørgeskemaet, hvilket derfor kan have indvirkning på deres vurdering.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 43 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

| Andel af deltagere med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse <i>Andel af deltagere, der angiver at...</i> | Virksomheder med positiv forventning |
|--|--------------------------------------|
| virksomheden i højere grad anvender cirkulære forretningsmodeller på baggrund af deltagelse i forløbet | 50 % |
| den øgede viden og arbejdet med cirkulær økonomi giver øget bundlinje og/eller forretningsmuligheder | 50 % |
| det øgede fokus på cirkulær økonomi og digitalisering kan styrke rekruttering af nye medarbejdere | 36 % |
| virksomheden i højere grad anvender digitalisering på baggrund af deltagelse i forløbet | 29 % |
| det øgede fokus på cirkulær økonomi og digitalisering kan medvirke til at fastholde medarbejdere | 29 % |

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=14)

50 % af respondenterne forventer, at de på baggrund af deres deltagelse i forløbet i højere grad vil anvende cirkulære forretningsmodeller, hvilket er en stigning på 8 procentpoint siden midtvejsevalueringen. Vi hæfter os dernæst særligt ved, at lidt over en tredjedel forventer, at deres øgede fokus på CØ og digitalisering vil være en styrke i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere, og godt 30 % forventer, at det kan være en medvirkende faktor til at fastholdelse virksomhedens medarbejdere.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 3 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

| | Målsætning i projektperioden | Målsætning efter projektperioden | Status | Procentvis målopnåelse |
|--|------------------------------|----------------------------------|--------|------------------------|
| C1: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen | 0 | 210 | 38 | 18 % |
| C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtids-jobs) | 0 | 240 | 0 | - |

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

De opstillede effektmål ligger efter projektperioden, men på trods heraf er knap 20 % af C1 realiseret. Dette skyldes tilbagemeldinger fra projektets deltagere fra de første forløb. Vi forventer at C1 vil stige yderligere, da der aktuelt er flere forløb igang. Om virksomhedernes deltagelse på sigt vil føre til jobskabelse er på evalueringstidspunktet uvist.

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

Måltrettet kommunikation sikrer adgang til de udvalgte brancher. Som bekendt har projektet oplevet store rekrutteringsudfordringer, hvorfor projektholder har gjort sig en række greb og justeringer undervejs. Dette har blandt andet indebåret etablering af en række strategiske samarbejder men også en løbende målretning af kommunikationen til virksomhederne i de forskellige brancher. Disse greb og erfaringer har gjort, at man i slutningen af projektperioden har fundet frem til en metode, der har sikret fremdrift og et højt aktivitetsniveau i slutningen af projektperioden. På baggrund af projektets erfaringer vurderer vi, at man bør overveje følgende greb i forbindelse med rekruttering af virksomheder inden for forskellige brancher:

- > **Rette kommunikationskanaler:** samarbejdspartnere, med relation til og/eller indblik i målgruppen, kan sikre adgang til virksomhederne/brancherne, og dermed bidrage til, at projektets tilbud udbredes.
- > **Måltrettet kommunikation:** virksomhedernes interesse fanges ikke ved en bred kommunikationsstrategi, men en tydelig og måltrettet kommunikation fremmer værditilbuddet for dem. Dette kræver derfor indgående indblik og kendskab til brancherne, førend kommunikationen kan målrettes og tale ind i virksomhedernes/branchernes sprog og hverdag.
- > **Indblik i branchernes årshjul:** virksomhederne/brancherne har forskellige perioder med spidsbelastninger, hvorfor det er forskelligt hvornår de er modtagelige overfor nye tiltag/ at skulle prioritere udvikling. Timing af rekruttering, inden for de forskellige brancher, kan således have en afgørende betydning.

Læringspunkt 2

De afholdte forløb bidrager til at kvalificere videninstitutionernes øvrige uddannelses tilbud. Et væsentligt og værdiskabende aspekt ved projektet har været, at videninstitutionerne har fået et konkret udbytte, som de anvender til at kvalificere egen praksis. Via de afholdte forløb, som videninstitutionerne har været ansvarlige for, har de som en afledt effekt fået nyttig viden om virksomhedernes situation og behov, som de anvender til at kvalificere og tilpasse deres øvrige tilbud på området (såvel efter- og videreuddannelsesprogrammer som grunduddannelser). Vi ser således, at opkvalificering for og af virksomheder kan bevirke, at videninstitutionerne tilsvarende får kvalificeret deres tilbud, hvilket er en positiv feedback-mekanisme, der kan bidrage til kvaliteten i videninstitutionernes uddannelses tilbud.

Læringspunkt 3

Virksomhederne vil gerne kunne markedsføre sig på, at de gennemfører bæredygtige initiativer. Som tidligere nævnt har videninstitutionerne erfaret, at virksomhederne har fundet en stor kvalitet i, at de har kunnet dokumentere

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

udbyttet af deres deltagelse. ECTS-givende moduler har derfor været populære, da det giver virksomhederne noget at stå på ift. at markedsføre sig som en virksomhed der foretager sig bæredygtige og digitale initiativer. På baggrund af projektets erfaringer ser vi, at følgende overvejelser bør tages i forbindelse med eventuel yderligere praktisering her:

- > **Overvej tidsforbruget:** typisk vil eksamenskrævende forløb/moduler være mere tidskrævende, da den enkelte ofte vil investere noget mere tid i sin forberedelse. Det vil derfor potentielt kræve noget mere af den/de enkelte, hvilket kan være svært at afsætte tid til i virksomhederne i en travl hverdag. Det stiller samtidig krav til, at forløbet er struktureret således, at der rum og mulighed for, at den tillærte viden kan omsættes undervejs (ikke for kompakte forløb). På trods af at eksamenskrævende forløb/moduler kan fordrø yderligere investering af tid, så vil udbyttet være større – om end mere dokumenterbart, i sidste ende.
- > **Overvej konkurrenceaspektet:** der eksisterer et stort udbud af projekter inden for kompetenceudvikling, grøn omstilling og digitalisering, hvilket gør det svært for virksomhederne at vælge mellem tilbuddene. Jf. projektets erfaringer, med ECTS-givende moduler, vil dette formentlig kunne været et tiltrækningsaspekt, der vil vægte positivt i konkurrencen med de øvrige tilbud.

Læringspunkt 4

Administrationsbyrden kan være tung at løfte for videninstitutionerne og forløbene kræver langsigtet planlægning. De interviewede videninstitutioner fremhæver at administrationsbyrden i forbindelse med de afviklede forløb har været tung, og krævet mere end forventet. I relation til dette finder de det afgørende, at der kan planlægges forløb i god tid, da de tidligt har deres øvrige uddannelsesforløb- og programmer planlagt. På den baggrund vurderer vi, at man i fremtidige projekter bør have værdien af tilstrækkelig dækning af udgifter og rettidig planlægning for øje, for at imødekomme de betingelser videninstitutionerne er underlagt.

8 Bilag: 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. |