

APRIL 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# COMPRESS

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

APRIL 2023 APRIL 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# COMPRESS

SLUTEVALUERING

|                |            |
|----------------|------------|
| PROJEKTNR.     | A072630    |
| DOKUMENTNR.    | 004S       |
| VERSION        | 1.0        |
| UDGIVELSESDATO | 20.04.2023 |
| UDARBEJDET     | MCC        |
| KONTROLLERET   | MW         |
| GODKENDT       | MOBR       |



# INDHOLD

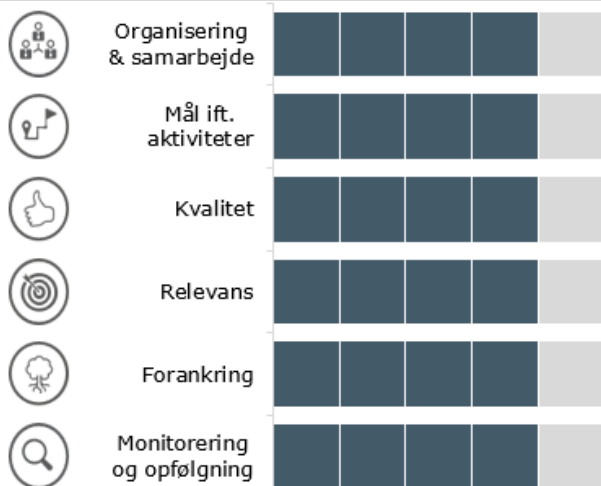
|         |                                        |    |
|---------|----------------------------------------|----|
| 1       | Resumé: Compress                       | 1  |
| 2       | Fakta om Compress                      | 2  |
| 2.1     | Projektets effektkæde                  | 3  |
| 3       | Overordnet status                      | 4  |
| 4       | Projektets implementering              | 5  |
| 5       | Fremdrift og målopnåelse               | 8  |
| 5.1     | Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle | 8  |
| 5.2     | Målopnåelse i forhold til output       | 10 |
| 6       | Effektvurdering                        | 12 |
| 6.1     | Deltagernes udbytte                    | 12 |
| 6.2     | Indsatsens effektmål                   | 13 |
| 7       | Anbefalinger og læring                 | 14 |
| Bilag A | Sådan scorer vi                        | 15 |



# 1 Resumé: Compress

## Projektets implementering

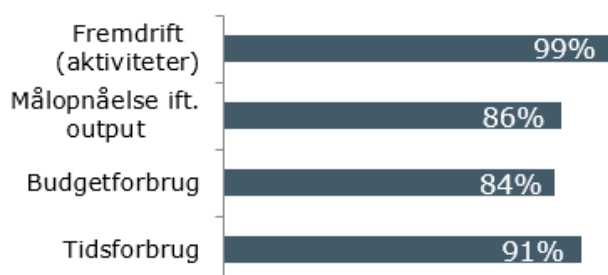
Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4**



Compress projektet har haft en vellykket implementering på alle parametre. Det er vores vurdering, at projektet har haft velfungerende arbejds- og kommunikationsgange, der har understøttet fremdriften. Vi vurderer, at det er lykket at lave individuelle aktiviteter inden for projektets overordede formål med høj kvalitet og relevans for de deltagende virksomheder.

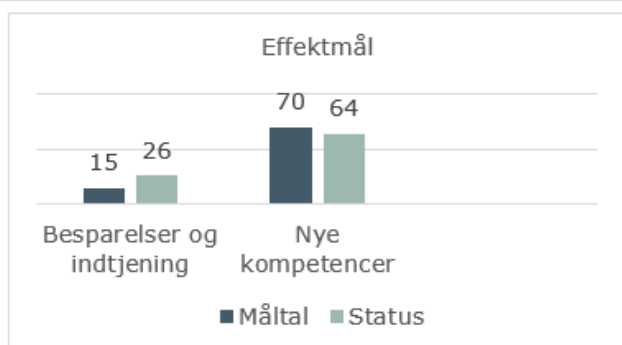
Herudover er det positivt, at projektetholder har arbejdet med forankring af indsatser i de enkelte virksomheder. Det er ligeledes positivt, at der er indtænkt monitorering og opfølgning, når samarbejdet med virksomhederne påbegyndes.

## Målopnåelse



Projektet har indfriet størstedelen af måltallene og vi ser ingen grund til, at projektholder ikke når at indfri alle målene, inden projektet afsluttes.

## Effektvurdering



Det er vores indtryk, at projektet har haft en høj værdi for de deltagende virksomheder. Flere virksomheder end forventet har opnået besparelse og øget indtjening ved deres deltagelse. Herudover vurderer flere, at medarbejdere og ledere har opnået nye kompetencer gennem projektet.

Opgørelsen på måltal er foretaget inden projektets ophør og der mangler således tilbagemeldinger fra flere virksomheder, hvilket betyder, at alle måltal endnu ikke er indfriet. Vi ser ikke noget til hinder for, at projektet ikke når at indfri alle måltal inden projektet afsluttes.

## 2 Fakta om Compress

*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

Formålet med Compress er at styrke ressourceeffektiviteten hos SMV'er inden for produktionssektoren primært gennem kompetenceudvikling, der ud over de direkte effektiviseringsmål også skal bibringe virksomhederne viden og -kompetence til efterfølgende selv at kunne fortsætte og udvikle optimerings- og innovationsprocesserne i den daglige produktion.

Kompetenceudviklingen udføres som en række differentierede læringsaktiviteter målrettet ledere og medarbejdere med et virksomhedsperspektiv, der kan bibringe en helhedsforståelse.

Viden- og kompetenceudviklingen varetages primært af de medvirkende erhvervsskoler og erhvervsakademier i samarbejde med de deltagende virksomheder og de øvrige partnere i projektet.

Kompetenceudviklingen spænder bredt fra LEAN til projektledelse og fra materialekendskab til innovation. Uddannelsesaktiviteterne kan gennemføres på forskellig vis fra læring direkte i produktionen til traditionelle kurser med mellem-liggende træning. Indsatsen er inddelt i følgende faser: Afdækning af virksomhedens behov i samarbejde med en konsulent fra projektet, beskrivelse af behovene i en parathedsvurdering, gennemførelse af kompetenceudvikling parallelt med sparring og dialog med ledelsen i virksomheden. Indsatsen afsluttes med en aktivitet hvor der tegnes en proces med skridtene i den videre udvikling, som virksomheden kan arbejde videre med på egen hånd.

Figur 1 Kort info om indsatsen

| FAKTA-BOKS                 |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>Tilskudsmodtager:</b>   | Tietgen Kompetencecenter |
| <b>Sagsbehandler:</b>      | Sandra Winther Gandrup   |
| <b>Finansieringskilde:</b> | Socialfonden (ESF)       |
| <b>Indsatsområde:</b>      | Iværksætter (ESF-1)      |
| <b>Samlet budget:</b>      | DKK 62.025 mio.          |
| <b>Bevillingsperiode:</b>  | 11.03.2015– 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

| Output                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Hovedaktiviteter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Effekter                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Parathedsvurdering (afklaring af behov)</li> <li>Opstilling af virksomhedsprojekter</li> <li>Udvikling og gennemførelse af skræddersyede virksomhedsforløb for ledere og ansatte*</li> <li>Understøtte tværgående virksomhedssamspil/netværksdannelse (koblet direkte til uddannelsesaktiviteterne)</li> <li>Procesmonitorering af de enkelte virksomhedsforløb</li> <li>Erfaringsformidling</li> <li>Konceptualisering af metoder</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Øgede kompetencer i virksomhederne til fortsat ressourceeffektivisering/ produktionsoptimering</li> <li>Øget strategisk fokus på ressourceeffektivitet i deltagende virksomheder</li> <li>Øget ressourceeffektivitet i deltagende virksomheder</li> <li>Øget bæredygtig og miljøvenlig produktion i deltagende virksomheder</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Besparelser/øget indtjening i deltagende virksomheder</li> <li>Jobskabelse som følge af vækst (højtuddannede)</li> <li>Forbedret konkurrenceevne og øget omsætning (længere sigt)</li> </ul> |

### 3 Overordnet status

Projektet står overfor at skulle afslutte de sidste tilbageværende virksomhedsforløb efter en projektperiode på otte år.

Ved afslutningstidspunktet har projektet nået flertallet af de opstillede milepæle. COVID-19 gjorde det i en periode vanskeligt at gennemføre kompetenceundervisningen ude i virksomheder, men dette blev løst ved at omlægge undervisningen til digital format.

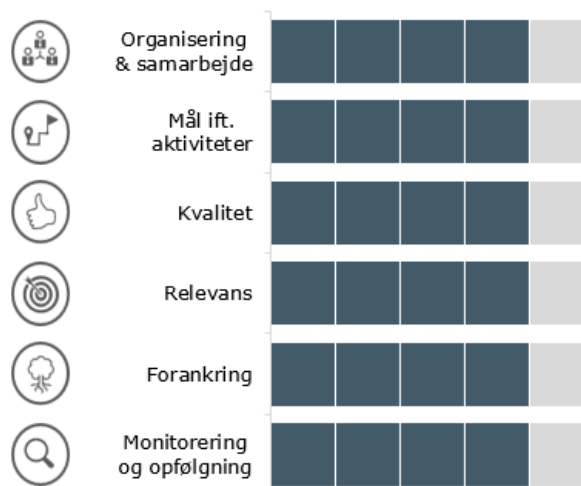
Projektet har undervejs modtaget to tillægsbevillinger knyttet til hhv. COVID-19 og Brexit.

Projektet har været landsdækkende. Det er afviklet parallelt med et projekt med samme projektgruppe og omdrejningspunkt i Region Sjælland. Dette blev afsluttet tre år tidligere (november 2019)

Den oprindelige projektperiode var berammet til tre år, men projektet er over tre omgange forlænget. Projektet har i den forbindelse fået opjusteret målsætninger og budget.

## 4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



**Projektet ledes professionelt gennem et velfungerende forretningsudvalg.** Vi vurderer på baggrund af interviews med

projektledelse og konsulenter, at projektet er lykket med at udvikle velfungerende arbejdsgange i projektet til gavn for projektets samlede kvalitet og fremdrift. Eksempelvis er projektets forskellige parter organiseret i et forretningsudvalg, der fungerer som styregruppe for projektet. Forretningsudvalget har forholdt sig til læringer og erfaringer fra de enkelte parter for at sikre, at viden og erfaringer er med til at danne grundlag for nye beslutninger. Herudover er alle parathedsvurderinger, som beskriver de planlagte forløb på virksomhederne læst og godkendt i forretningsudvalget.

Vi vurderer ligedes, at bredden i konsulenternes viden og erfaring har været med til at sikre relevant kompetenceudvikling for den enkelte virksomhed, der har haft forskellige læringsbehov. Konsulenterne kommer fra forskellige jobs, hvor nogle har været undervisere, mens andre har arbejdet som rådgivere. Konsulenternes opgave er at oversætte mulighederne fra projektet til den enkelte virksomhed og finde frem til hvilke handlinger der kan sættes i gang og hvilken værdi det kan give. Der er arbejdet med forskellige tiltag fra effektivisering af arbejdsgange ud fra LEAN-metoden til videreudvikling af forretningsmodeller og udvikling af ny strategi for virksomheden.

Herudover vurderer vi, at projektet er lykket med skabe plads til vidensdeling. Konsulenterne, der har været tilknyttet projektet, giver udtryk for, at de bilaterale netværksmøder mellem konsulenterne har været med til at sikre videns- og erfaringsdeling om aktuelle tendenser og cases fra igangværende forløb. Dette har givet mulighed for at drøfte barrierer og mulige løsninger.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Faste procedure for parathedsvurderingerne sikrer, at de individuelle og differentierede parathedsvurderinger falder inden for projektets overordnede formål.** Vi vurderer, at projektet er lykket med at sikre sammenhæng mellem de mange aktiviteter og projektets overordnede formål. Dette sker bl.a. gennem brugen af parathedsvurderinger, der beskriver virksomhedens behov og forslag til det kommende forløb i virksomheden. Parathedsvurderingerne er med til at sikre ensretning og modvirker, at de enkelte forløb falder uden for projektets overordnede formål. Alle parathedsvurderinger kvalificeres hos den lokale projektleder og godkendes i forretningsudvalget, hvilket ligeledes er med til at sikre et vedholdende fokus på de ultimative mål undervejs.

Vi vurderer herudover, at projektets primære formål og fokus stadig var aktuelt ved projektets afslutning. Det er vores indtryk, at der fra start til slut fortsat er behov for løbende kompetenceudvikling af medarbejdere og ledelse i de deltagende virksomheder. Behovene har været forskellige, og det har derfor været gavnligt, at projektet har tilbudt differentierede læringsaktiviteter for virksomhederne.

Det er vores indtryk, at projektet kun er stødt ind i få barrierer ift. at udfolde projektet undervejs. De to primære barrierer har været nedlukningerne knyttet til COVID-19 og den økonomiske højkonjunktur. COVID-19 gjorde det vanskeligt at komme ud til virksomhederne og højkonjunktoren har medført travlhed, som har gjort det svært at få foden inden for hos virksomhederne. Det er dog lykket at nå ud til det forventede antal på trods af barriererne.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagerne oplever gennemgående kvaliteten som tilfredsstillende.** Det er vores indtryk, at virksomhederne helt overordnet er tilfredse med kvaliteten af indsatsen. I projektholders survey, som er udsendt til virksomhederne efter kompetenceforløbet, svarer 97 % af de adspurgte virksomheder, at de har fået et udbytte af deres deltagelse i projektet. Surveyen bygger på svar fra 68 virksomheder ud af i alt 280 deltagende virksomheder.

Af de 68 virksomheder svarer 62, at de vil anbefale projektet til andre virksomheder.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne oplever generelt, at indhold som fx ledelsessparing, stresshåndtering, kompetenceudvikling, salgsudvikling og proces- og produktionskortlægning er relevant for deres forretning.** 57 ud af 68 adspurgte virksomheder svarer i projektholders survey, at de i høj grad eller nogen grad har fået udbytte af deres deltagelse i projektet. Herudover svarer 59 af de 68 virksomheder, at de ikke mener at have kunne gennemføre indsatser/forløb/kurser, hvis ikke de havde været en del af projektet.

Projektet har herudover modtaget forespørgsler fra nye virksomheder, der har hørt om projektet gennem tidligere deltagere, hvilket også er en indikator for projektets relevans.

Forankring af  
output



**Konsulenterne har fokus på at sikre forankring af den tilførte viden i virksomhederne inden forløbene afsluttes.** Det er vores

vurdering, at konsulenterne har været med til at sikre forankring af den tilførte viden i virksomhederne. Konsulenterne har arbejdet med forankring for at sikre fortsat læring og udvikling i den enkelte virksomhed efter kompetenceforløbet. Dette er sket ved at involvere ledelse og medarbejdere i slutningen af projektet og drøfte hvordan nye udfordringer vil kunne løses med den øgede knowhow. Ofte sker det som en workshop, hvor der ideudvikles ift. kendte problematikker og projektets konsulenterne er på den måde med til at trykteste, at viden og arbejdsgange er solidt implementeret i virksomheden.

Herudover har vi hørt eksempler på, at konsulenterne er med til at sikre forankring, ved at skabe overblik over de puljemidler, som virksomhederne kan ansøge ift. den fremadrettede efter- og videreuddannelse. Der er ligeledes eksempler på, at konsulenterne bistår med at skabe kontakt til lokale erhvervsråd, der kan have interesse i at styrke uddannelsesniveaueet i de lokale virksomheder.

Monitorering og opfølgning



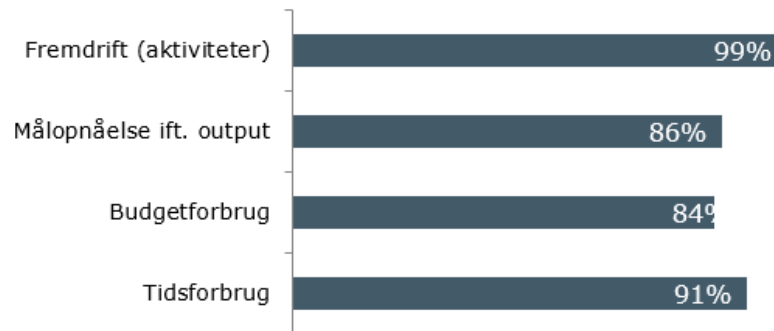
**Kompetenceudviklingen i de enkelte virksomheder er løbende genstand for monitorering og evaluering for at sikre nødvendige justeringer i tide.** Det er vores vurdering, at konsulenterne har arbejdet aktivt med monitorering, læring og evaluering undervejs i projektet, på en måde, der har styrket virksomhedernes udbytte. Konkret er det bl.a. sket gennem arbejdet med MER-dokumenter (Monitorering, Evaluering og Revurdering). Alle virksomheder har udarbejdet et MER-dokument, der bl.a. består af en SWOT-analysen, der beskriver virksomhedens interne og eksterne udviklingspotentialer. I dokumentet er der formuleret eksplicitte udviklingsmål for virksomhederne, som gør det muligt at følge op på, i hvilket omfang virksomhedernes mål indfries, og hvad der virker som drivere og barrierer for denne indfrielse.

Herudover vurderer vi, at konsulenternes struktur for opfølgning med virksomhederne også med til at styrke deres udbytte. Med inspiration fra LEAN-tankegangen arbejder konsulenterne struktureret med opfølgning gennem PDCA-værktøjet (Plan, Do, Check, Act). Opgaverne planlægges med tydelige beskrivelse af *hvad, hvordan, hvem, hvornår* og *hvor godt* (Plan). Herefter udføres opgaverne (Do), hvorefter virksomhed og konsulenter følger op om de fastsatte mål er nået (Check). Der arbejdes med afsæt i den lærende organisation og der er derfor også refleksioner over processerne og udfaldet. Afslutningsvist aftales hvilke ændringer, der skal gennemføres, for i endnu højere grad at kunne indfri målene (Act). For at få data til ovenstående indsamles både kvalitative data (fx observation og interviews) samt kvantitative data (fx produktionsdata).

Ved at implementere redskaber som udviklingsplaner og MER-redskabet styrkes virksomhedernes forudsætninger for fortsat at kunne arbejde med opfølgning og evaluering.

## 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 99 % 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: Udvikling af parathedsafdækningstilgang                                        | 122                   | 128    | +100 %                |
| A2: Opstilling af op til 100 individuelle virksomhedsprojekter                     | 117                   | 117    | 100 %                 |
| A3: Udvikling af og gennemførelse af skræddersyede kompetenceudviklingsaktiviteter | 366                   | 360    | 98 %                  |
| A4: Netværksarbejde med virksomheder, partnere og eksterne samarbejdspartnere      | 19                    | 25     | +100 %                |
| A5: Fremdriftssikring og procesmonitorering                                        | 122                   | 128    | +100 %                |

|                                                                                           |     |     |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------|
| A6: Metodeprodukter - koncepter til kompetenceudvikling                                   | 11  | 12  | +100 % |
| A7: Fast track-hurtig og agil opstart af virksomheder målrettet rekruttering og screening | 113 | 114 | +100 % |
| A8: Kompetenceudvikling i virksomhederne, ledelsessparring og dialog med medarbejderne    | 150 | 172 | +100 % |
| A9: Kompetencetilførsel via ledige med videregående uddannelse                            | 80  | 82  | +100 % |
| A10: Monitorering, Evaluering og revurdering (MER-metoden)                                | 113 | 114 | +100 % |
| A11: Eksisterende netværk, partnermøder, information og inspiration                       | 19  | 21  | +100 % |

Projektholder har haft en høj målopnåelse og indfriet 10 ud af d 11 de fastsatte mål på evalueringstidspunktet.

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) | 62,025       | 52,343       | 84 %                |
| Tidsforbrug (måneder)    | 105          | 96           | 91 %                |

Projektet har et underforbrug af midler hvad angår forløbene for ledige, hvilket primært skyldes den økonomisk højkonjunktur, der har været gældende i størstedelen af projektperioden. Flertallet af virksomhederne har haft fyldte ordrebøger og flere har manglet ledige hænder. Videreuddannelse af medarbejdere har derfor ikke haft første prioritet for virksomhederne. Flere virksomheder har ønsket at udskyde aktiviteter eller kun igangsætte nogle af aktiviteterne. Projektet har imødekommet virksomhederne på dette område ved en fleksibel tilrettelæggelse af undervisningen.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 86 % 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 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------|------------------------|
| <b>Målopnåelse for programindikatorer</b>                                                                                                         |            |                                  |                        |
| B1: Antal SMVer, som modtager støtte                                                                                                              | 230        | 231                              | +100 %                 |
| B2: Antal deltagere                                                                                                                               | 1.895      | 1994                             | +100 %                 |
| B3: Antal deltagere i COVID-19-rettede aktiviteter                                                                                                | 250        | 161                              | 64 %                   |
| B4: Antal virksomheder, der deltager i COVID-19-rettede aktiviteter                                                                               | 50         | 60                               | +100 %                 |
| <b>Målopnåelse for projektindikatorer</b>                                                                                                         |            |                                  |                        |
| B1: Antal virksomheder hvor ressourceeffektiviseringsprojektet er realiseret med positivt resultat                                                | 117        | 111                              | 95 %                   |
| B2: Antal virksomheder hvor ressourceeffektivisering og produktionsoptimering indarbejdes på strategisk niveau                                    | 117        | 94                               | 80 %                   |
| B3: Antal virksomheder hvor produktionen er blevet mere bæredygtig og miljø/klimavenlig som følger af en succesfuld ressourceeffektivitetsindsats | 98         | 72                               | 73 %                   |
| B4: Antal veluddannede der påbegynder og fuldfører erhvervsrettede forløb og efterfølgende kan deltage i virksomhedspraktik                       | 80         | 82                               | +100 %                 |
| B5: Antal virksomheder der gør brug af projektets MER-redskab                                                                                     | 113        | 77                               | 68 %                   |

Projektet mangler ved tidspunktet for afrapporteringen at indfri alle måltal. Det drejer sig om antallet af deltagere i COVID-19-rettede aktiviteter (B3 for programindikatorer) hvilket skyldes, at flere af virksomhederne ikke havde mulighed for at safsette et tilstrækkeligt antal medarbejdere til aktiviteter. Virksomhederne har "passet på" deres medarbejdere i før/under/efter covid for at sikre at f.eks. produktionen ikke led skade ved sygdomsmeldinger.

Herudover drejer det sig om B1, B2 og B3 (projektindikatorer), hvor årsagen er manglende slutskemaer. Dette skyldes bl.a. nogle konkurser hos virksomhederne samt manglende tilbagemeldinger fra virksomhederne, uden kendte årsager til den manglende tilbagemelding.



For B5 skyldes det, at det ikke er lykket at få det forventede antal virksomheder til at se værdien i MER-redskabet.

## 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 projektholder via projektets konsulenter ud-delt et spørgeskema til virksomhederne i indsatsen. Virksomhederne har haft mulighed for at vælge mellem et online link eller en version til print. De, der er udfyldt på papir, er efterfølgende indtastet af projektholder.

Besvarelsener af spørgeskemaet giver et indblik i de opnåede effekter blandt deltagerne.

Undersøgelsen er sendt ud til flertallet af de 280 deltagende virksomheder, hvoraf 67 virksomhederne har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på ca. 24 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

### 6.1 Deltagernes udbytte

#### Deltagernes udbytte

Svarene på spørgeskemaet viser, at 97 % af respondenterne mener, at indsatsen har medvirket til et positivt udbytte for dem.

Herefter har deltagerne kunne svare på hvilket udbytte, de oplever at have fået.

Figur 6 Deltagernes udbytte

| Andel af virksomheder der har fået nedenstående udbytte som følge af deres deltagelse | Virksomheder, der har svaret ja |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Nye kompetencer på lederniveau                                                        | 26                              |
| Nye kompetencer på medarbejderniveau                                                  | 23                              |

(n=68)

Flertallet af virksomhederne vurderer, at det største udbytte for dem har været opnåelsen af nye kompetencer på leder- og medarbejderniveau.

Figur 7 Antal nyansatte

|                 |    |
|-----------------|----|
| Antal nyansatte | 10 |
|-----------------|----|

(n=68)

Herudover har 10 af virksomhederne rekrutteret nye medarbejdere, som følge af deres deltagelse i projektet. Det varierer hvor mange nye medarbejdere den enkelte virksomhed har ansat. Således har fire af virksomhederne rekrutteret én

ny medarbejdere, fire har rekrutteret to nye medarbejdere, mens de sidste to har rekrutteret hhv. tre og fire nye medarbejdere.

## 6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

|                                                                                                                                                                                    | Målsætning i projektperioden | Målsætning efter projektperioden | Status | Procentvis målopnåelse |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------|------------------------|
| <b>Programfastsatte resultater</b>                                                                                                                                                 |                              |                                  |        |                        |
| Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen                                                                                                         | 1527                         | 0                                | 1474   | 97 %                   |
| <b>Projektspecifikke resultater</b>                                                                                                                                                |                              |                                  |        |                        |
| Besparelser og øget indtjening ved succesfuld realisering af ressourceeffektiviseringsprocesserne                                                                                  | 15                           |                                  | 26     | +100 %                 |
| Antal nøglepersoner og ledere der opnår kompetencer til at kunne medvirke i at lede mindre produktionsnære projekter til fortsat ressourceeffektivisering og produktionsoptimering | 70                           |                                  | 64     | 91 %                   |
| Videregående uddannede erhverver sig kompetencer til at indgå i virksomhedspraktik                                                                                                 | 80                           |                                  | 82     | +100 %                 |
| Virksomhederne bliver fortrolige med og anvender den systematiske metode (MER)                                                                                                     | 83                           |                                  | 75     | 90 %                   |

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

Projektet har endnu ikke indfriet alle de fastsatte måltal, hvilket skyldes, at evalueringen er gennemført inden projektets slutdato. Måltallene er angivet pr. 15. marts 2023 og dermed ikke endelige. Vi har ingen grund til at tro, at projektet ikke når at indfri måltallene inden projektets afslutning.

## 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 **Fleksibilitet i tilrettelæggelsen af forløbet er afgørende for virksomhedernes udbytte.** Deltagervirksomheder og konsulenterne i projektet giver udtryk for, at fleksibiliteten i tilrettelæggelsen af forløbet har været afgørende for virksomhedernes udbytte. Konkret betyder det, at kompetenceudviklingen har kunne finde sted uden for højsæson og i perioder hvor virksomhederne har haft den fornødne stabilitet og ro til læring og udvikling.
- Læringspunkt 2 **Håndholdte forløb, hvor indholdet er tilpasset den enkelte virksomhed, er med til at øge kvalitet og udbytte.** Konsulenterne har mødt virksomhederne med et kendskab til deres produktion og marked, hvilket har været med til at gøre forløbet virkelighedsnært og meningsfyldt. Herudover har der været mulighed for at arbejde mere agilt med forskellige temaer, så forløbene er tilrettelagt efter den enkelte virksomheds ønsker og behov. Virksomhederne nævner, at netop dette har været afgørende for deres udbytte.
- Læringspunkt 3 **Relationer, kemi og tillid spiller en vigtig rolle i samarbejdet.** Forløbene har fokus på udvikling af virksomheden og det er derfor essentielt, at der skabes tillid til indsatsen allerede fra første møde. Deltagerne er primært ejerledere, som kender deres virksomheder særdeles godt, og nogle ejerledere har en vis forsigtighed ift. at ændre i måden virksomheden drives på. Konsulenterne har derfor erfaret, at relationsarbejdet er særdeles vigtigt i de indledende faser, da tillid fra virksomhedsleder til konsulent er afgørende for at tale om udvikling. Når først tilliden er oprettet oplever konsulenterne at komme tæt på virksomhederne og med ind i beslutningsrummet. Flere af ejerlederne er ofte alene med beslutningerne om virksomhedens økonomi og organisering, hvorfor forløbet giver dem en tiltrængt mulighed for sparring.
- Læringspunkt 4 **De første resultater må ikke ligge for langt ude i fremtiden.** For flere af virksomhederne er det nyt at arbejde med strategier, organisationsudvikling og kompetenceudvikling. Undervejs i projektet er det blevet tydeligt, at virksomhederne motiveres af at se forløbet som en proces med flere mindre delmål, fx udarbejdelse af vision, kompetenceudvikling af en medarbejdergruppe mv. På den måde kan virksomheden hurtigt se effekterne, hvilket virker som en driver for forløbet.

---

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

## 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 | Midtvejsevaluering |
|-----------|-------------------------------------------------|----------------|--------------------|
| ● [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.                                                                                        |