

DECEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

DIGITAL LEDELSKULTUR

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

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

DECEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

DIGITAL LEDELSESKULTUR

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	316-317.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	13.12.2022
UDARBEJDET	CABG
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	LCPE

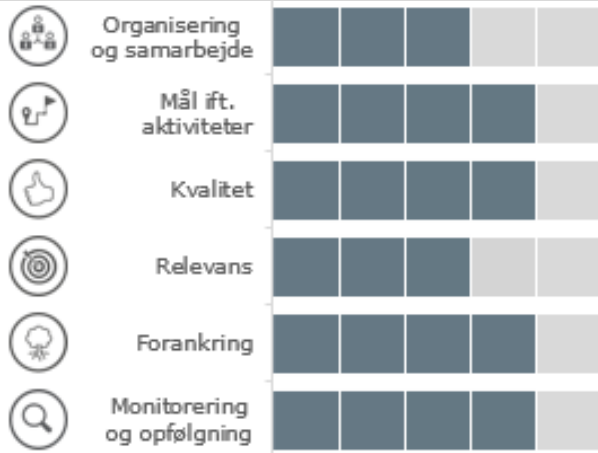
INDHOLD

1	Resumé: Digital ledelseskultur	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	11
6	Effektvurdering	13
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	13
6.2	Forventninger til effekter	15
6.3	Indsatsens effektmål	17
7	Læringspunkter	18
8	Bilag A: Sådan scorer vi	20

1 Resumé: Digital ledelseskultur

Projektets implementering

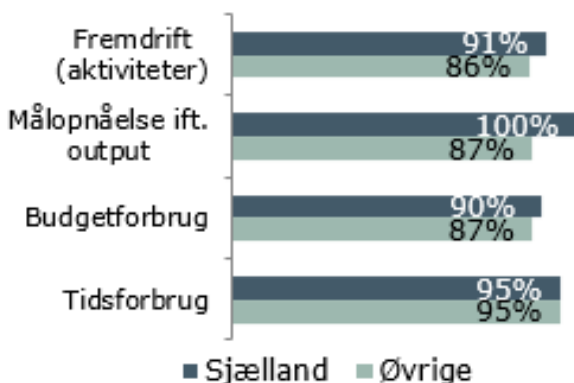
Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,7**



Projektet gennemføres i et velafprøvet partnerskab, hvor der har været særligt fokus på at afhjælpe reskutteringsudfordringer. Grundet den lavere tilgang af virksomheder har projektledelsen nedjusteret budgettet samlet set med ca. 16 %.

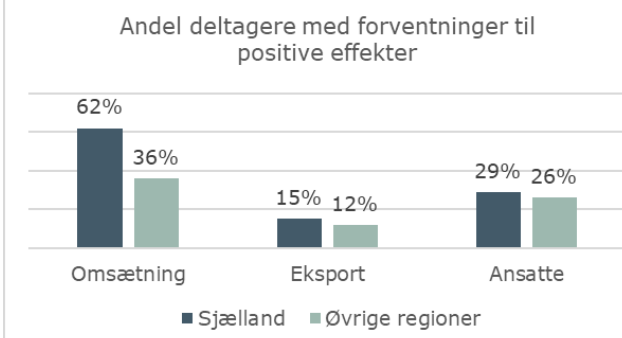
Rekrutteringsstrategien er justeret undervejs med større samarbejde med lokalt netværk, hvilket har haft positiv effekt. Projektet har udmærket sig ved skræddersyede og dynamiske forløb for deltagende virksomheder med udgangspunkt i deres kontekst og individuelle digitale niveau, for at sikre relevante kompetenceudviklings-forløb, sammenhæng mellem aktiviteter og mål samt udbytte og forankring ved deltagerne. Opfølgning ved virksomhederne er prioriteret med fokus på vejledning til tidsregistrering af projektaktivitet mere end fokus på evaluering af forløb.

Målopnåelse



Projektets fremdrift er tilfredsstillende både på aktivitets- og outputniveau. Projektets fremdrift målt på aktiviteter er 91 % for Region Sjælland og tilsvarende 86 % for øvrige regioner. Derudover er projektet målopnåelse ift. output på hhv. 100 % for Region Sjælland og 87 % for øvrige regioner. Dette er en bemærkelsesværdig udvikling i projektet siden midtvejsevalueringen, der konstaterede en større udfordring ift. at indfri måltallene. Der er et mindre budgetmæssigt underforbrug i projektet, hvilket dog hænger naturligt sammen med, at de afsluttende omkostningstunge konsulentforløb endnu ikke alle var afviklede på opgørelsestidspunktet for slutevalueringen, hvor 95 % af projektperioden er forbrugt. Dette kan samtidig have en mindre effekt med yderligere fremdrift af aktiviteter.

Effektvurdering



n=34 deltagere fra Sjælland og 69 deltagere fra øvrige regioner

Med den markante udvikling med indfrielse af output- og aktivitetsmål, vurderer vi overordnet set, at det er sandsynligt, at det opsatte effektmål om forøget kompetenceniveau kan indfries – dog ikke inden for projektperioden, da realiseringen på effektmålet på nuværende tidspunkt er begrænset. Dette understøttes af de gennemførte interviews med deltagere samt deltagerens besvarelser på det udsendte spørgeskema, som indikerer, at deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for effektskabelse på forskellige parametre. Dog indikerer besvarelserne også, at næsten halvdelen af deltagerne vurderer at have yderligere behov for kompetenceudvikling for at kunne indfri digitaliseringspotentialet i deres virksomhed.

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

Mange danske SMV'er har et ønske om at udnytte de muligheder, der er i digitalisering, nye teknologier og dataanvendelse. Erfaringer fra projekt Digital Vækstkultur er, at de mister pusten i overblikket af, hvordan de starter eller opgraderer deres digitale transformation.

Digital Ledelseskultur er et kompetenceudviklingsprogram, som over 3 år vil styrke de digitale kompetencer hos ledere og nøglemedarbejdere i 420 danske mikro, små og mellemstore virksomheder, så de bliver i stand til at sikre virksomhedens langsigtede overlevelsesstrategi.

Projektets aktiviteter skal bidrage til lederens og nøglemedarbejderes digitaliseringskompetencer gennem målrettede og skræddersyede kompetenceforløb, der tager udgangspunkt i virksomhedernes problemstillinger, behov og ambitioner, samt virksomhedens/lederens faglige domæne.

Ledere og nøglemedarbejdere deltager gennem projektet i kompetenceforløb, med en varighed på mellem 10 og 12 måneder, som er tilrettelagt som en vekselvirkning mellem teoretiske emner, kompetencenetværk, sparring med videnpersoner, samt konkret arbejde med egen udvikling i virksomhedens hverdag.

Digital Ledelseskultur bygger på erfaringerne fra projektet Digital Vækstkultur – hvor det var tydeligt, at effekten var størst der, hvor ledelsen havde taget strategiske valg om at fokusere på digitalisering og indset, at den er vigtig for videreudvikling af deres virksomhed. Kompetenceudviklingen tager udgangspunkt i virksomhedens egne udfordringer og relevans, og motivationen er derfor stor.

Projektet vil gennem et stærkt nationalt konsortium af erhvervsakademier, professionshøjskoler, universiteter, innovationsnetværk og erhvervsorganisationer, sikre at tilføre ledere og nøglemedarbejdere nye og nødvendige digitale kompetencer, som kan hjælpe til vækst, stigende produktivitet, øget konkurrenceevne, effektive arbejdsgange samt nye forretningsmodeller.

Virksomhederne tilbydes forløb, der strækker sig op til 10 mdr. Igennem forløbet er det afgørende, at der er flere medarbejdere fra samme virksomhed, der deltager for at sikre en kulturel forankring / forandring af ny viden. Deri ligger projektets navn Digital Ledelseskultur.

Virksomheden modtager et forløb, der tager afsæt i deres udfordringer. De uddannes gennem en vekselvirkning af kompetencenetværk, seminar og 1:1, og niveauet tilpasses ud fra strategisk og specialiseret viden fra Universiteterne, samt erhvervs og praksisnær uddannelse fra erhvervsakademierne. Projektet er forlænget indtil udgangen af november 2022 med baggrund i forsinkelser grundet Covid-19 situationen.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	UCL – Erhvervsakademi og Professionshøjskole
Sagsbehandler:	Annette Zeh
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
Samlet budget:	DKK 29,1 mio. (Region Sjælland) og 40,8 mio. (øvrige regioner)
Bevillingsperiode:	16.05.2018 – 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 virksomheder • Screening af virksomheder og ledere mhp. at afklare det digitale kompetenceniveau • Ledere og nøglemedarbejdere deltager i digitale kompetenceforløb, herunder kompetencenetværk, seminarer og sparring • Formidling af resultater og brobygning mellem projektets aktiviteter og etablerede efter/videreuddannelsesforløb 		<ul style="list-style-type: none"> • Den aktuelle digitale parathed i virksomheder er af-dækket • Digitale kompetencer hos ledere og nøglemedarbejdere i danske mikro-, små og mellemstore virksomheder er styrket • Deltager har øget viden om muligheder og ressourcer for digitalisering • Nye modeller for udvikling af lederkompetencer er forankret via brobygning til eksisterende efter- og videreuddannelses-system • Styrket udvikling af virksomheders digitale kultur og parathed (modenhed ift. digitalisering) 		<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af nye digitale forretningsmodeller • Øget konkurrencedygtighed (Mere 'trimmet' på backend og oprustet på frontend) • Øget vækst (også i virksomhedens værdikæde)

3 Overordnet status

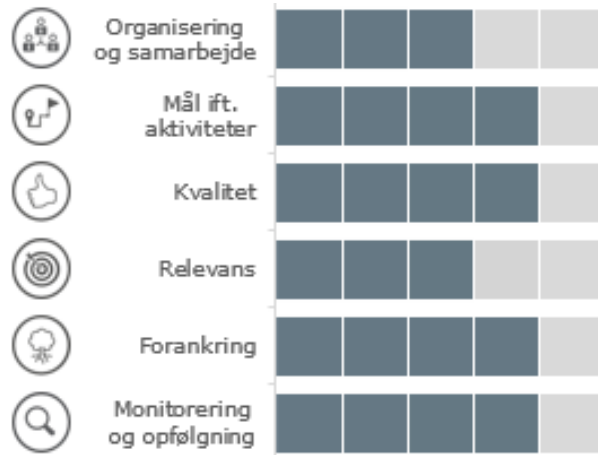
Den oprindelige projektperiode var berammet fra den 16/5 2018 frem til den 31/8 2021, og projektet er undervejs blevet forlænget frem til 31/12 2022. Projektforlængelsen skyldes primært skiftende kriser. Krigen i Ukraine med stigende fødevarepriser og usikre leveringskæder har blandt andet betydet, at forløbet for fødevarebranchen har måttet udgå af projektet. Desuden har projektet modtaget en tillægsbevilling til at udføre COVID-19 tiltag, men det har dog vist sig svært pga. diverse restriktioner at afholde fysiske workshops.

Projektet har særligt indledningsvist oplevet rekrutteringsudfordringer, som har haft betydning for projektets evne til at indfri måltal for antallet af deltagende virksomheder for projektet i øvrige regioner. Projektledelse og projektets partnere er enige om, at COVID-19 pandemien har været en barriere for projektdeltagelse, idet SMV segmentet havde mulighed for kompensationsordninger, som medførte, at de ikke kunne eller måtte deltage i projektet sideløbende. I kølvandet på den globale pandemi blev der udviklet mange tilbud målrettet SMV'er med henblik på at sikre virksomhedernes overlevelse under nedlukning. Derfor har der været et udpræget konkurrencesituation sideløbende med projektet, som har medført rekrutteringsudfordringer, og at målopnåelse for antal deltagende virksomheder, som modtager støtte, samt antallet af deltagere ikke er helt indfriet for projektet i øvrige regioner, men kun for Region Sjælland. Hertil bemærker projektledelsen, at der har været opstillet virkeligt ambitiøse og næsten urealistisk høje måltal for antal deltagende SMV i projektet, og at projektet samlet set kan betragtes som en succes med generelt stor effekt og udbytte. Rekrutteringsudfordringerne blev pointeret ved midtvejsevalueringen, hvorefter der blev igangsat flere initiativer for at få flere deltagende virksomheder. Bl.a. større samarbejde med lokale erhvervsråd om rekrutteringsindsatser med mulighed for at trække på deres netværk og viden om nærmiljøet samt justering af rekrutteringsstrategien med tilladelse til projektdeltagelse af enkeltmandsvirksomheder.

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.

Figur 3 Oversigt projektets implementering fordelt på evalueringsparametre



Organisering og samarbejde



Projektet er baseret på et velafprøvet partnerskab, men de projektdeltagerne har varierende oplevelser af organisering og samarbejde.

Konstellationen med en national lead partner i Odense og forløb og aktiviteter spredt i landet har været balancens kunst i at komme tilstrækkeligt tæt på hinanden, og der meldes om varierende oplevelser af projektets organisering og samarbejde. Nogle fremhæver, at projektets varighed har betydet, at der har været tilstrækkelig tid til at opbygge gode personlige og arbejdsrelationer, som har fremmet samarbejdet og kan anvendes fremadrettet. Netop samarbejde om indsatser har gjort det muligt at løfte opgaver, der ikke er mulige alene. Øvrige partnere påpeger projektets gode samarbejde til både projektlejelse, internt mellem akademier og i særlig grad konstruktiv kontakt til det lokale erhvervsliv, klynger og lokalforeninger, der beskrives som etablering af værdifulde alliancer og partnerskaber, som består efter projektets afslutning.

Nogle af projektets partnere fremhæver, at deres partnerskab og villigheden til at udveksle erfaringer er et væsentligt udbytte og læringspunkt for projektet som helhed. Andre projektpartnere har modsat oplevet, at partnernes vidensdeling og brug af hinanden på tværs af geografi og partnerskab ikke er blevet udnyttet tilstrækkeligt. Derudover peger nogle partnere på at udviklergruppen indledningsvist var god til at udtænke flere koncepter, der blev afprøvet, men ikke på den længere bane og ikke relevant for alle partnerskaber med forskellige udfordringer, hvorfor partnerne selv måtte løse udfordringer og efterfølgende vidensdele. Vi vurderer, at en mere systematisk vidensopsamling og -deling ville gavne projektet og styrke involverede partners oplevelse af at være en del af et større samlet projekt.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Projektet udmærker sig gennem et tydeligt effektfokus og arbejder målrettet mod effektskabelse inden for skræddersyede kompetenceudviklingsforløb, der styrker deltageres digitale kompetencer.

Det er en fællesnævner for alle interviewede, herunder projektledelse, partnere og deltagende virksomheder, at projektets dynamiske format fremhæves som en kvalitet, der medvirker til at fremme sammenhæng mellem aktiviteter og mål. Blandt andet påpeges muligheden for at tilpasse forløb undervejs, som en stor styrke ved projektet. Den indholdsmæssige tilpasning har været mulig fordi rammerne for digitalisering kunne strækkes til at inkludere kompetenceudviklingsforløb, der matcher virksomhedernes varierende kontekst og udgangspunkt for digitale kompetencer.

Projektets dynamiske format eksemplificeres desuden ved at undervisningsforløb er tilrettelagt og afviklet under hensyn til virksomhedernes deltagelse uden for ordinære arbejdstider/virksomhedernes åbningstider, bl.a. i ydertidspunkter som klokken 7.00-10.00 og/eller klokken 18.00-21.00. Dette fremhæves af partnere og deltagere, der har oplevet undervisningstidspunkter som en fordel eller en forudsætning for projektdeltagelse. Samlet set er det vores vurdering, at projektets dynamiske format med både fysisk og online undervisning, fælles workshops og individuelt tilpassede sparringer er en kvalitet, der understøtter projektets relevans og sammenhæng mellem aktiviteter og mål (Læringspunkt 1).

I relation til projektets rekrutteringsudfordringer, og dermed også udfordringer med at indfri projektets ambitiøse mål om antal deltagende virksomheder, fortæller flere partnere, at det har været særligt vanskeligt at rekruttere mikro virksomheder. Én partner nævner, at de indledningsvist fik afslag på at rekruttere enkeltmandsvirksomheder i projektet, men efterfølgende fik tilladelse hertil og sammensatte enkeltmandsvirksomhederne i netværk, hvilket afhjalp rekrutteringsudfordringerne. Derudover er projektets rekrutteringsstrategi justeret og udvidet undervejs til rekruttering via samarbejde med lokalt netværk i form af lokalt erhvervsråd, foreninger og klynger, hvilket har været en succes. Vi vurderer, at det lokale netværk og klynger er vigtige ressourcer at udnytte og samarbejde strategisk med både ift. rekruttering og generelt gennem projektet – både grundet deres netværk i økosystemet og deres øvrige lignende indsatser, som potentielt kan hjælpe virksomhederne videre.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagerne oplever gennemgående kvaliteten som tilfredsstillende, men med enkelte tilfælde af forbedringspotentialer.

Samtlige interviewede virksomheder fremhæver kvalitet i forløbets aktiviteter og særligt 1:1 sparringen, som i flere tilfælde har bidraget konkret til prioritering af indsatser og fokus i virksomheden med stor værdi i mirkovirksomheder, hvor få personer varetager alle opgaverne. Én virksomhed kunne ønske sig mere konsistens i forløbet med samme gennemgående konsulent, mens en anden virksomhed netop fremhæver kvaliteten i sit forløb med samme konsulent gennem hele forløbet, som tog udgangspunkt i virksomhedsnært indhold, der blev tilpasset efter behov undervejs. Slutteligt bemærker et par af virksomhederne, at de undres over projektets titel *Digital ledelseskultur*, som i deres optik tiltrækker flere mænd, og samtidig har givet misvisende associationer til projektindhold. Deres projektdeltagelse har derfor krævet en del dialog med forventningsafstemning til indhold og udbytte, og det afgørende for deres projektdeltagelse har været 1:1 sparringen af høj kvalitet.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Projektets forløb med vekselvirkning mellem kollektive og individuelle aktiviteter opleves som relevante, men mere fokus på opfølgning kunne styrke udbyttet for deltagerne. Ifølge deltagerne har relevansen for den enkelte virksomhed særligt knyttet sig til projektets dynamiske format med kombination af praksisnær undervisning og konkret 1:1 sparring med virksomhederne. Derved har virksomhederne opnået læring via kollektive aktiviteter suppleret med en konsulent, der har bidraget til at omsætte den generelle viden til konkret praksis i virksomhederne. Det er samtidig en udfordring, at der ikke er mere tid afsat til konsulentbistand. På tværs af branche, størrelse og anciennitet fortæller virksomhederne, at de via projektdeltagelse har opnået udbytte ift. afklaring af strategisk udviklingsretning for virksomheden og den måde der arbejdes på generelt – både via undervisning og sparring med konsulent samt netværk og dialog/støtte med øvrige virksomheder. I den forbindelse nævner flere virksomheder ønske om et organiseret forpligtende fællesskab mellem virksomheder, som understøtter, at de prioriterer vedholdende arbejde med læring fra forløbet.

Forankring af
output



Projektets organisering bærer præg af et fokus på forankring af den tilførte viden i virksomhederne, men der er generelt brug for organisering af forpligtende fællesskaber til at fremme forankring. På baggrund af interviewene med projektets deltagende partnere og virksomhederne er det samlet set vores vurdering, at de gennem projektdeltagelse har opnået indsigt, kompetencer og erfaringer med nye metoder til at udvikle deres virksomhed og udnytte muligheder i digitalisering. Det er med andre ord vores opfattelse at forløbene rent fagligt ruste virksomhedens ledelse og medarbejdere til at udvikle virksomheden digitalt, så virksomhederne er i stand til at arbejde videre med dette selvstændigt efter projektets afslutning. I forlængelse heraf påpeger enkelte virksomheder dog, som tidligere nævnt, behov for etablering af forpligtende fællesskaber mellem virksomhederne imellem, hvor de løbende holder hinanden op på at implementere indsatser baseret på de nye kompetencer og strategiske greb, de har tilegnet sig i forløbet. Dette til trods for at projektdeltagelse har fokuseret på at deltagerne undervejs etablerer netværk og relationsopbygning til øvrige virksomheder via fælles workshops og oplæg med henblik på at sikre forankring af virksomhedernes kompetenceløft efter endt projektperiode.

I forhold til projektets forankring vurderer vi desuden, at det har været givtigt at justere rekrutteringsstrategien undervejs til et øget samarbejde med lokalt netværk i form af lokale erhvervsråd, foreninger og klynger, der understøtter forankring grundet deres lokalkendskab, netværk og øvrige indsatser som virksomhederne kan få udbytte af. Dog kunne samarbejdet med lokalt netværk med fordel være indledt tidligere i projektperioden for at udnytte potentialet heri (Læringspunkt 2).

Monitorering og
opfølgning



Projektets monitorering og opfølgning mhp. læring og tilpasning er nedprioriteret til fordel for fokus på rekrutteringsudfordringerne, dog er der igangsat en særlig indsats for at imødekomme projektets administrationskrav. Ifølge projektledelsen har deres fokus på rekruttering af virksomheder medført en nedprioritering af evalueringsarbejdet med monitorering og opfølgning undervejs med henblik på læring og tilpasning af aktiviteter.

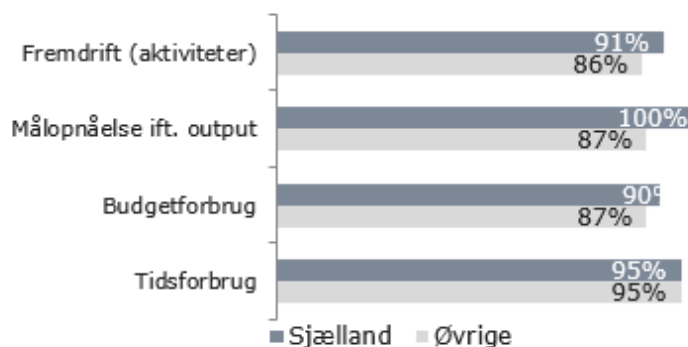
Al obligatorisk dokumentation for projektet er udført og overholdt, og der er igangsat evalueringsprocesser på alt, men udbyttet er småt. Det ses bl.a. ved at projektledelsen ikke er tilfredse med den mængde evalueringsskemaer, der findes i Podio og havde ønsket en større mængde data. En af forklaringerne hertil er, at det kan være svært at indhente feedback fra virksomhederne, der er travlt optagede i virksomheden, så snart forløb er afsluttede.

I arbejdsgruppen er der afprøvet flere tilgange til at fremme løbende evalueringer og deling af læringspunkter baseret på gode eller mindre gode erfaringer. Derudover har projektledelsen igangsat en større kommunikationsopgave, som de beskriver som en reel serviceindsats for at imødekomme projektets dokumentationskrav om tidsregistrering. Indsatsen er lykket, fordi der har været et stort fokus på opgaven og ressourcer dedikeret hertil. Netop dette tiltag beskrives af en partner, som fortæller, at de udviklede denne særlige metodik med pædagogisk og grafisk vejledning til udfyldelse af tidsregistreringer fra virksomhederne, som virkede effektivt og derfor efterfølgende blev udbredt til projektledelsen. Partneren havde dog gerne set, at indsatsen var udviklet af projektledelsen og derfra udbredt til projektets partnere. I tilknytning hertil har nogle partnere efterspurgt, at projektledelsen havde taget mere ansvar og udvist engagement ift. f.eks. opdatering og anvendelse af Podio. Både projektledelse og partnere er af den opfattelse, at de administrative registreringskrav reelt har været en barriere for virksomhedernes projektdeltagelse, og der efterspørges særligt tilladelse til brug af digitale underskrifter i projektet (Læringspunkt 3).

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).

Figur 4 overordnet status på projektets fremdrift



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 for bevillingen til Region Sjælland og 86 % for Øvrige regioner, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 5 Region Sjælland: Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Rekruttering	886	852	96 %
Screening af virksomheder og ledere	260	253	97 %
Kompetenceforløb	24	20	83 %
Formidling og brobygning	8	7	88 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager den 27. september 2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Som det fremgår af figuren, har projektet i Region Sjælland været i dialog med 852 af de forventede 886 virksomheder, hvilket svarer til en målopnåelse på 96 %. Disse virksomhedskontakter har vist sig værdifulde for projektets fremdrift, i form af deltagelser. Det ses ved at målopnåelsen ift. antal screenede

virksomheder og ledere er på 97 %, hvilket har været medvirkende til at 20 ud af forventet 24 virksomheder har deltaget i kompetenceforløb i projektet, hvilket svarer til en målopnåelse på 83 %. Dette er en markant udvikling siden midtvejsevalueringens konstatering om projektets rekrutteringsudfordring i Region Sjælland. Afslutningsvist har projektet i Region Sjælland en målopnåelse på 88 % ift. projektets formidling og brobygning, hvilket er en opgørelse over antallet af vidensinstitutioner og innovationsnetværk, som har været involveret i programsatte aktiviteter i projektets kompetenceforløb.

Figur 6 *Øvrige regioner: Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet*

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Rekruttering	994	1014	+100 %
Screening af virksomheder og ledere	456	392	86 %
Kompetenceforløb	33	24	73 %
Formidling og brobygning	12	10	83 %

Det fremgår af ovenstående figur, at projektets fremdrift i de øvrige regioner er nogenlunde tilsvarende fremdriften i Region Sjælland. Det vil sige, at målopnåelsen er indfriet med +100 % ift. antal virksomhedskontakter, mens den er lidt mindre på 86 % af forventet antal screenede virksomheder og ledere. Antallet af gennemførte og afsluttede kompetenceforløb er 24 af de forventede 33 for projektet i de øvrige regioner, hvilket svarer til en målopnåelse på 73 %. Det vidner om en markant udvikling siden midtvejsevalueringen, hvor antallet af gennemførte kompetenceforløb var 2. Slutteligt er der for de øvrige regioner opnået 10 af de forventede 12 aktiviteter om projektets formidling og brobygning, herunder antallet af involverede vidensinstitutioner og innovationsnetværk.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 7 *Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet*

		Total Budget	Forbrug pr. 31/8 2022	Procentvist forbrug
Sjælland	Budgetforbrug (mio. DKK)	29,1	26,2	90 %
	Tidsforbrug (måneder)	55,5	52,5	95 %
Øvrige regioner	Budgetforbrug (mio. DKK)	40,8	35,6	87 %
	Tidsforbrug (måneder)	55,5	52,5	95 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 27. september 2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt et mindre underforbrug af midler. Dette hænger blandt andet sammen med rekrutteringsudfordringerne, der har domineret i projektets første halvdel, og som der er arbejdet målrettet med at imødekomme via en tilpasning af projektets rekrutteringsstrategi. Derudover er opgørelsen over budgetforbrug indrapporteret tre måneder før projektets afslutning, og der kan således ske mindre ændringer og opjusteringer i budgettet helt afslutningsvist i projektperioden.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede outputmål nået for Region Sjælland og 87 % for øvrige regioner, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 8 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Sjælland	Antal virksomheder som modtager støtte	263	+100 %
	Antal deltagere	401	+100 %
Øvrige regioner	Antal virksomheder som modtager støtte	486	87 %
	Antal deltagere	898	87 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 27. september 2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet i Region Sjælland har indfriet, og endda oversteget, de forventede mål for antallet af virksomheder, som modtager støtte og ligeledes for antallet af deltagere, med 30 flere deltagere end forventet. Siden midtvejsevalueringen har projektet opnået markant fremdrift. Dog viser sammenhængen mellem de to måltal, at der i gennemsnit deltager ca. 1,6 person pr. deltagende virksomhed i projektet, mod de forventede 2 deltagere pr. virksomhed. I de øvrige regioner er billedet en smule lavere end Region Sjælland. Konkret er målopnåelsen 87 % ift. antallet af deltagende virksomheder, som modtager støtte, og ligeledes 87 % ift. antal deltagere. Sammenhængen mellem de to måltal viser, at der er gennemsnitligt 1,9 deltagere pr. virksomhed, hvilket svarer til forventet niveau for øvrige regioner.

Samlet set vurderer vi på baggrund af både afsnit 5.1 og 5.2, at projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse for både Region Sjælland og øvrige regioner. Der er sket markant udvikling med indfrielse af output mål og

aktivitetsmål siden midtvejsevalueringen, med størst positiv udvikling for Region Sjælland.

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 607 deltagere, hvoraf 112 respondenter har besvaret spørgeskemaet (hhv. 36 deltagere fra Sjælland og 76 deltagere fra øvrige regioner), hvilket giver en samlet svarprocent på 19 %. 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 til at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Overordnet indikerer spørgeskemabesvarelserne, at deltagerne har fået et udbytte af deltagelsen. Hhv. 64 % af deltagerne fra Sjælland og 41 % af deltagerne fra øvrige regioner svarer, at de i høj grad har fået et udbytte af indsatsen. Der synes således at være en geografisk forskel i besvarelserne, hvilket også afspejler sig i nedenstående tabel over deltagernes vurdering af deres udbytte på en række parametre.

Figur 9 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af deltagerne, der angiver at...</i>	Andel Virksomheder (Sjælland)	Andel Virksomheder (Øvrige)
Deres forståelse for den kompleksitet der følger med digitalisering er øget	57 %	44 %
De har udviklet et digitalt mindset	42 %	38 %
De har fået en bedre forståelse for, hvordan man skaber en kontekst, hvor digitalisering fremmes	49 %	36 %
De er blevet bedre til at spotte digitale potentialer og forretningsmodeller	48 %	33 %
De er bedre i stand til at formidle strategi og retning for deres virksomhed	49 %	31 %
De er bedre i stand til at arbejde med forandringsledelse	29 %	17 %
De har igangsat et eller flere digitaliseringstiltag i virksomheden	49 %	46 %
De har opstillet nye mål og KPI'er, så de kan måle og evaluere på digitale tiltag	23 %	16 %
De har udarbejdet en digital strategi	23 %	25 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=36 deltagere fra Sjælland og 76 deltagere fra øvrige regioner).

Besvarelsene indikerer, at det primært er en større forståelse for kompleksiteten i digitalisering, som deltagerne på tværs af de to bevillinger vurderer, at indsatsen har bidraget til. Derudover finder vi det positivt for forankringen af projektet, at omkring halvdelen af deltagerne angiver, at de som følge af indsatsen har igangsat et eller flere digitaliseringstiltag i virksomheden. Samtidig svarer kun en fjerdedel, at de har opstillet KPI'er og udarbejdet en digital strategi. Samtidig indikerer besvarelsene på tværs af de to bevillinger, at flere deltagere i region Sjælland har fået et større udbytte under de forskellige parameter sammenlignet med deltagerne fra de øvrige regioner. Ifølge projektholder kan de relativt lave svarprocenter på de opstillede spørgsmål om effektforudsætninger samtidig skyldes, at mange af de deltagende virksomheder har været mindre og på et lavere digitalt niveau end forventet.

Deltagerne er også blevet spurgt til deres behov for yderligere kompetenceudvikling for at kunne indfri digitaliseringspotentialet i deres virksomhed. Til dette svarer 43 % af deltagerne i Sjælland, at de har behov for dette, mens 46 % fra øvrige regioner svarer at de har et behov. På tværs af de to bevillinger vurderer deltagerne, at de vil opsøge yderligere kompetenceudvikling gennem særligt private rådgivere og konsulenter, hvilket vi vurderer afspejler den positive oplevelse de interviewede deltagere bl.a. giver udtryk for at have oplevet gennem 1-1 sparringen med en konsulent i projektet. Samtidig vurderer deltagerne i region Sjælland, at de også vil opsøge yderligere kompetenceudvikling gennem kurser hos brancheforeninger/fagforeninger, mens deltagerne i de øvrige regioner ser

mulighed for at deltage i andre digitaliseringsprojekter, f.eks. Enter:Digital eller SMV:Digital.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at hhv. 18 % af deltagerne fra Sjælland og 22 % af deltagerne fra øvrige regioner vurderer, at deltagelsen i indsatsen allerede har ført til et forbedret potentiale for vækst. Samtidig vurderer hhv. 73 % og 60 %, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst på et senere tidspunkt.

Figur 10 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 (Sjælland)	Virksomheder med positiv forventning (Øvrige)
Årlig omsætning	62 %	36 %
Årlig eksport	15 %	12 %
Antal ansatte	29 %	26 %

(n=34 deltagere fra Sjælland og 69 deltagere fra øvrige regioner)

Flest deltagere på tværs af de to bevillinger har positive forventninger til vækst i årlig omsætning. Der er samtidig væsentlig forskel i andelen af deltagere i hhv. Sjælland og øvrige regioner, der har positive forventninger til effekter på de tre områder. Dette kan være en afspejling af det generelt større udbytte, deltagerne vurderer at have fået af deres deltagelse, som beskrevet ovenfor.

Trods flere deltagere med positive forventninger til vækst blandt deltagerne i Sjælland er deltagerne gennemsnitlige vækstforventninger størst blandt deltagerne i de øvrige regioner, hvilket er afspejlet nedenfor. Dette kan skyldes, at deltagerne udgangspunkter er forskellige, hvilket dog ikke er belyst i spørgeskemaet.

Figur 11 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

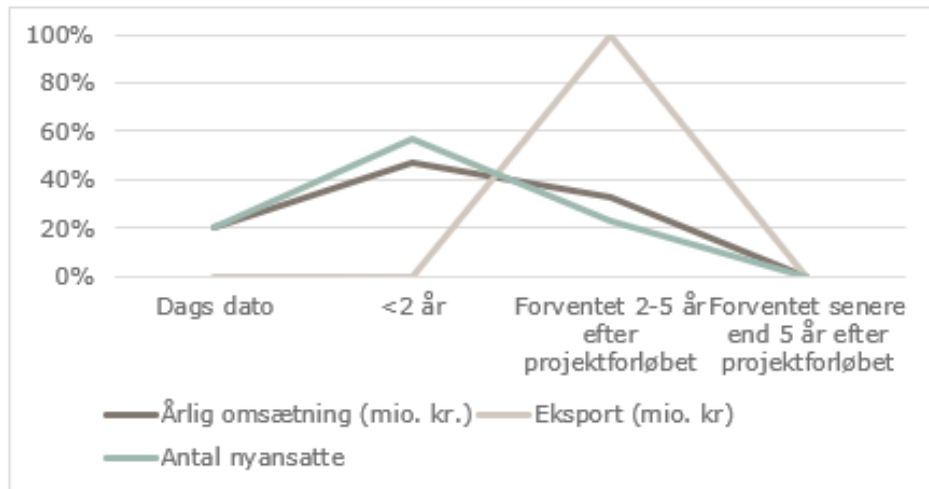
Deltagerne gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning (Sjælland)	Gennemsnitlig forventning (Øvrige)
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,1	0,7
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0,007	0,088
Antal nyansatte	0,3	0,3

(n=34 deltagere fra Sjælland og 69 deltagere fra øvrige regioner)

Tidshorisont for effekter

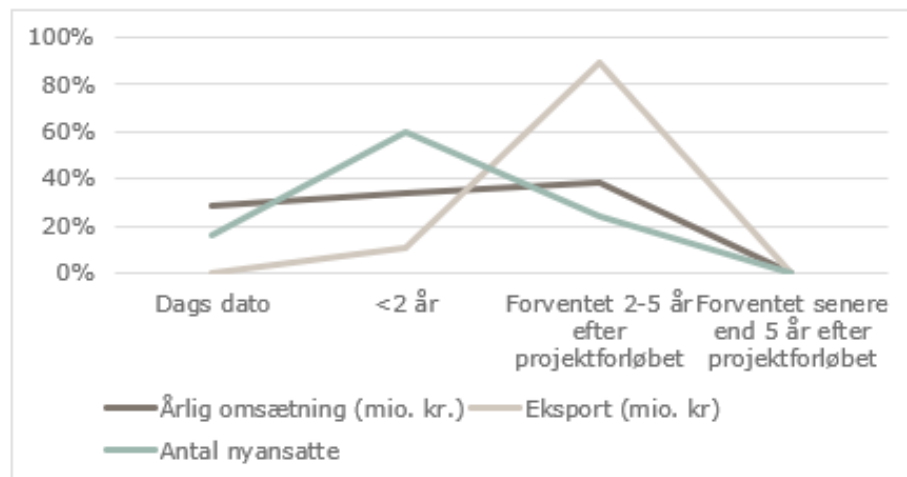
Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse.

Figur 12 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen (Sjælland)



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

Figur 12 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen (Øvrige regioner)



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

Forventningerne til tidshorisonten for effektskabelsen er nogenlunde ens på tværs af de to bevillinger. Ovenstående figurer viser dog, at mens deltagerne fra de øvrige regioner vurderer en nogenlunde jævn vækst i årlig omsætning som følge af deltagelsen fra d.d. indtil 5 år efter deres deltagelse, forventer de sjællandske deltagere, at væksten i årlig omsætning primært vil blive indfriet indenfor 2 år efter deltagelsen.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 13 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

		Målsætning i projekt- perioden	Målsætning efter pro- jekt- perioden	Sta- tus	Procentvis målopnåelse
Sjæl- land	Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddel- bart efter deltagelsen	344	0	273	79 %
Øvrige regioner	Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddel- bart efter deltagelsen	645	0	398	62 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 27.09.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Note 2: Status på måltallene er opgjort pr. 31.08.2022.

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

Dynamisk format med skræddersyede kompetenceudviklingsforløb sikrer sammenhæng mellem aktiviteter og mål, som skaber værdi og udbytte for deltagerne. Alle projektets involverede parter fremhæver værdien ved det dynamiske format, der er sammensat af forskellige elementer, som supplerer hinanden og spænder fra kollektive undervisningsforløb med praksisnær undervisning, fælles workshops med fokus på netværks- og relationsdannelse virksomheder imellem til skræddersyet 1:1 sparring med konsulent, der har hjulpet med at omsætte teori til praksis med udgangspunkt i virksomhedernes individuelle digitale niveau. Forløbenes løbende indholdsmæssige tilpasning til virksomhedernes kontekst har medvirket til at sikre, at virksomhederne er blevet mødt i deres individuelle behov. Desuden er undervisningsforløb afholdt uden for ordinære åbningstider for de deltagende virksomheder for at sikre deres deltagelse. Samlet set er det således vores vurdering, at projektets dynamiske format er en kvalitet, der understøtter projektets relevans og sammenhæng mellem aktiviteter og mål. Dette er en central læring fra projektet, som med fordel kan anvendes i øvrige kompetencenedviklingsprojekter for at sikre relevans og værdi.

Læringspunkt 2

Opdateret rekrutteringsstrategi har gjort det muligt at indfri næsten alle måltal, dog kunne samarbejdet med lokalt netværk med fordel være indledt tidligere både ift. rekrutteringsindsats og netværk for virksomheder til gavn efter projektets udløb. Både projektledelse og projektpartnere beretter om et stort fokus på at afhjælpe projektets rekrutteringsudfordringer, og kunne indfri projektets ambitiøse mål om antal deltagende virksomheder. Undervejs i projektet er rekrutteringsstrategi justeret til at inkludere mikrovirksomheder og udvidet til rekruttering via øget strategisk samarbejde med lokalt netværk såsom lokalt erhvervsråd, foreninger og klynger, hvilket har haft den ønskede effekt. Vi vurderer, at det lokale netværk og klynger er vigtige ressourcer at udnytte og samarbejde strategisk med både ift. rekruttering og generelt gennem projektet. Det skyldes både deres netværk i økosystemet og deres øvrige lignende indsatser, som potentielt kan hjælpe virksomhederne videre, og dermed medvirke til at understøtte projektets forankring. Det er vores vurdering, at dette er et centralt læringspunkt for projektet, som kan indtænkes og anvendes i øvrige projekter for at opnå samme positive effekt.

Læringspunkt 3

Klar kommunikationsindsats med tydelig forventningsafstemning i virksomhedsdialog om rekruttering og efterfølgende tidsregistrering er et effektivt redskab i projektledelsen. Det er projektets erfaring, at klar kommunikation med fokus på konkret fagligt udbytte ved deltagelse i projektet har gjort en positiv forskel for rekrutteringen. Projektledelsen beskriver det som en erfaringsbaseret læringsproces at anskue rekrutteringen som en salgsproces, hvor relevansen ved projektdeltagelse skal kommunikeres tydeligt og specifikt målrettet virksomheden og samtidig tage højde for geografiske forskelle i landet. Denne skærpede kommunikation ift. virksomhedernes behov og udbytte har været vanskelig, fordi virksomhederne er vidt forskellige og dermed har varierende udgangspunkter og behov for digital kompetenceudvikling. Generelt har

en tilpasset rekrutteringsstrategi med tydelig kommunikation om projektdeltagelsens relevans og udbytte kombineret med fysisk fremmøde virket effektivt, fordi det har givet mulighed for, at der i mødet kunne kortlægges individuelle behov i virksomheden, som der tilbydes hjælp til i kompetenceudviklingsforløbene, eksempelvis en ny digital forretningsmodel og generelt styrket udvikling af virksomhedernes digitale kultur og parathed ift. digitalisering mm.

Tydelig kommunikation er desuden vigtig ift. projektets dokumentationskrav. På baggrund af interviews med projektledelse og partnere fremhæves behovet for en kommunikativ indsats for at indsamle virksomhedernes tidsregistreringer i projektet. Der er dedikeret ressourcer til udvikling af en pædagogisk metodik med grafisk vejledning til virksomhedernes udfyldelse af tidsregistrering. Den pædagogiske vejledningsmanual og påmindelsesmails om indrapportering af virksomhedernes timer brugt i projektet, har virket effektivt. For yderligere effektivisering efterspørger projektholder tilladelse til brug af digitale underskrifter. Vi vurderer, at de erfaringer der er gjort i projektet med kommunikationsindsats med pædagogisk vejledning om tidsregistrering, med fordel kan appliceres til øvrige EU-projekter.

Læringspunkt 4

Projektorganiseringen og samspillet mellem de to bevillinger for projektet i Region Sjælland og øvrige regioner har båret præg af konstruktiv samtænkning på tværs af de to projekter.

Projektledelsen understreger, at projektet for Region Sjælland og projektet for øvrige regioner er adskilt rent administrativt, men at der derudover har været fokus på ikke at tænke det som to forskellige projekter. Konkret er det bl.a. kommet til udtryk i projektets organisering med én udviklergruppe, der har været ansvarlig for screeningstests og vidensdeling og inspiration på tværs af partnerne. Derudover har styregruppen arbejdet på tværs af de to projekter og vidensdelt 100% på lige fod, også uden om projektledelsen. På den måde har de to projekter i praksis været organiseret og drevet som én samlet størrelse. Der har dog været størrelsesmæssige forskelle mellem Region Sjælland og øvrige regioner, som har medført, at de to projekter ikke har kunnet spejle sig 1:1 i hinandens forløb og resultater. Derudover differentierer projekterne sig ift. økonomi, hvor Region Sjælland har haft et andet budget med mere råderum, end det har været tilfældet i de øvrige regioner. Det er vores vurdering, at netop opmærksomheden på at sikre samspillet og samtænkningen har været en styrke for projektet, hvor erfaringer og vidensdeling er blevet delt til fordel for begge projekter. Den overordnede erfaring med denne organisering kan betragtes som et læringspunkt til inspiration for øvrige projekter med todelte bevillinger fremadrettet.

8 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.