

JANUAR 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# DESIGN INNOVATION

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 2021  
ERHVERVSSTYRELSEN

# DESIGN INNOVATION

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	056.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	29.01.2021
UDARBEJDET	SLO
KONTROLLERET	TAKW
GODKENDT	LCPE



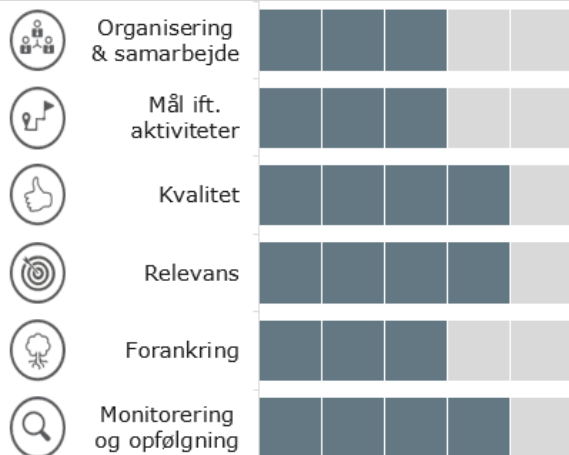
# INDHOLD

1	Resumé: Design innovation	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Forventninger til effekter	11
6.3	Indsatsens effektmål	13
7	Anbefalinger og læring	14



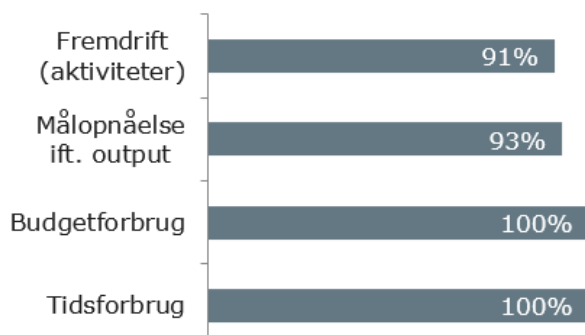
# 1 Resumé: Design innovation

## Projektets implementering

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

Projektholdets samarbejde er velfungerende, men projektet kunne med fordel have trukket på styregruppens kompetencer i den sidste del af projektperioden. Designkurserne løfter deltageres kompetencer, og deltagerne oplever et øget innovationsniveau og potentiale for vækst i deres virksomheder. Den konkrete forventning til vækst i omsætning og antal medarbejdere er dog relativt lille. Virksomhederne oplever kvaliteten af projektaktiviteterne som høj, og de har fået konkrete værktøjer, de kan anvende i praksis i deres virksomheder. Designmetoderne opleves af deltagerne som relevante for deres virksomheder og de forventer at anvende deres nye kompetencer i dagligdagen. Dog er det ikke sandsynliggjort at deltagelsen fører til en opkvalificering af andre medarbejdere i virksomhederne. Designskolen følger systematisk op på undervisningens indhold og fokus, men der følges ikke op med virksomhederne efter deres deltagelse, i og med projektholdet ikke har oplevet det som tilladt inden for bevillingen.

## Målopnåelse



Fremdriften på projektets aktiviteter ligger overordnet set på et tilfredsstillende niveau, idet der er gennemført de forventede antal kompetenceløftende forløb for ledere og medarbejdere. Antallet af workshops og seminarer trækker den ellers høje målopnåelse ned. Dette skyldes, at der frem til 2018 kun var afholdt enkelte arrangementer, og at det ikke har været muligt for projektet at indhente efterslæbet. Målopnåelsen ift. outputmålene er ligeledes tilfredsstillende, selvom der er en smule færre deltagere (465) end forventet (541). Derudover har virksomhedslederens deltagelse ikke ført til, at samme virksomheds medarbejdere senere har deltaget i projektets aktiviteter. Projektet følger planen for budget- og tidsforbrug.

## Effektvurdering



305 deltagere svarer ved de udelte sluskemaer, at de har forøget deres kompetenceniveau, hvilket er færre end forventet (60%). Dette hænger delvist sammen med, at der har været færre deltagere end forventet. I det udsendte spørgeskema ser vi, at 71% af deltagerne angiver, at de har fået tilført kompetencer, som de kan anvende i deres daglige arbejde. 61% angiver, at de har fået øget deres kompetencer inden for innovation. Ud fra dette og pba. interviews med deltagerne er det vores vurdering, at deltagerne i høj grad oplever værdi i de til lærte designmetoder og værktøjer, som de kan anvende direkte i deres virksomheder, og at dette er deres primære take-away fra kurserne.

## 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 er at tilføre strategisk kompetenceudvikling til ledere, udviklingsansvarlige og øvrige medarbejdere i vækstorienterede virksomheder i Syddanmark. Projektets tre hovedaktiviteter har fokus på at skabe vækst og innovation i de deltagende virksomheder, samt at styrke de ansattes evne til forandring via virksomhedsrettet kompetenceudvikling inden for design.

Erfaringer fra D2i viser, at kompetenceudvikling hos både medarbejdere og ledere er en grundlæggende forudsætning for, at nye indsigter og læring om design som innovationsmetode og vækstdriver omsættes til succesfulde resultater i egne virksomheder. De tre hovedaktiviteter omfatter:

- 1 Design Network: Kompetenceløft for ledere og medarbejdere af introducerende karakter, der har til formål at styrke virksomhedernes vækst gennem øget designanvendelse, ved at ledere og medarbejdere får ny viden og indsigt i design og designmetoder som driver for vækst og innovation. Aktiviteten gennemføres via tematiserede netværksarrangementer.
- 2 Design driven Innovation: Kompetenceløft for ledere sikrer nye kompetencer inden for strategisk design og designdreven innovation. De nye kompetencer sætter lederen i stand til at udvikle strategier og forretningsplaner og dermed målrettet prioritere innovative indsatser og skabe ønskelige fremtidsscenerier for sin virksomhed.
- 3 Design Thinking: Kompetenceløft for medarbejdere sikrer konkrete og praktiske metoder til at arbejde med design og gør medarbejderne i stand til at omsætte nye færdigheder i egen virksomhed og udvikle nye måder at agere på og derved skabe nye løsninger til gavn for deres virksomhed.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Dansk Design Center (tidligere Foreningen Design2Innovate)
<b>Sagsbehandler:</b>	May Kjems Eriksen
<b>Finansieringskilde:</b>	Socialfonden (ESF)
<b>Indsatsområde:</b>	Iværksætter (ESF-1)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 13,4 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.09.2015 - 31.12.2020



## 2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetenceafklaring af virksomheder ifm. Design Network</li> <li>Design Network: Workshops/seminarer</li> <li>Design Driven Innovation: Kompetenceløft for ledere</li> <li>Design Thinking: Kompetenceløft for medarbejdere</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Workshops/seminarer gennemført</li> <li>Netværk/dialoggrupper etableret</li> <li>Medarbejdere har opnået kompetencer vedr. designmetoder</li> <li>Ledere har opnået kompetencer vedr. strategisk design</li> <li>Netværksrelationer skabt mellem deltagere</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledere og medarbejdere har fået forøgede innovationskompetencer</li> <li>Jobskabelse i deltagende virksomheder</li> <li>Forbedret konkurrenceevne</li> <li>Øget omsætning</li> </ul>

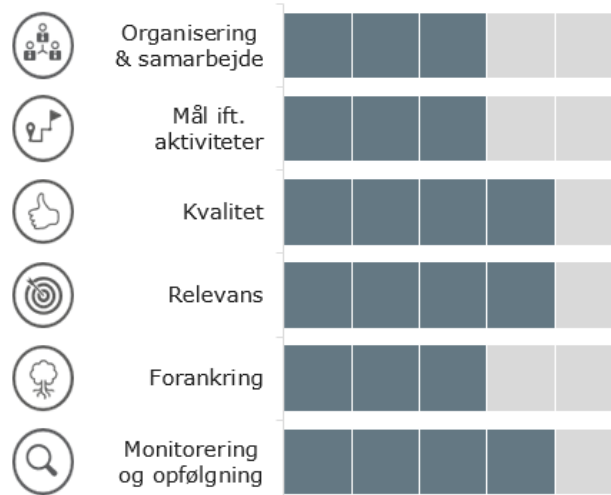
## 3 Overordnet status

Projektholdet udgøres af repræsentanter fra Dansk Design Center (DDC) og Designskolen Kolding. I den først del af projektet oplevede projektholdet udfordringer med at rekruttere virksomheder til kurserne. Det skyldes ifølge projektholdet en uklar deling af arbejde og ansvar, som dog blev omlagt ifm. en ny projektleders tiltrædelse i 2018. Herefter har man arbejdet målrettet med kommunikation og rekruttering, og projektet er som følge af dette nået i mål med alle de forventede kompetenceløftende kurser for medarbejder og ledere. Projektet er blevet forlænget fra at have slutdato 31.08.2019 til 31.12.2020, blandt andet på grund af, at tilsagnet til projektet var ca. 6 måneder forsinket.

Projektet er ét af fire projekter som blev bevilget til D2i med sigte på at styrke den syddanske indsats på designområdet. D2I blev i januar 2020 en del af Dansk Design Center. Derfor er projektet nu placeret hos Dansk Design Center. Designskolen Kolding er partnere i alle fire projekter.

## 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



**Projektholdets samarbejdet er velfungerende, men projektet kunne med fordel have trukket på styregruppens kompetencer i den sidste halvdel af projektperioden også.**

Projektholdet udgøres af repræsentanter fra Dansk Design Center (DDC) og Designskolen Kolding. Ansvarsfordelingen imellem disse har været tydelig, og de to organisationer har hver især bidraget med relevante kompetencer og unikke erfaringer med målgruppen. DDC har stået for den administrative del og haft ansvaret for gennemførelsen af et af delprojekterne, Design Network, imens Designskolen har bidraget med deres velafprøvede koncepter for kompetenceudviklende kurser til virksomheder i de to andre delprojekter, Design Driven Innovation og Design Thinking. Både Designskolen og DDC (oprindeligt D2i) har bidraget til rekrutteringen af deltagere, men da projektet er ét af fire designprojekter, som er forankret i DDC, kunne rekrutteringen med fordel have været placeret udelukkende hos DDC. I det tilfælde kunne DDC have arbejdet med en koordineret rekrutteringsindsats på tværs af projekterne og dermed undgået konkurrence mellem projekterne og et overload af information til de potentielle deltagere. Mere om dette under Relevans. Projektet har haft en styregruppe tilknyttet, hvori repræsentanter fra de centrale partnere fra de fire designprojekter har siddet (SDU, Capital of Children, DDC og Designskolen). Styregruppen spillede en central rolle i at koordinere igangsættelsen af projektaktiviteterne, og der blev i den første del af projektperioden afholdt faste styregruppemøder, hvor der blev fulgt op på aktiviteterne. I det sidste år af projektperioden har styregruppen dog ikke været samlet, og den har reelt ikke længere nogen funktion. Det er vores vurdering, at denne styregruppe kunne have været et relevant forum til at udarbejde et velegnet format for opsamling af viden på tværs af de fire designprojekter. Særligt peger projektholdet på, at der i styregruppen kunne have været arbejdet med at tydeliggøre, hvordan

designmetoderne har været særligt effektfulde som drivere til vækst og innovation, og hvordan metoderne har skabt effekter i deltagervirksomhederne.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Kursusdeltagernes kompetencer løftes, men kompetenceløft af ledere fører ikke til ønske om kompetenceløft af medarbejdere som forventet.**

Der er i projektets aktiviteter et konsekvent fokus på projektets ultimative målsætning om at øge deltagernes kompetencer inden for anvendelse af designmetoder og værktøjer. Vores spørgeskemaundersøgelse indikerer, at det kompetenceløft deltagerne har fået, forventes at føre til øget omsætning og flere medarbejdere. I og med projektet arbejder med små SMV'er, er de konkrete forventninger til øget omsætningen og nye ansatte dog relativt lave. Projektet har arbejdet efter en forventning om, at opkvalificering af virksomhedslederne ville føre til, at virksomhedens medarbejdere senere blev sendt på kursus indenfor samme emne. Det er dog vores vurdering, at denne antagelse ikke har holdt. Det skyldes især, at rationalet ikke passer til de små virksomheders virkelighed, da de ikke har ressourcer til at sende først ledere og dernæst medarbejdere på kursus. Dette vil blive uddybet under Læringspunkt 1. Som følge af disse erfaringer, har projektet fået nedskrevet måltallet for kurser til medarbejdere. Derudover påpeger projektholdet, at indholdet på lederkurset og medarbejderkurset ikke nødvendigvis kun er relevant for henholdsvis ledere og medarbejdere. Det er derfor vores vurdering, at der er et uforløst potentiale i at skabe en større synergi imellem de to aktiviteter og en mindre skarp skelnen imellem målgrupperne for de to kurser.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagervirksomhederne oplever kvaliteten af projektaktiviteterne som høj, og de har fået konkrete værktøjer, de kan anvende i praksis i deres virksomheder.**

Deltagerne oplever på tværs af projektaktiviteterne høj kvalitet af undervisningen og indholdet på kurserne. Særligt fremhæver deltagerne, at underviserne har været gode til at tage udgangspunkt i de deltagende virksomheders problemstillinger og tilpasse undervisningen dertil. Deltagerne oplever, at de har fået nye konkrete værktøjer, som de kan tage med tilbage til deres arbejdspladser. Fx nævner flere, at de har ophængt fysiske plancher og billeder relateret til design thinking i deres virksomheder, og at det har været meningsfuldt at implementere design metoderne i hverdagen. I midtvejsevaluering blev det påpeget, at der kunne arbejdes med balancen mellem teori og praksis på kurserne. De interviewede deltager til denne evaluering oplever dog, at denne balance har været god, og at de har fået en god introduktion til, hvordan de kan tage værktøjerne med tilbage på arbejdspladserne, hvilket der har været afsat en hel dag til i slutningen af forløbet. Derfor er det vores vurdering, at indholdet af kurserne er blevet justeret, således de dækker deltagerens behov. Denne forbedrede balance imellem teori og praksis fremmer desuden forankringen, i og med deltagerne er i stand til at omsætte deres nye kompetencer til virkeligheden i deres virksomheder.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Designmetoderne opleves af deltagerne som relevante for deres virksomheder, og projektholdet har håndteret udfordringer med frafald.**

Overordnet betragtet vurderer deltagerne, at indholdet af kurserne er relevant for dem, og at det har været anvendeligt i deres virksomheder. Deltagerne peger desuden på, at det har været værdifuldt, at holdene har været sammensat af forskellige virksomheder fra forskellige brancher. De har fundet

det inspirerende at sparre og udveksle erfaringer med andre typer af virksomheder og fra andre brancher. På holdene har nogle virksomheder været repræsenteret af en håndfuld af medarbejder imens andre virksomheder blot har haft en enkelt repræsentant. Dette har dog ikke været en udfordring, og deltagerne fremhæver, at underviserne har taget højde for dette, blandt andet ved både at lave aktiviteter med fokus på de enkelte virksomheder og tværgående aktiviteter. Projektet var i den første del af projektperioden udfordret af frafald på kurserne. Det skyldtes blandt andet at virksomhedslederne udeblev fra kurserne til gengæld for opgaver eller udfordringer i deres virksomheder. Det har projektholdet imødekommet ved at gøre det muligt for deltagere at tage moduler på andre sideløbende hold, hvis de har været forhindrede i at deltage på en undervisningsdag med deres eget hold. Denne løsning fremhæves af deltagerne som konstruktiv, selvom de ikke finder hensigtsmæssigt at skifte hold undervejs.

Som nævnt, har rekrutteringen af deltagervirksomheder været varetaget af både DDC og Designskolen. Det gælder for alle de fire designprojekter, som DDC har været operatør for, at der ikke har været en centraliseret rekrutteringsindsats. Det har på den positive side medført, Designskolen har kunne rekruttere fra deres eget netværk af virksomheder og have en løbende og tæt dialog med disse. Dog er det vores vurdering, at det ville have været hensigtsmæssigt at samle rekrutteringen til de fire indsats hos DDC, således at man kunne gå ud med en samlet pakke af tilbud til virksomhederne. Det ville modvirke, at virksomhederne føler sig overdyngtet af tilbud og information, hvilket nogle har givet udtryk for. Derudover ville en samlet rekrutteringsindsats forebygge en modvilje imod at visitere virksomheder på tværs af de fire projekter, hvis målgrupper overlapper. Dog er det en udfordring, at de forskellige projekter, alle har individuelle måltal og derfor ikke har noget reelt incitament for at samarbejde om en centraliseret rekrutteringsindsats. Dette vil blive uddybet under Læringspunkt 2. Det er desuden værd at bemærke, at nogle af projekternes målgrupper varierer, og at en samlet rekrutteringsindsats ville være nødsaget til at tage højde for dette – fx ift. Design Business Bootcamp, hvor målgruppen var studerende. Ikke desto mindre overlapper projekternes målgrupper samlet set hinanden, hvorfor vi finder en samlet indsats relevant.

Forankring af  
output



**Deltagerne forventer at anvende deres nye kompetencer i dagligdagen, men det er ikke sandsynliggjort at deltagelsen fører til en opkvalificering af andre medarbejder i virksomhederne.** Deltagerne giver i høj grad udtryk for, at de forventer at anvende de nye metoder og kompetencer i deres virksomheder. Dette underbygges af spørgeskemabesvarelserne, hvor 71% af respondenterne i høj grad oplever, at de tilførte kompetencer kan anvendes i deres daglige arbejde. Som nævnt er der dedikeret en hel dag ved afslutningen af kurserne til denne brobygning fra undervisning til praksis i virksomhederne, hvilket understøtter at deltagerne bliver i stand til at lave denne kobling. Dog har projektet haft vanskeligt ved at sikre, at deltagerne efter kurssets afslutning formår at sprede de nye kompetencer og metoder i deres virksomheder. Projektholdet har ikke set det som en mulighed inden for bevillingen at følge op med de virksomhederne, på trods af et stort ønske herom. Dertil fører opkvalificeringen af ledere som nævnt ikke til opkvalificering af deres medarbejdere. Begge dele er problematiske fordi det reducerer sandsynligheden for, at virksomhederne vil arbejde videre med den nye viden og værktøjer på egen

hånd. Vi finder, at en af årsagerne til den manglende spredning af kompetencer i virksomhederne er, at man ikke i screeningsprocessen har kortlagt, hvorvidt virksomhederne havde kompetencer til selv at løfte arbejdet efterfølgende, eller til at sende yderligere medarbejder på kursus. I stedet har der været fokus på den indledende interesse for designmetoder og om virksomhederne anerkender potentialet i disse som driver for vækst og innovation i deres virksomheder. Projektholdet fremhæver, at der faktisk blev udviklet et mere omfattende screeningsværktøj af SDU i starten af projektet, som blandt andet omfattede virksomhedernes placeringer på designtrappen, og om virksomheden havde udarbejdet en proces for udvikling. Dog var screeningsværktøjet ikke anvendeligt i praksis, da virksomhederne fandt det for akademisk og svært at udfylde. Derfor er det vores vurdering, at det havde været fordelagtigt at afsætte flere ressourcer til denne screeningsproces i det oprindelige projektdesign, således at man fra start kunne lave en grundig forventningsafstemning og klarlægge potentialet for spredning i de enkelte virksomheder.

Monitorering og  
opfølgning



**Designskolen følger systematisk op på undervisnings indhold og fokus og sikrer løbende tilpasning af kursernes indhold.** Designskolen har fulgt systematisk op på undervisningsforløbene og har løbende inddraget deltagerne i evalueringen af projektaktiviteterne. På baggrund af det er kurserne blevet justeret undervejs, blandt andet ved at øge fokus på overgangen fra undervisning til praksis i virksomhederne. Derudover har projektholdet justeret aktiviteterne grundet udfordringer med frafald, således at deltagere har kunne deltage på moduler på sideløbende hold, hvis det var nødvendigt. Projektholdet har ikke gennemført en systematisk opfølgning med virksomhederne efter deres deltagelse, men har på mere tilfældigvis besøgt nogle af virksomhederne. Projektholdet havde et ønske om at følge mere systematisk op og udarbejde cases ud fra nogle af virksomhederne efter deres deltagelse, hvilket man dog gik væk fra. Dette skyldes, at projektholdet via dialog med Erhvervsstyrelsen blev gjort opmærksomme på, at det inden for denne bevilling ikke var tilladt at igangsætte en sådan systematisk opfølgning.

## 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 91 % 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: Identifikation af virksomheder	594	544	92%
A2: Design Network, Workshops/seminarer	130	94	72%
A3: Designdreven innovation, kompetenceløft for ledere via Workshops/seminarer	195	195	100%
A4: Design Thinking, kompetenceløft for medarbejdere via seminar/workshops	211	214	+100%

Som det fremgår ovenfor, ligger fremdriften på projektets aktiviteter overordnet set på et tilfredsstillende niveau. Projektet har gennemført de forventede antal kompetenceløftende forløb for ledere (A3) og medarbejdere (A4). Der er identificeret en smule færre virksomheder end forventet (A1), hvilket blandt andet skyldes de indledende udfordringer med at rekruttere virksomheder i projektets begyndelse. Dog har man alligevel formået at rekruttere flere virksomheder end forventet, hvilket vil blive uddybet under Målopnåelse ift. output. Antallet af workshops og seminarer trækker ned i den gennemsnitlige målopnåelse. Dette skyldes, at der ind til 2018 kun var blevet afholdt meget få arrangementer. Ved den nye projektleders tiltrædelse i 2018 blev denne aktivitet genoptaget, men det har ikke været muligt at indhente efterslæbet fuldstændigt. Derudover har

projektholdet valgt at fokusere på rekrutteringen til de to kompetenceløftende kurser, som har været projektets hovedaktiviteter.

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)	13,4	13,4	100%
Tidsforbrug (måneder)	64	64	100%

Som det fremgår af ovenstående tabel, er projektets budget- og tidsforbrug som forventet på evalueringstidspunktet. Projektholdet fremhæver, at man inden for budgettet har brugt færre ressourcer på eksterne konsulenter, da man i stedet har trukket på interne ressourcer i DDC. Derudover bemærker projektholdet, at budgettet har været tilstrækkeligt og stemt overens med de aktiviteter, der skulle udføres.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 93 % 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 virksomheder, der modtager støtte	262	265	+100%
B2: Antal deltagere	541	465	86%

Som det fremgår ovenfor, er fremdriften ift. outputmålene overordnet betraget tilfredsstillende. Projektet har ydet støtte til 265 virksomheder, hvor 262 var det forventede. På de to kompetenceløftende kurser har 465 deltagere været igennem forløbene, hvor 541 var det forventede. At det ikke lykkedes at opnå det målsatte deltagerantal bunder i, at der har været færre deltagere fra hver virksomhed, end man forventede, fordi det er begrænset, hvor mange deltagere de små virksomheder har ressourcer til at sende afsted. Derudover har lederes deltagelse i kurset for ledere, som beskrevet ikke ført til medarbejderes senere deltagelse i kurset målrettet medarbejdere.

## 6 Effektivurdering

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

### Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsene 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 de 565 personer, der har tilmeldt sig kurset. Heraf er det dog kun 465 som faktisk har deltaget i kurset, hvilket kan forklare hvorfor 100 af respondenter ikke har besvaret spørgeskemaet. 103 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 18%. Vi har i surveyet bedt respondenterne svare på, hvilket kursus de har deltaget på, for at sikre at vi ikke har fået besvarelse fra personer, som ikke har deltaget i et kursus.

Da vi kun har givet respondenter i ledende stillinger spørgsmålene om forventede og opnåede effekter, for at sikre realistiske vurderinger af effekten på virksomhedens udvikling, har kun 53 respondenter svaret på disse spørgsmål. 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 deltageres *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Overordnet betragtet mener 53% af alle respondenterne, at de i høj grad har fået udbytte af deres deltagelse. 41% mener, at de i mindre grad har fået udbytte imens blot 6% oplever slet ikke at have fået udbytte.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning. Som det fremgår angiver 71% af respondenterne, at de oplever at de tilførte kompetencer kan anvendes direkte i deres daglige arbejde, hvilket underbygger vores tidligere pointe om at deltagerne oplever, at de nye metoder skaber værdi i deres hverdag i virksomhederne. 61% oplever, at de har fået øget deres kompetencer inden for innovation. Ud fra dette og pba. interviews med deltagerne er det vores vurdering, at



deltagerne i høj grad oplever værdi i de tillærte designmetoder og værktøjer, som de kan anvende direkte i deres virksomheder, og at dette er deres primære take-away fra kurserne.

Figur 6 *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 uddannede medarbejdere/ledere, oplever de tilførte kompetencer kan anvendes i deres daglige arbejde	71%
de har fået øget deres kompetencer inden for innovation	61%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=89)

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 40% af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 26% vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Nedenstående tabel viser respondenternes forventninger til, hvordan dette potentiale for vækst vil påvirke virksomhedens omsætning, eksport, antal ansatte og undgåede fyringer.

Figur 7 *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
Årlig omsætning	70%
Årlig eksport	20%
Antal ansatte	47%
Undgåede fyringer	17%

(n=53)

70% af respondenterne forventer en øget omsætning i deres virksomhed som følge af deres deltagelse i kurset. Vi vurderer, at dette er et relative højt tal, særligt i betragtningen af, at det i mange tilfælde blot er enkelte medarbejdere, der har deltaget i kurset. Ved midtvejsevalueringen vurderede kun en fjerdedel af respondenterne, at de forventede en positiv effekt på omsætningen, hvilket kan være et resultat af at projektholdet undervejs har arbejdet indgående med at justere aktiviteterne således at deltagerne læring og nye værktøjer er mere anvendelig direkte i virksomhedernes praksis.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,3
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0,069
Antal nyansatte	0,6
Undgåede fyringer	0,2

(n=53)

Virksomhedernes forventninger til effekterne på omsætning, eksport, nye ansatte og undgåede fyringer er små. Dette kan blandt andet knytte sig til virksomhedernes størrelse, i og med mange deltagere har været meget små virksomheder. Derudover er det vores vurdering, at opkvalificering af enkelte medarbejdere i begrænset omfang skaber en direkte stigning i disse parametre.

#### Samlede effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse.

Figur 9 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT
Årlig omsætningsstigning (Maksimum <sup>1</sup> )	22,4	133,7	156,1
Årlig omsætningsstigning (Minimum <sup>2</sup> )	11,8	70,5	82,4
Antal nyansatte (Maksimum <sup>1</sup> )	77	72,3	248,4
Antal nyansatte (Minimum <sup>2</sup> )	43	38,1	131,1

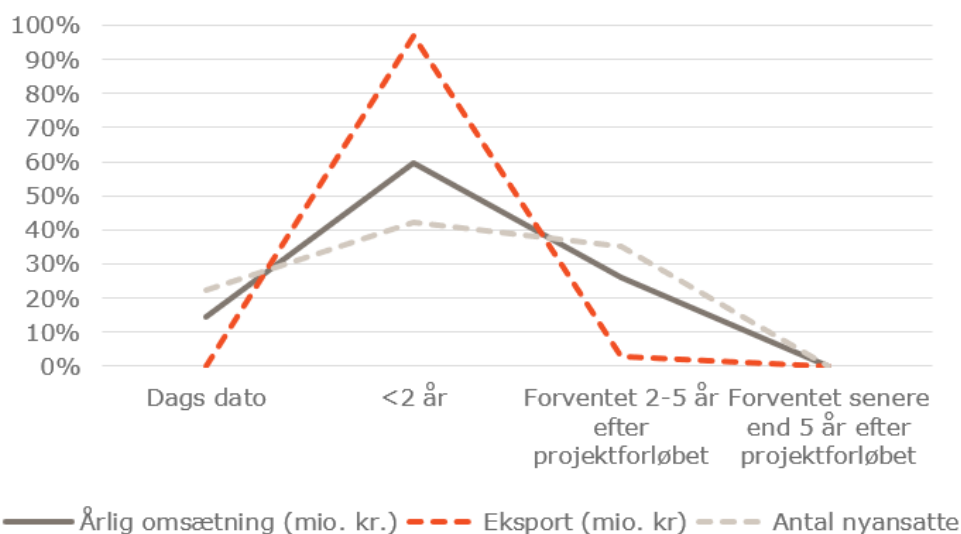
Note: Estimaterne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-respondenterne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-respondenterne har samme gennemsnitlige forventninger som respondenterne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-respondenternes forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.(n=53)

Figuren ovenfor viser, at projektets aktiviteter under bedste omstændigheder vil kunne skabe en bemærkelsesværdig effekt for de deltagende virksomheder. Dog er det vigtigt at bemærke, at ovenstående forventninger er opjusteret efter den totale population og fremskrivningen er således betinget af, at respondenterne til spørgeskemaet er repræsentative for alle deltagerne.

#### Tidshorisont for effekter

Figuren nedenfor illustrerer hvornår respondenterne forventer, at effektskabelsen vil indtræffe. Overordnet set forventer respondenterne at den primære effektskabelse vil indtræffe inden for to år efter deres deltagelse, hvilket særligt gør sig gældende for effekten på eksport. Derefter falder forventningerne til effekterne, og ingen respondenter forventer en effekt på hverken omsætning, eksport eller nye ansatte fem år efter deres deltagelse

Figur 10 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



Note: Estimaterne i ovenstående figur er baseret på deltagernes forventninger angivet via survey.

### 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 11 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	502	0	305	60%
C2: Anslået skabt årlig omsætning i mio. kr.	34,6	5,6	-	-

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

Som det fremgår ovenfor, svarer 305 deltagere i slutskemaerne, at de har forøget deres kompetenceniveau, hvilket er færre end forventet. Det er dog vores vurdering, at forventningen til andelen af deltagere, der ville komme ud med styrkede kompetencer, var sat relativt højt i dette projekt. Vores erfaring med lignende indsatser viser, at det ofte vil være en mindre andel, der kommer ud med forøgede kompetencer, hvorfor det også er forventeligt at projekts målopnåelse ender på de 60%.

## 7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

### Læringspunkt 1

**Hvis opkvalificering af ledere skal lede til opkvalificering af medarbejdere, kræver det en mere dybdegående screeningsproces.** Der ligger i projektdesignet en grundlæggende antagelse om, at lederes deltagelse i projektaktiviteterne kan lede til, at flere medarbejdere fra deres virksomhed vil blive sendt på kursus. Dette har dog ikke været tilfældet i praksis. Det kan efter vores vurdering forklares med hvilken målgruppe projektet har rekrutteret, nemlig små virksomheder med relativt få medarbejdere. Små virksomheder kan have svært ved at sende flere medarbejdere afsted på samme tid, da det kan påvirke arbejdsgangen i den givne periode markant. Projektets rationale stemmer i højere grad overens med større SMV'ers virkelighed, der har flere ressourcer til at sende først ledere og dernæst medarbejdere afsted på kursus. Derfor er det vores vurdering, at det i fremtidige indsatser vil være essentielt at indtænke målgruppens karakter og udfordringer i projektdesignet.

Dertil vurderer vi, at det er essentielt at arbejde med en grundig screeningsproces og forventningsafstemning med virksomhederne forud for deres deltagelse. Der har i dette projekt ikke været afsat tilstrækkelige ressourcer til at gennemføre en dybdegående screening af virksomhederne, og dette bør være et fokuspunkt i fremtidige indsatser. Der er flere elementer, som en sådan screeningsproces bør tage højde for. For det første bør det afdækkes, hvorvidt virksomhedslederne er villige til at afsætte ressourcer til også at sende deres medarbejdere afsted efter deres egen deltagelse i kurset for ledere. Dette har stor betydning for spredningen af viden, metoder og værktøjer i den enkelte virksomhed, hvilket typisk er en vanskelig opgave for en enkelt leder eller medarbejder at varetage selv. Dertil bør der i screeningen være fokus på at afklare med virksomhederne, at det vil kræve en fokuseret indsats at viderefordre læringen fra kurset til resten af virksomheden, og det bør som del af screeningen vurderes, om deltagerne har ressourcerne og kompetencerne til dette.

### Læringspunkt 2

**En centraliseret rekrutteringsindsats vil komme både Dansk Design Center og virksomhederne til gode.** DDC er operatører for en række projekter, som i både målgrupper og indhold læner sig op ad hinanden. Dog har der ikke været en centraliseret rekrutteringsindsats på tværs af projekterne, og det er vores vurdering, at der ligger et uforløst potentiale heri. Ved at samle rekrutteringen hos DDC kunne man i stedet gå ud med en samlet pakke af tilbud til virksomhederne og gå i dialog med den enkelte virksomhed om hvilket tilbud, der passer bedst til netop deres behov på det givne tidspunkt. Dette har i en vis udstrækning været gjort i forbindelse med de dialoger, DDC (oprindeligt D2i) havde med forskellige virksomheder, men ikke som del af en centraliseret rekrutteringsindsats. Det ville desuden gøre det muligt for DDC at guide virksomheder videre til de andre projekter, når de har afsluttet deltagelse i en af indsatserne, og følge op på deres udvikling efter deltagelse i indsatserne. På den

---

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

måde kunne virksomhederne få en større oplevelse af at blive støttet i løbet af flere faser af deres udviklingsrejse. Derudover kunne virksomhederne potentielt opnå en større akkumuleret effekt ved at deltage i flere projekter i forlængelse af hinanden. En samlet rekrutteringsindsats ville desuden modvirke, at virksomhederne føler sig overdyngtet af tilbud og information, hvilket nogle har givet udtryk for. Dog vurderer vi, at det er en udfordring, at de forskellige projekter, der er forankret hos DDC alle har individuelle måltal og derfor ikke har noget reelt incitament for at samarbejde om en centraliseret rekrutteringsindsats. Derfor kan der med fordel arbejdes endnu mere med at understøtte synergier mellem projekter i DDC, fx ved fælles kommunikation og en fast struktur for dialog projekterne imellem. Det er desuden vores vurdering, at DDC fremadrettet med fordel kan arbejde yderligere med at etablere samarbejder og vidensdeling imellem projekter i huset, samt en kortlægning af, hvordan de ligger i forlængelse i hinanden. Dette kunne komme både virksomhederne og projekterne til gode.

### Læringspunkt 3

**Muligheden for at deltage i enkelte moduler på sideløbende hold imødekommer frafald, som er en typisk udfordring i indsatser, der arbejder med SMV'er.** Projektet oplevede i begyndelsen udfordringer med frafald, hvilket er typisk for projekter, der har SMV'er som målgruppe. Dette skyldes blandt andet, at ledere og medarbejdere fra små virksomheder ofte kan blive hevet væk fra kurserne for at varetage opgaver i deres egen virksomhed. Dette har projektet dog imødekommet med en konstruktiv løsning. Da der har kørt flere hold sideløbende, har projektholdet tilladt, at deltagere kunne deltage på moduler hos et af de andre hold, hvis de misser et modul på deres eget hold. Vi vurderer, at dette er en konstruktiv løsning på et lavpraktisk problem, der ofte rammer indsatser, der arbejder med SMV'er. Denne fleksibilitet bør derfor tænkes ind fra start i fremtidige lignende projekter.

## 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.