



Medfinansieret af
Den Europæiske Union



Danmarks
Erhvervsfremmebestyrelse

Midtvejsevaluering

Velfærdsteknologisk implementering, skalering og erhvervsfremme

November 2025

Version: 1.0

Projektnummer	079 og 086
Version	1.0
Udgivelsesdato	26.11.25
Udarbejdet af	SR
Kontrolleret af	MF

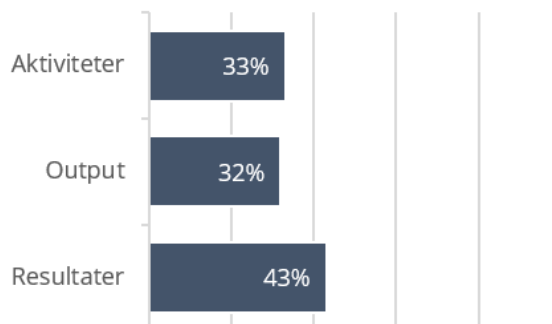
INDHOLD

1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	7
3. Projektstatus.....	8
3.1 Overordnet status.....	8
3.2 Status på aktiviteter.....	8
3.3 Status på programfastsatte output.....	10
3.4 Status på programfastsatte resultater.....	11
4. Projektets implementering.....	13
4.1 Input.....	13
4.2 Rekruttering.....	14
4.3 Virkemidler.....	15
4.4 Outcome & effekt	16
4.5 Forankring.....	20
4.6 Monitorering og opfølgning.....	20
5. Anbefalinger og læring.....	22

1 Resumé

Status på projektets indikatorer

Projektet har ved midtvejsevalueringen opnået cirka en tredjedel af de opstillede outputmål. Der er generelt god fremdrift, men projektet har været udfordret af forsinkelser. Både internt hos UCL ift. at sætte det rette hold og ift. at indgå samarbejdsaftaler mellem kommuner og leverandører. Det har resulteret i, at to kommuner har trukket sig, mens en ny er kommet til. Der er foreløbigt et godt samarbejde med DigiRehab, mens de to øvrige leverandører fortsat er i opstartsfasen. Det er vores forventning, at projektet når de opstillede måltal med undtagelse af deltagerantallet.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Det er vores vurdering, at projektet er godt organiseret og at der er etableret en klar rolle- og ansvarsfordeling. Samarbejdet med teknologivirksomhederne er generelt positivt, men forskelligt i engagement og tilgang. Der ligger et uforløst potentiale i at styrke virksomhedernes fælles forståelse af projektets værdi, fx gennem erfaringsudveksling på tværs, som kan skabe større gensidigt udbytte.

Rekruttering

Projektet har en velfungerende struktur for rekruttering og inddragelse af medarbejdere. Kommunerne oplever, at klare planer og sparring fra UCL gør det let at engagere de rette kompetencer. Det er dog en udfordring at frigøre medarbejdere fra driften til kompetenceudviklingsforløbene, hvilket kræver fortsat ledelsesopbakning og prioritering. Ledelsesengagementet er en vigtig drivkraft for implementeringen, men udbyttet af forløbene varierer, da medarbejderne har forskellige forudsætninger.

Virkemidler

Projektet formår at fastholde kommunernes fokus på velfærdsteknologi ved at gøre teknologianskaffelsen til en projektopgave og koble den til målrettede kompetenceforløb. UCL spiller en central rolle som neutral tredjepart, der løfter arbejdet op i et bredere perspektiv, skaber tillid og styrker samarbejdet på tværs af aktører. Dog ligger der et uudnyttet potentiale i at styrke erfaringsudvekslingen mellem kommunerne for at fremme læring og fælles fremdrift.

Outcome & effekt

Projektet har bidraget til ændringer i praksis og nye kompetencer hos medarbejderne. Kommunerne oplever, at projektformen har accelereret implementering og styrket ejerskab og refleksion, mens DigiRehab især fremhæver behovet for støtte til skalering frem for implementering. Overordnet vurderer vi, at projektet har skabt forudsætninger for implementering, skalering og fortsat udvikling af velfærdsteknologiske løsninger.

Forankring

Projektet har styrket samarbejdet mellem kommunerne og virksomhederne, som de vurderer, er solidt forankret i organisationerne. E-læringsforløb sikrer, at nye medarbejdere hurtigt introduceres til teknologierne og samt til rehabiliteringstækningen, der understøtter kulturændringen, som er afgørende for implementeringens succes. Derudover arbejder projektet med videndeling gennem workshops, hvor erfaringer og behov deles mellem kommuner og virksomheder. For UCL har projektet bidraget til nye samarbejdsformer, styrket intern læring og en tydeligere rolle som samfundsaktør.

Monitorering

Projektet har etableret en systematisk og læringsorienteret evalueringspraksis, hvor UCL løbende indsamler erfaringer fra kommunerne gennem observationer, interviews og deltagelse i møder. Denne tilgang styrker videndeling og giver et solidt grundlag for løbende tilpasning af forløbene. Samtidig gennemfører kommunerne regelmæssige risikoanalyser, der bidrager til fremdrift og tydelig rollefordeling.

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 opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

De to projekter, samlet betegnet VISER – Velfærdsteknologisk Implementering, Skalering og Erhvervsfremme, har til formål at accelerere udbredelsen af eksisterende velfærdsteknologier i Danmark med særligt fokus på implementering og skalering. VISER består af to delprojekter: Et velfærdsteknologisk projekt finansieret af regionalfondsmidler (ERDF 5) og et kompetence- og læringsprojekt finansieret af socialfondsmidler (ESF+1.2). Efter aftale mellem projektholder og Erhvervsstyrelsen er det på opstartsmødet besluttet, at midtvejsevalueringen for de to projekter samles i én fælles evalueringsrapport.

Projektet er en katalysator for indkøb, implementering, skalering og forankring af danske SMV'ers velfærdsteknologiske løsninger inden for social-, ældre- og sundhedsområdet i fem danske kommuner, herunder Faaborg-Midtfyn, Nordfyns, Nyborg, Assens og Middelfart. UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole leder projektet og faciliterer i samarbejde med kommuner og virksomheder implementeringen af tre velfærdsteknologiske løsninger ude i kommunerne, hhv. digital træning, medicin håndtering og skærmbesøg.

Projektet har tre overordnede hovedaktiviteter:

1. Implementeringsgruppemøder der er det styrende organ i implementeringsfasen og skal skabe transparens. Det er UCL der initierer og faciliterer, mens det er kommunerne der sætter dagsordenen og tager ansvar for møderne. Virksomhederne inviteres og opfordres til at deltage i møderne, da det kan give god indsigt i kommunale udfordringer ved implementering af den teknologiske løsning.
2. Kompetenceudviklingsforløb af medarbejdere i kommunerne. Her udvikler UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole i tæt samarbejde med de deltagende organisationer et målrettet kompetenceudviklingsforløb, der katalyserer implementering, skalering og forankring i driften af danske velfærdsteknologiske løsninger.
3. Intern evaluering gennemført af UCL som har fokus på læringspointer på tværs af implementeringsforløbene i de forskellige kommuner. Formålet er at sikre et tilbageløb af viden til teknologiudviklerne omkring særlige behov, og dermed gøre dem i stand til at tilpasse sig eksisterende og kommende velfærdsteknologitilbud.

FAKTA-BOKS

Tilskudsmodtager	UCL Erhvervsakademi & Professionshøjskole
Sagsbehandler	Karen Bang Cramer
Finansieringskilde	Regionalfonden (ERDF)
Indsatsområde	Velfærdsteknologi (ERDF 5)
Samlet budget	29,1 mio. DKK
Bevillingsperiode	01.01.2024 – 31.12.2026

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattt i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på outcome, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	▪ Samlet projektbudget: 29,1 mio. DKK ▪ Samskabelse mellem offentlige aftagere af velfærdsteknologi og private leverandører, faciliteret af UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole ▪ Samarbejde med andre erhvervsfremmeaktører mhp. at sprede projektets værdi til aktører uden for projektet og sikre at projektdeltagerne understøttes af andre initiativer i erhvervsfremmesystemet både nationalt og internationalt ▪ VISER har også fået Socialfondsmidler for at støtte et kompetenceløft af medarbejdere i de kommuner som er den del af VISER implementerings- og skaleringsforløb.
Hovedaktiviteter (Virkemidler)	▪ Seks parvist forbundne implementerings- og skaleringsforløb: Der er udvalgt tre velfærdsteknologiområder (Medicinrobot, Digitalt understøttet træning samt Implementering af skærmbesøg), som to kommuner hver især skal implementere. ▪ Forløbene består bl.a. af systematisk opfølgning på fremdrift og effekter samt co-creation-workshops om tilpasning af velfærdsteknologiske løsninger, når forløbet har kørt ca. 1 år. ▪ Årlig vidensspredningsaktivitet og rapport om dokumenterede resultater og effekter af VISER inden for de 3 implementerede velfærdsteknologiområder. ▪ Udvikling af uddannelsesmodul på hhv. akademniveau og diplomniveau samt forankring og skalering gennem digitale læringsobjekter (ESF+)
Output	▪ Vidensgrundlag der kan deles og anvendes af andre kommuner fremadrettet når også andre velfærdsteknologier skal implementeres i deres drift. ▪ 3 virksomheder har modtaget støtte i form af tilskud ▪ 600 deltager i projektets kompetenceudviklingsforløb (ESF+)
Outcome	Se afsnit 4.4

Indhold	Aktiviteter
Effekter <i>(ikke programspecifikke resultater)</i>	▪ 3 SMV'er der samarbejder med kommuner og regioner om implementering af velfærdsteknologiske løsninger ▪ 3 velfærdsteknologiske løsninger, der er indkøbt af kommuner og regioner ▪ 3 velfærdsteknologiske løsninger tilpasset og udviklet sammen med/demonstreret for potentielle kunder ▪ 3 implementerede velfærdsteknologier i drift (måles på baggrund af kommunernes definition) ▪ 550 deltagere opnår formelle kvalifikationer umiddelbart efter deltagelsen i kompetenceudvikling (ESF+) ▪ Styrket konkurrenceevne for de involverede velfærdsteknologiske virksomheder ▪ Bidrag til løsning af samfundsmæssige udfordringer gennem teknologisk innovation.

I nedenstående tabel præsenterer vi kort de primære målsætninger for den annoncering, som projektet har fået bevilliget tilsagn gennem. Tabellens indhold er vores fremstilling på baggrund af annonceringsmaterialet.

Tabel 2: Formål med annonceringen

Indhold	Fra evalueringsoplægget
Formål med annonceringen <i>Herunder den problemstilling annonceringen skal bidrage til at løse samt de forventede effekter af projektet.</i>	▪ Den danske velfærdssektor er under pres, bl.a. pga. demografiske ændringer, ressourceknaphed, flere multisyge borgere og udfordringer med personalerekruttering. Velfærdsteknologi spiller en væsentlig rolle i en vel fungerende velfærdssektor, og der er derfor behov for at accelerere spredning af velfærdsteknologi i Danmark med særligt fokus på implementering og skalering. ▪ Indsatsen har fokus på at allerede udviklede velfærdsteknologiske løsninger implementeres og evt. tilpasses, så teknologiernes potentiale for national og international skalering øges til gavn for virksomhedernes vækst såvel som velfærdssektorens udvikling.
Kritiske antagelser i effektkæden <i>Hvilke forhold påvirker særligt, om projektet vil bidrage til de ønskede effekter?</i>	▪ Der kommer erfaringer med anvendelsen af nye teknologier i den danske velfærdssektor, som viser velafprøvede løsninger på markedet. ▪ De aktuelle udfordringer der er ifm. indkøb og implementering i den offentlige sektor samt manglende kendskab til nye teknologier reduceres. ▪ Der indgås aftaler mellem kommunerne og de velfærdsteknologiske virksomheder.

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder og udvalgte projektpartnere.

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Spørgeskemaet er sendt ud til 125 deltagere, hvoraf 120 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 96 %. Desuden har vi gennemført interviews med hhv. projektledelsen hos UCL, tre medarbejdere fra UCL, to kommunale projektledere fra hhv. Nyborg og Assens, samt med to medarbejdere fra virksomheden DigiRehab og én repræsentant fra virksomheden MediCare. Der er ikke gennemført interview med den sidste virksomhed. Årsagen er, at projektlederen har vurderet, at samarbejdet ikke er lige så fremskredent og at de derfor i mindre grad har erfaring med projektet.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

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.

Tabel 3: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets aktivitetsmål (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets resultatmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Udvælgelsen af de tre teknologiske løsninger er baseret på kommunernes erfaringer og behov. Målet var at finde to kommuner per teknologi, svarende til i alt 6 forløb. Der er undervejs sket ændringer i deltagerkredsen, hvor Helsingør Kommune trak sig, grundet manglende enighed ift. kontrakten med leverandøren. Dette resulterede i, at Nordfyns trak sig fra implementeringen af medicinrobotten, da de ikke havde ressourcer til at få aftalen med virksomheden på plads alene. Nordfyns Kommune indgår dog fortsat i projektet, men implementerer én teknologisk løsning fremfor to. Derudover er Middelfart kommune blevet en del af projektet og implementerer Medicinrobotten. Der gennemføres derfor fem forløb, fremfor de forventede seks.

Kommunerne Assens og Nyborg beskæftiger sig med digital træning i samarbejde med virksomheden DigiRehab, mens Nordfyns og Faaborg-Midtfyn Kommune beskæftiger sig med skærmbesøg i samarbejde med virksomheden Oiva og Middelfart Kommune arbejder med Medicinrobotten i samarbejde med virksomheden MediCare.

Projektlederen italesætter, at de ikke er så langt som forventet da nogle af aktiviteterne er forsinket, hvilket har udskudt implementeringen af de teknologiske løsninger. Det har bl.a. handlet om, at det har taget længere tid end forventet at få frigivet de rette medarbejdere hos UCL, som er ansvarlige for hhv. implementerings- og kompetenceforløbene. Dette skyldes frigørelsen af medarbejderne fra deres vanlige undervisning i grunduddannelserne, og dels grundet en organisatorisk ændring, der faldt sammen med projektets opstart. Projektet har dog ikke siden haft udfordringer med projektmedarbejdere i forløbet, da det langt hen ad vejen, har været de samme medarbejdere der har været tilknyttet de enkelte kommuner. Derudover har forsinkelsen med etableringen af samarbejdskontrakt med MediCare resulteret i, at opstarten med Middelfart Kommune blev igangsat noget senere end forventet. Der har ydermere været forsinkelser ift. indkøb af skærmene fra Oiva. For kommunerne har den nye Sundhedslov og den nye Ældrelov skabt travlhed og resulteret i, at kommunerne har måtte sætte projektet i bero i kortere eller længere tid.

3.2 Status på aktiviteter

Regionalfondsprojektet: 079 Velfærdsteknologi (ERDF 5)

På evalueringstidspunktet er 40 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede aktivitetsmål per 18.09.2025

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Implementerings- og skaleringsforløb (opstartet)	6	5	83 %
Systematisk opfølgning på fremdrift og effekter af implementerings- og skaleringsforløb (beskrives gennem egen procedure)	30	15	50 %
Evalueringer og co-creation workshops om tilpasning af velfærdsteknologiske løsninger	3	1	33 %
Årlig vidensspredningsaktivitet på relevant national eller international konference	3	1	33 %
Rapporter om dokumenterede resultater og effekter af VISER inden for de 3 implementerede velfærdsteknologiområder	1	0	0 %

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

De tidligere beskrevne udfordringer med samarbejdskontrakter mellem enkelte kommuner og teknologileverandører har betydet, at projektet kun gennemfører fem af de seks planlagte implementerings- og skaleringsforløb. Aktuelt er det samarbejdet med DigiRehab der er længst fremme, hvorfor projektet kun er halvvejs ift. systematisk opfølgning på fremdrift og effekter af forløbene. Ligesom det indtil nu, kun er DigiRehab som har gennemført en co-creation workshop. Projektledelsen forventer, at de to resterende workshops gennemføres med de øvrige virksomheder i løbet af projektperioden.

Det sidste aktivitetsmål – udarbejdelsen af de afsluttende rapporter – forventes først opfyldt ved projektets afslutning.

Socialfondsprojektet: 086: Kompetenceløft og livslang læring (ESF+1.2)

På evalueringstidspunktet er 25 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 5: Status på de opstillede aktivitetsmål per 18.09.2025

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Samskabelse og kompetenceforløb (tælles ved opstart))	6	6	100 %
Forankring og skalering gennem digitale læringsobjekter	3	0	0 %
Uddannelsesmodul på akademisk niveau	1	0	0 %
Uddannelsesmodul på diplomniveau	1	0	0 %

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

Projektholder italesætter, at der gennemføres det forventede antal samskabelses- og kompetenceforløb, selvom én kommune færre end planlagt deltager. Det skyldes, at projektet har udviklet ledelsesforløb, som indgår i optællingen. Indtil nu har fire kommuner deltaget i to tværgående lederforløb, der blandt andet har fokuseret på forandringsledelse og teknologiindførelse. Projektet har endnu ikke udviklet digitale læringsobjekter. Projektledelsen oplyser, at der udvikles et e-læringsforløb for hver teknologi, og at arbejdet med forløbet til DigiRehab aktuelt er i gang. Forløbene tager udgangspunkt i kommunernes konkrete behov og har til formål at oplære nye medarbejdere i brugen af teknologien. UCL udvikler forløbene i tæt dialog med leverandørerne, som bidrager med både produktkendskab og erfaringer fra andre kommuner om, hvad der er centralt i oplæringen.

Projektledelsen vurderer, at målsætningen om et uddannelsesmodul ville være udformet anderledes, hvis projektet blev igangsat nu. De peger på, at modulet har en kommerciel karakter, som projektet ikke må udvikle. I stedet arbejder projektet på at tilpasse og kvalificere eksisterende uddannelser, blandt andet ved at inddrage cases fra projektet. Projektledelsen forventer, at dette mål opnås inden projektets afslutning.

3.3 Status på programfastsatte output

Regionalfondsprojektet: 079 Velfærdsteknologi (ERDF 5)

På evalueringstidspunktet er 33 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 6: Status på de opstillede outputmål per 18.09.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
5.1) Antal virksomheder, der har modtaget støtte i form af tilskud (herunder mikro-, små-, mellem-store- og store virksomheder)	3	1	33 %

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

Aktuelt har projektledelsen kun registeret DigiRehab som modtagere af støtte. Det skyldes førnævnte forsinkelser i forbindelse med opstarten af samarbejdet med de øvrige teknologileverandører. Der er dog indgået aftaler med de to øvrige virksomheder, hvorfor tallet snarest kan opjusteres til tre og dermed være opfyldt.

Socialfondsprojektet: 086: Kompetenceløft og livslang læring (ESF+1.2)

På evalueringstidspunktet er 30 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 7: Status på de opstillede outputmål per 18.09.2025

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
1B.1) Antal deltagere	600	200	30 %

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

Aktuelt har 200 medarbejdere været igennem kompetenceudviklingsforløbet, men projektholder italesætter, at det bliver vanskeligt at få de i alt 600 deltagere. Det skyldes, at trods kommunernes villighed til at sende medarbejderne afsted, så viser det i praksis vanskeligt at tage dem ud af driften. Det er vores vurdering, at projektet ikke når de 600 deltagere, men at der forsat kommer flere igennem i den resterende projektperiode.

3.4 Status på programfastsatte resultater

Regionalfondsprojektet: 079 Velfærdsteknologi (ERDF 5)

På evalueringstidspunktet er 67 % af de opstillede resultatmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte resultatmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 8: Status på de opstillede resultatmål per 18.09.2025

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
5.4) Antal SMV'er der samarbejder med kommuner og regioner om implementering af velfærdsteknologiske løsninger	3	-	3	100 %
5.5) Antal velfærdsteknologiske løsninger, der er indkøbt af kommuner og regioner	3	-	3	100 %
5.6) Antal velfærdsteknologiske løsninger tilpasset og udviklet sammen med/demonstreret for potentielle kunder	3	-	1	33 %
Antal implementerede velfærdsteknologier i drift (måles på baggrund af kommunernes definition)	3	-	1	33 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

I forhold til resultatmål 5.6 har projektet indtil nu gennemført én co-creation workshop. Som nævnt ovenfor forventer projektejeren, at der samlet set afholdes tre workshops – én for hver teknologivirksomhed.

Med hensyn til det afsluttende resultatmål vurderer projektejeren, at det kun er DigiRehab der på nuværende tidspunkt er implementeret i drift. Det er dog forventningen, at de to øvrige teknologiske løsninger også bliver implementeret i kommunal drift i løbet af den resterende projektperiode, men at det endnu ikke er sket, grundet de tidligere beskrevne forsinkelser.

Socialfundsprojektet: 086: Kompetenceløft og livslang læring (ESF+1.2)

På evalueringstidspunktet er 19 % af de opstillede resultatmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte resultatmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 9: Status på de opstillede resultatmål per 18.09.2025

Indikator	Måltal i projekt-perioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
1B.3) Antal deltagere, der opnår uformelle kvalifikationer umiddelbart efter deltagelsen	550	0	104	19 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

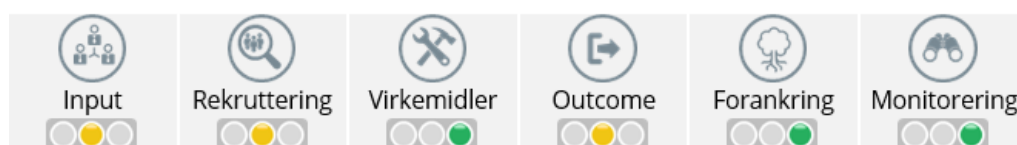
Projektet har indtil nu modtaget 109 udfyldte slutschemaer, hvoraf 104 deltagere (svarende til 95%) angiver, at de har opnået uformelle kvalifikationer umiddelbart efter deres deltagelse.

Som tidligere nævnt forventer projektejereren ikke at nå det oprindelige måltal ift. antallet af deltagere, hvorfor et måltal om 550 deltagere vurderes at være for højt i forhold til projektets faktiske gennemførelse. Det er dog positivt, at en meget stor andel af deltagerne oplever at have fået nye kompetencer og kvalifikationer som følge af deres deltagelse.

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. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 10 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



God fremdrift og stærke samarbejdsrelationer, men der er behov for tydeligere ejerskab og involvering af flere aktører. Projektledelsen hos UCL peger på,

at der er tale om et komplekst projekt, som har krævet betydelige ressourcer til koordinering, praktiske opgaver og kommunikation mellem de mange aktører, men at der er etableret en klar rolle- og ansvarsfordeling mellem de involverede aktører. Projektledelsen oplever dog fortsat udfordringer med at få kommunerne til at tage fuldt ejerskab for implementeringsgruppemøderne. I flere samarbejder må projektledelsen påtage sig en mere styrende rolle, end de selv finder hensigtsmæssig. Ideelt set ser de sig som sparringspartnere.

Projektet har den forventede fremdrift, omend enkelte aktiviteter er udsat, hvilket har forlænget tidsplanen. Forsinkelserne skyldes bl.a., at det tog længere tid end planlagt at sammensætte det rette team hos UCL. Det skyldes, at projektets opstarts faldt sammen med en organisationsændring og at undervisere fra grunduddannelserne allerede havde planlagt undervisning i perioden. Det har derfor krævet en særlig indsats, at få grunduddannelser til at se værdien i at frigøre medarbejdere, ved at tydeliggøre de gensidige gevinster – fx nye cases til undervisningen, større indsigt i kommunal praksis og professionsrettede teknologier.

Samarbejdet med de deltagende teknologivirksomheder fungerer generelt godt, men adskiller sig markant mellem partnerne. Det er projektledelsens oplevelse, at én virksomhed deltager aktivt og engageret i projektets aktiviteter og ser samarbejdet som en naturlig del af deres forretningspraksis. En anden virksomhed har udvist mindre interesse og ønsket økonomisk kompensation for at deltage i visse aktiviteter, mens en tredje virksomhed gerne deltager, men med forventning om stor indflydelse på projektets retning. Det er vores vurdering, at der er betydeligt forretningsmæssigt potentiale for alle tre virksomheder i

at engagere sig i projektets aktiviteter. Derfor anbefaler vi, at projektejerer faciliterer en fælles dialog mellem virksomhederne for at synliggøre dette potentiale. Det kan være værdifuldt, at den mest aktive virksomhed deler sine erfaringer med, hvordan deltagelsen skaber værdi – både for virksomheden og for projektet som helhed (mere herom i anbefaling 1).

4.2 Rekruttering



Velfungerende rekruttering og ledelsesengagement, men udfordringer med at frigøre medarbejdere og sikre ensartet udbytte.

Samtlige projektpartnere vurderer, at rekrutteringen af relevante medarbejdere til projektets hovedaktiviteter fungerer godt. Projektets struktur og opbygning gør det let at involvere de rette kompetencer på de rette tidspunkter. Kommunerne har ansvaret for at inddrage de relevante medarbejdere, og de oplever, at dette lykkes, fordi der foreligger klare planer for implementering og kompetenceudvikling, kombineret med kvalificeret sparring fra UCL.

Projektledelsen peger dog på, at trods kommunernes villighed til at sende medarbejdere på kompetenceudviklingsforløb, så viser det sig i praksis vanskelige end forventet at tage dem ud af driften. Udfordringen er, at der er travlt i kommunerne, hvor frontmedarbejderne har travlt med borgere og ledere med drift. Det er vores vurdering, at hvis det skal lykkes at implementere teknologiske løsninger, skal medarbejdere være ambassadører herfor hvilket kræver, at de forstår, hvorfor det er vigtigt at arbejde med teknologierne – som både handler om de kommunale besparelser, færre opgaver til dem selv samt styrket livskvalitet hos borgerne. Det er derfor en udfordring for projektet succes, at færre medarbejdere end forventet deltager i kompetenceudviklingsforløbene. Det sætter imidlertid større krav til de e-læringsforløb der udvikles, som medarbejderne i stedet skal gennemføre.

Derudover er det også væsentligt, at lederne efterspørger de velfærdsteknologiske kompetencer hos medarbejderne og forstår den værdi de skaber. Lederne skal støtte medarbejderne i brugen heraf og forstå kompleksiteten og hvad det kræver af medarbejderne – både at anvende dem og at blive opkvalificeret i anvendelsen heraf. Det er derfor vores vurdering, at det er en udfordring, at det er vanskeligt for kommunerne at frigøre medarbejderne til kompetenceforløbene. DigiRehab italesætter, at UCL i høj grad lykkes med at engagere ledelsesniveauerne i kommunen, hvilket bidrager positivt til implementeringen og graden af forpligtigelse.

Projektholder italesætter, at det på nogle kompetenceforløb har været vanskeligt at skabe forløb, der har været målrettet alle medarbejdere. Medarbejderne har forskellige kompetenceniveau, hvorfor der er stor forskel på, hvor nært og målrettet forløbene har skullet være. Dette viser sig dog ikke som en udfordring i projektets egne slutschemaerne, hvor medarbejderne 104 ud af 109 medarbejdere angiver at have fået nye kompetencer. Omvendt fremgår det af vores spørgeskemaundersøgelse, at kun 27 % angiver, at de har fået viden som er relevant for deres arbejde (se tabel 9). Dette tyder på, at udbyttet af kompetenceforløbene varierer betydeligt mellem medarbejderne. Det er vores vurdering, at det altid er en udfordring at skabe forløb der er tilpasset samtlige medarbejders kompetenceniveau, men at det i høj grad handler om at engagere og motivere dem til at deltage, for at skubbe til en kultur, hvor medarbejdere i højere grad arbejder med velfærdsteknologiske løsninger. At kun 27 % angiver at de har fået viden som er relevant for deres arbejde kan

skyldes, at dette er en uhensigtsmæssig indikation af udbytte. Omvendt kan det også være et udtryk for, at medarbejderne i begrænset omfang oplever at lære nyt, som er relevant i deres arbejde. Mere herom i afsnit 4.4.

4.3 Virkemidler



**Projektet skaber fokus og tillid gennem god organisering, men der er potenti-
ale for mere læring på tværs af projektets aktører.**

Et centralt virkemiddel er at få indkøb af teknologierne i regi af et projekt, da det skaber andre samtaler og sikrer at kommunerne fastholder fokus på emnet. De nye samtaler afspejler særligt UCLs rolle, som løfter indkøbet op i et større perspektiv, hvor det ikke længere kun er prøvehandling, men et målrettet kompetenceforløb, som de kommunale projektledere ikke mener, de ellers havde gennemført. De kommunale projektledere peger på, at projektformen hjælper med at fastholde fokus, særligt i en tid, hvor politiske dagsordener hurtigt skifter. De ser det som en fordel, at implementeringen sker i projektregi, men samtidig understreger de behovet for at skabe synergi til andre kommunale prioriteringer, fx ældreloven. Dog er det en udfordring, at den nye lovgivning har fokus på tillid og mindre dokumentation, hvilket vanskeliggør indsamling af data om effekterne af teknologierne. Det udfordrer både kommunernes evne til at måle resultater og virksomhedernes muligheder for at udvikle stærke businesscases, da manglende dokumentation gør det svært at vurdere, om forbedringer skyldes teknologien eller andre tiltag. Det stiller øgede krav til forankring, herunder ledelsesopbakning, introduktion af teknologier til nye medarbejdere og en kulturændring, hvor teknologianvendelse ses som en naturlig og meningsfuld del af arbejdet. Ligeledes fremhæver projektets partnere, at kulturændringen blandt medarbejderne er en kritisk succesfaktor for at forankre teknologierne. Særligt i DigiRehab-forløbene handler indsatsen ikke kun om teknisk oplæring, men om at ændre medarbejdernes mindset fra omsorg til rehabilitering – fra en opfattelse af, at det kan være synd at udfordre borgeren, til en forståelse af, at manglende træning hæmmer borgerens selvhjulpethed og livskvalitet.

Projektejeren fremhæver, at det at midlerne kommer fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, skaber lokal tryghed og legitimitet omkring projektet. Indledningsvist forventede projektledelsen, at samarbejdet mellem de to kommuner, der arbejdede med samme teknologi, ville understøtte erfaringsudveksling. I praksis har dette dog kun i begrænset omfang fundet sted. Det er derfor vores vurdering, at der er et uudnyttet potentiale i tværkommunal sparring, hvor kommunerne kunne drage nytte af hinandens erfaringer med både implementering og udfordringer (se anbefaling 2).

Projektets aktører peger desuden på, at UCL spiller en afgørende rolle som neutral tredje-part, både i de enkelte kommuner og på tværs af projektet. UCL kan stille kritiske, men konstruktive spørgsmål og bringe perspektiver på tværs af de fem kommuner og tre virksomheder. Det fremhæves som en styrke, at UCL's projektledelse er delt i en administrativ og en faglig del, hvor sidstnævnte bidrager med dyb indsigt i den kommunale kontekst. Denne forståelse af kommunernes sprog og faglige praksis har styrket samarbejdet og skabt tillid blandt medarbejdere og ledere. UCL vurderer dog, at ikke alle virksomheder har de samme forudsætninger for at lykkes i samarbejdet med kommunerne, fordi de mangler indsigt i den kommunale virkelighed. Her italesætter medarbejderne fra UCL, at de spiller en vigtig rolle i at klæde virksomhederne på til samarbejdet – både i forhold til sprog, kultur og forståelse af den kommunale kontekst.

Det er vores vurdering, at projektets samarbejdsmodel med UCL som uafhængig facilitator styrker implementeringen og skaber tryghed og tillid mellem parterne. Der ligger dog et fortsat potentiale i at udnytte tværkommunal læring.

4.4 Outcome & effekt



Projektet styrker medarbejdernes kompetencer og bidrager til ændringer i praksis, men effekterne varierer og særligt virksomhedernes udbytte er vanskeligt at afdække. Kommunerne fremhæver, at projektet har accelereret implementering og skalering af velfærdsteknologiske løsninger indenfor kommunen, fordi projektformen fastholder fokus og giver medarbejdere tid og rum til refleksion. Det har styrket ejerskab, engagement og en kultur, hvor teknologier ses som redskaber til at forbedre praksis frem for ekstra opgaver. Samarbejdet med UCL beskrives som strukturerende og understøttende, idet det hjælper kommunerne med at holde retning og momentum.

Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, der som følge af indsatsen har fået styrket deres forudsætninger for at opnå de ønskede effekter.

Tabel 11: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af indsatsen har fået...	Procent
Har der været en fornuftig sammenhæng mellem forløbet og andre udviklingsaktiviteter i kommunen?	28 %
Har jeres deltagelse i indsatsen bidraget til, at I fremover vil have et øget fokus på brug af velfærdsteknologi?*	63 %
Har du styrket dine kompetencer i opsporing af borgere, hvor velfærdsteknologi kan være et relevant tilbud?*	39 %
Har du gennem din deltagelse i forløbet styrket dine forudsætninger for at samarbejde med borgere om velfærdsteknologi?*	37 %
Har du styrket dine forudsætninger for at støtte og motivere borgerne i forhold til velfærdsteknologi?*	33 %
Har du gennem din deltagelse i forløbet fået viden, som er relevant for dit arbejde?*	27 %
Har du gennem din deltagelse i forløbet fået ny viden om implementering og skalering af velfærdsteknologi?*	18 %
Har jeres deltagelse i indsatsen bidraget til, at I på sigt vil få frigjort ressourcer til at varetage jeres kerneopgave?*	9 %

Note: Respondenterne har angivet i høj eller meget høj grad (n=120)

** Viser spørgeskemabesvarelser fra hhv. Nordfyns, Nyborg og Faaborg-Midtfyns kommune (n=75). Assens Kommune har ikke fået disse spørgsmål.*

*** Viser spørgeskemabesvarelser fra Assens Kommune (n=45). Assens har ønsket justering i et par spørgsmålsformuleringer, hvorfor de afrapporteres selvstændigt, da de øvrige kommuner ikke har fået de konkrete spørgsmål.*

39 % af medarbejderne angiver, at de har fået styrkede kompetencer i at opspore borgere, hvor velfærdsteknologi kan være et relevant tilbud. Dette understøttes af interviewene med UCL, hvor medarbejderne fortæller, at de oplever at de kommunale medarbejdere undervejs i projektet er begyndt at identificere nye målgrupper for teknologierne. Et eksempel er medicinrobotten, som oprindeligt var målrettet ældre borgere, men som

kommunerne nu også ser potentiale for at anvende på handicapområdet og i botilbud. Denne udvikling afspejles også i, at 63 % af medarbejderne forventer at have øget fokus på velfærdsteknologi fremover.

Medarbejderne i Assens oplever dog i lav grad, at teknologierne har frigjort ressourcer til kerneopgaven – kun 9 % svarer, at dette er sket i høj eller meget høj grad. På trods af den lave andel, vurderer vi, at det ikke er et succeskriterie for projektet på den korte bane, at mange medarbejdere ville opleve dette. At få nye måder at arbejde på kræver tilvænning og tid hertil, hvilket først på længere sigt potentielt vil føre til tidsbesparelse. Det er dog vigtigt for projektets effektskabelse, at dette tal stiger og er højere i slutningen af projektet. Derudover er det vores vurdering, at det er kritisk for projektet, at kun 18 % af Assens medarbejdere angiver, at de har fået ny viden om implementering og skalering af velfærdsteknologi, ligesom kun 27 % har fået viden, som er relevant for deres arbejde. Det tyder på, at medarbejderne i begrænset omfang oplever værdi af kompetenceforløbene. Dog viser tabel 12, at medarbejderne handler anderledes, og at de velfærdsteknologiske løsninger bliver anvendt.

Samlet set vurderer vi, at medarbejderne i nogen grad har opnået de nødvendige forudsætninger for at arbejde med velfærdsteknologiske løsninger. De relativt lave procentsatser hænger formentlig sammen med, at deltagerne, som tidligere beskrevet, har haft forskellige kompetenceniveauer ved projektets start, hvilket påvirker både udbytte og oplevet effekt. Det er dog centralt for projektets langsigtede effektskabelse og for årsagen til at implementere velfærdsteknologiske løsninger generelt, at medarbejderne i højere grad oplever styrkede forudsætninger, særligt ift. frigjorte ressourcer til kerneopgaven på sigt.

For at opnå de ønskede resultater vil deltagerne ofte skulle omsætte deres styrkede forudsætninger til konkrete adfældsændringer eller tiltag (forandringer). Nedenstående figur viser andelen af respondenter, som enten har gennemført forandringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det.

Tabel 12: Indsatsens bidrag til at skabe forandringer hos deltagerne

Output	Ingen forandring	Vi er i gang / har gjort det	Inden for et år	Om et år eller derefter	Ikke relevant for os
Justere arbejdsgange	15 %	57 %	18 %	7 %	3 %
Stille mere præcise krav til leverandører af velfærdsteknologiske løsninger	15 %	37 %	19 %	12 %	18 %
Styrke jeres fokus på borgere som kan have nytte af velfærdsteknologiske løsninger*	0 %	69 %	20 %	8 %	3 %
Få mere ud af jeres velfærdsteknologiske løsninger**	22 %	47 %	24 %	5 %	2 %

Note: (n=120)

* Viser spørgeskemabesvarelser fra hhv. Nordfyns, Nyborg og Faaborg-Midtfyns kommune (n=75). Assens

Kommune har ikke fået disse spørgsmål.

*** Viser spørgeskemabesvarelser fra Assens Kommune (n=45). Assens har ønsket justering i et par spørgsmålsformuleringer, hvorfor de afrapporteres selvstændigt, da de øvrige kommuner ikke har fået de konkrete spørgsmål.*

75 % af medarbejderne angiver, at de har justeret eller forventer at justere deres arbejds-gange indenfor et år, ligesom 89 % har styrket deres fokus på borgere, der kan have gavn af velfærdsteknologiske løsninger. Blandt medarbejderne i Assens Kommune forventer 71 % at få mere ud af teknologierne, mens 22 % ikke deler denne forventning. I forlængelse af ovenstående er det relevant at fremhæve, at kun 13 % blandt samtlige adspurgte på tværs af kommunerne angiver, at det er meget sandsynligt, at de vil anbefale andre at deltage i lignende forløb, og at projektets samlede Net Promoter Score er under 0.

De åbne besvarelser viser, at medarbejderne fremhæver tværfagligt samarbejde, faglig og professionel sparring samt praksisnær læring som de største gevinster. Forløbene har styrket teamdynamikken og givet mulighed for at udvikle fælles praksis, som har skabt et fælles sprog og ny teknologiforståelse på tværs af faggrupper. De tværfaglige drøftelser har ligeledes givet et godt afsæt for den daglige opgaveløsning, hvor forståelsen for andre faggruppers arbejdsområder og arbejds-gange bidrager positivt til det tværfaglige samarbejde. Dog efterspørger medarbejderne klarere rammer for undervisningen, tydeligere mål og bedre kommunikation om indhold og opfølgning. Enkelte medarbejdere udtrykker også et ønske om, at eksemplerne i højere grad afspejler deres hverdagspraksis, så det er lettere at oversætte.

Virksomheden DigiRehab oplever ikke, at projektet ændrer deres relation til kommunerne, som de ser som ligeværdige samarbejdspartnere. De deltager aktivt i alle projektets aktiviteter men understreger, at dette ikke adskiller sig fra den måde, de ellers ville arbejde med kommunerne på. Virksomheden italesætter, at deres primære mål er, at kommunerne får maksimalt udbytte af produktet, og at det kun kan ske gennem tæt samarbejde om implementeringen. Virksomheden beskriver, at implementering udgør en central del af deres kerneforretning, og de lægger vægt på tæt dialog med kommunerne, da produktet løbende tilpasses ud fra feedback for at sikre, at det opleves som relevant og virkningsfuldt.

MediCare beskriver, at det e-læringsforløb, der udvikles i regi af projektet, er en central del af deres udbytte. MediCare italesætter, at de ved generel implementering af deres løsning i kommuner tilbyder to undervisningsforløb som del af kontrakten. E-læringsforløbet skal dels gøre det lettere at implementere og udbrede deres løsning internt i de kommuner de aktuelt samarbejder med – og dels kunne bruges i fremtidige samarbejder med nye kommuner. Forventningen er, at e-læringsforløbene skal indeholde klare og tydelige instruktionsfilm der introducerer og klæder medarbejderne på til at anvende værktøjet. Det vil resultere i, at medarbejderne fra MediCare i fremtiden kan bruge mindre tid på at undervise og oplære medarbejdere i brugen heraf, ligesom medarbejderne i mindre grad vil skulle sidemandslæres, som erfaring viser er vanskeligt og begrænser udbredelsen blandt medarbejderne. Fordi e-læringsforløbene endnu ikke er udarbejdet, er det vanskeligt at vurdere, hvorvidt de kommer til at have den forventede effekt. Ydermere udtrykker MediCare bekymring for, om der er afsat nok projektmidler af til udviklingen af værktøjet. Virksomheden vurderer, at e-læringsforløbene er dyrere at producere end midlerne der er sat af, hvilket kan tyde på en uklar forventningsafstemning mellem projektholder og virksomhed ift. forløbenes funktioner og visuelle elementer.

Som tidligere beskrevet er der i regi af projektet afholdt en co-creation workshop, som DigiRehab fremhæver som særlig værdifuld, da den gav indsigt i kommunernes behov, arbejds-gange og udfordringer – og dermed i nye markedsmuligheder. Workshoppen gav desuden rum for erfaringsudveksling mellem kommuner, hvilket både styrkede vidensdeling og pro-duktudvikling. Dog efterspørger DigiRehab i højere grad støtte til skalering. Det er vores vurdering, at projektet kunne have haft fordel af at differentiere sin indsats mere tydeligt i forhold til virksomhedernes udgangspunkt og behov. For DigiRehab, der allerede har et vel-etableret implementeringssetup, kunne projektressourcerne med fordel være anvendt til skalering i nye kommuner, frem for implementeringsstøtte i de eksisterende. Omvendt vi-ser det sig nødvendigt med fokus på implementeringsindsatsen overfor MedicCare, da det er vores vurdering, at to uddannelsesforløb, som de normalvis tilbyder som del af imple-menteringen, ikke vil være tilstrækkelige, hvis der skal nås en vis volumen af medarbejdere i kommunen. Projektholder italesætter, at projektet har fokus på skalering indenfor de en-kelte kommuner, og at de afholder en co-creation workshop, hvor virksomheden får anled-ning til at demonstrere deres teknologi for potentielle kunder. Workshoppen der blev af-holdt med DigiRehab gav, ifølge projektholder, virksomheden indblik i, hvad der udfordrer kommuner ift. skalering, bl.a. kommunernes arbejds-gange på tværs af afdeling, samt ind-blik i nye type af borgere, der kan have gavn af indsatsen. Projektholder mener derfor, at der har været fokus på skalering, om end DigiRehab udtrykker et ønske om endnu mere fokus på skalering, ligesom de beskriver, at det ikke var deres indtryk, at der til workshop-pen deltog nye potentielle kunder men alene kommuner, de aktuelt har indgået et samar-bejde med.

Kort sagt peger erfaringerne på, at projekter med flere virksomhedstyper bør tage afsæt i virksomhedernes forskellige forudsætninger – hvor nogle primært har brug for implemen-teringsstøtte, mens andre i højere grad har behov for hjælp til skalering (mere herom i an-befaling 3).

Det er vores vurdering, at projektet overordnet bidrager til reelle forandringer i medarbej-dernes arbejds-gange og praksis, hvilket understøtter projektets mål om øget brug af vel-færdsteknologi. At kommunerne i stigende grad stiller mere præcise krav til leverandører, og at 47 % oplever større udbytte af teknologierne, peger på et styrket grundlag for fremti-dige samarbejder og implementeringer. Det er vanskeligt at vurdere, i hvilken grad de ud-valgte velfærdsteknologiske løsninger bidrager til et reduceret ressourcetræk på sundheds-væsenet, da der ikke foreligger dokumentation for de konkrete effekter heraf. Der er dog indikationer på, at virksomhedernes løsninger implementeres og skaleres indenfor kom-munerne, og at de afholdte co-creation workshops bidrager positivt til denne udvikling. Det er derfor centralt, at projektet har fokus på at rekruttere kommuner, som endnu ikke sam-arbejder med virksomhederne, til at deltage i co-creation workshops.

Omvendt er det vanskeligt at vurdere, hvorvidt virksomhedernes løsninger i stigende grad skaleres bredere nationalt samt internationalt, som følge af projektet. Der er umildbart ikke tegn på, at projektet bidrager til skalering af de velfærdsteknologiske løsninger til an-dre kommuner i Danmark, eller at der er skabt dialog med udenlandske aftagere. Ligeledes er virksomhedernes gevinster fra projektet begrænsede eller endnu ikke fremtrådte. Det er derfor uvist, hvor meget projektet bidrager til en dansk styrkeposition indenfor velfærds-teknologi, som er et af formålene med ERDF 5. velfærdsteknologi.

4.5 Forankring



Fokus på forankring gennem e-læringsforløb, der dels bidrager til kulturændring og dels sikrer opkvalificering af nye medarbejdere.

De kommunale projektledere beskriver, at der allerede inden projektet var et samarbejde med virksomheden, som gennem projektet kun er blevet styrket, og som de nu vurderer som værende fast forankret i organisationerne. Gennem projektet har kommunerne tilkøbt flere af virksomhedernes ydelser samt skaleret til flere målgrupper. Der er etableret strukturer for løbende dialog og opfølgning. Som led i forankringen udvikles der e-læringsforløb, der introducerer de nye velfærdsteknologiske løsninger og sikrer oplæring af nye medarbejdere. De kommunale praksisser har høj medarbejderomsætning, hvorfor det er vores vurdering, at det er væsentligt for projektet at have fokus på e-læring, så nye tages godt med ombord. Projektet holder beskriver yderligere, at formålet med e-læringsforløbene i starten alene handlede om introduktion til teknologien, men i praksis i højere grad handler om introduktion til rehabilitering for at få medarbejderne til at forstå vigtigheden af at arbejde rehabiliterende. Projektledelsen fremhæver, at forandring af kultur og mindset blandt medarbejdere er afgørende for succesfuld implementering. Når nye medarbejdere møder en organisation, hvor teknologisk arbejdskultur allerede er etableret, bliver det lettere at fastholde og videreudvikle anvendelsen af velfærdsteknologiske løsninger.

Der er desuden i nogen grad fokus på erfaringsdeling på tværs af kommuner og målgrupper. Projektet planlægger én workshop per virksomhed, hvor både eksisterende og nye kommuner inviteres. Indtil videre er der gennemført en workshop med DigiRehab, hvor fokus var på kommunernes behov, udfordringer og arbejdsgange. Workshopen blev vurderet som udbytterig af både kommuner og virksomhed, da den skabte gensidig forståelse og synliggjorde potentialer i samarbejdet. Tilsvarende workshops med de to øvrige virksomheder er planlagt, men endnu ikke gennemført. Det er vores vurdering, at de planlagte workshops giver værdi for både kommuner og virksomheder, men at det skal efterstræbes, at der deltager kommuner som ikke i forvejen har et samarbejde med den konkrete virksomhed, da det bidrager til skalering af løsningerne.

For UCL har projektet været en ny måde at samarbejde internt på, som har skabt fælles læring om, hvad det kræver at drive et projekt og en dybere forståelse for interne kompetencer på tværs af fagområder. Projektledelsen beskriver, at projektet har styrket deres evne til at sammensætte teams på tværs af organisationen ud fra specifikke behov, hvilket har givet grobund for nye interne samarbejder og et stærkere netværk internt hos UCL. En intern styregruppe på tværs af ledelses- og direktørområder har skabt værdi for projektledelsen og for selve projektet. Det har tilmed skabt en dialog og vigtig refleksion om, hvilken rolle UCL skal spille som samfundsaktør, når de fremadrettet uddanner morgendagens velfærdsprofessionelle, som skal være teknologibærere og ambassadører for digital udvikling. Den erkendelse har gjort projektet endnu mere relevant for UCLs fremadrettede rolle og forståelsen blandt underviserne på grunduddannelserne.

4.6 Monitorering og opfølgning



Der er etableret systematisk evaluering på tværs af projektet samt tydelige procedurer for risikohåndtering kommunalt.

Som en del af projektets hovedaktiviteter arbejder UCL systematisk med løbende evaluering af implementeringsforløbene i de fem kommuner. En medarbejder fra UCL står for arbejdet og besøger kommunerne for

at møde medarbejdere, der deltager i kompetenceforløbene. Formålet er at indsamle erfaringer og læringspointer på tværs af kommunerne for at styrke den samlede implementering. Evalueringen gennemføres som en kvalitativ, kollaborativ proces, hvor UCL både deltager i implementeringsgruppemøder, observerer praksis og gennemfører interviews med medarbejdere og borgere. Under møderne deler UCL typiske opmærksomhedspunkter fra tidligere forløb og aftaler efterfølgende feltarbejde med de lokale ledere. Der udarbejdes løbende nedslag og delrapporter om temaer som design, intern ledelse og kompetenceudvikling. Indtil nu har UCL gennemført feltarbejde i Assens og Nyborg Kommune, og processen forventes gentaget i de øvrige kommuner. Det er vores vurdering, at der foregår et grundigt arbejde der følger systematisk op på projektets løbende læringer og erfaringer.

De kommunale projektledere beskriver desuden, at der løbende gennemføres risikoanalyser med opfølgning i samarbejde med relevante ledere. Gennem en inddragende proces identificerer og håndterer kommunerne risici ved at udarbejde konkrete handleplaner. En central risikofaktor har været ledelsesopbakning, og kommunerne understreger vigtigheden af at kende nøglepersoner og sikre, at lederne kan kommunikere projektets formål tydeligt. Risikoanalyserne bidrager samtidig til at skabe klar rolle- og ansvarsfordeling samt forventningsafstemning. Risikoanalyserne gennemføres på tværs af distrikter, hvor træner og fysioterapeuter mødes hver fjerde måned for at drøfte fremdrift og risici. Det er vores vurdering, at dette arbejde er tilstrækkeligt for at følge op på løbende risikoer i implementeringen. Det er dog uvist for os, hvorvidt dette er gældende i samtlige af de deltagende kommuner, men såfremt det er, vurderer vi det som en god måde at monitorere projektet på.

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling eller læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne og læringspunkterne relaterer sig til

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3
Projektholder	X	X	X
Øvrige operatører	X	X	
Udvalg og rammesættere			X

1: Engagementet blandt virksomhederne er forskelligt, og der er behov for, at flere virksomheder ser værdien i at deltage i aktiviteterne. Som tidligere beskrevet varierer de forskellige virksomheders deltagelse. Nogle virksomheder deltager i alle af projektets aktiviteter, mens andre i mindre grad ser udbytte ved at deltage. Det er vores anbefaling, at projektejerens faciliterer en fælles dialog mellem de deltagende virksomheder med fokus på at synliggøre de forretningsmæssige gevinster ved aktiv deltagelse i projektets aktiviteter. Dialogen kan med fordel tage udgangspunkt i erfaringerne fra den mest engagerede virksomhed, som kan illustrere, hvordan samarbejdet har skabt værdi – både for virksomheden og for projektet som helhed. Dette kan styrke engagement, videndeling og fælles forståelse mellem virksomhederne og bidrage til mere balancerede og værdiskabende partnerskaber i den resterende projektperiode. Derudover anbefaler vi, at kravene til virksomhedernes deltagelse, både ift. antal timer og krav hvilke aktiviteter de skal bidrage til, skrives tydeligt frem i samarbejdskontrakterne. Når det er projektholders vurdering, at det er centralt for virksomhedernes udbytte at de deltager i de omkringliggende aktiviteter, bl.a. ift. implementeringsmøder, er det vores vurdering at det er væsentligt, at dette er skrevet ind i kontrakten, så virksomhederne formelt kan holdes oppe på dette.

2: Der er et uudnyttet potentiale i at styrke erfaringsudvekslingen mellem kommunerne. Projektet er tilrettelagt, så flere kommuner arbejder med samme teknologiske løsning, f.eks. Faaborg-Midtfyn og Assens med DigiRehab. I praksis har der dog kun været begrænset kontakt og sparring på tværs, selvom det er vores vurdering, at det kan bidrage væsentligt til læring og fælles problemløsning. Det er derfor vores anbefaling, at UCL som projektleder etablerer sparringssessioner for kommunerne, hvor der skabes rum for at drøfte udfordringer, dele erfaringer og finde løsninger i fællesskab. UCL bør i første omgang facilitere disse møder, men med det langsigtede mål, at kommunerne selv viderefører samarbejdet og anvender hinanden som læringspartnere på tværs af organisationer og teknologier.

3: Projektet bør imødekomme virksomhedernes forskellige behov, ved at differentiere støtte. Som tidligere beskrevet italesætter DigiRehab, at de i mindre grad har haft brug for støtte til implementering af deres teknologi, da det indgår som en af deres kerneydelser. Omvendt udtrykker de et ønske om, at få mere hjælp til skalering og udbredelse. Projektledelsen og DigiRehab italesætter dog, at nogle virksomheder i højere grad har haft brug for implementeringsstøtte og som derfor har oplevet samarbejdet med UCL som meningsfuldt. På baggrund heraf er det vores anbefaling, at projektet, i det omfang det er

muligt, differentierer indsatsen i forhold til virksomhedernes udgangspunkt og behov. Virksomheder med et veletableret implementeringsset-up, som DigiRehab, bør i højere grad modtage støtte til skalering og udbredelse i nye kommuner, mens virksomheder med mindre erfaring i implementering bør tilbydes målrettet implementeringsstøtte. En sådan differentieret tilgang vil sikre, at projektressourcerne anvendes der, hvor de skaber størst effekt, og samtidig styrke virksomhedernes samlede udbytte af deltagelsen.

