

NOVEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

STYRKET ERHVERV I GADEPLAN

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

NOVEMBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

STYRKET ERHVERV I GADEPLAN

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	196.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	02.11.2022
UDARBEJDET	LCPE
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	LCPE

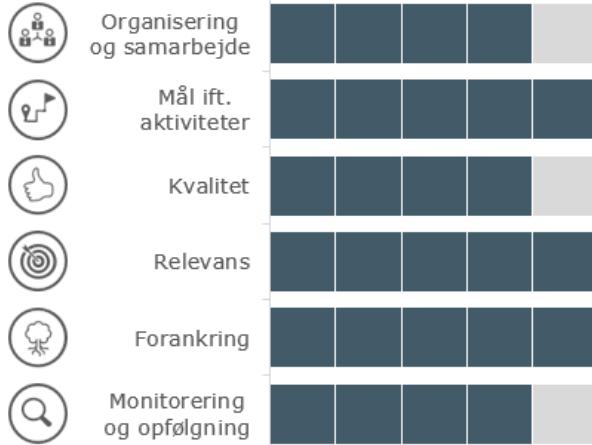
INDHOLD

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

1 Resumé: Styrket erhverv i gadeplan

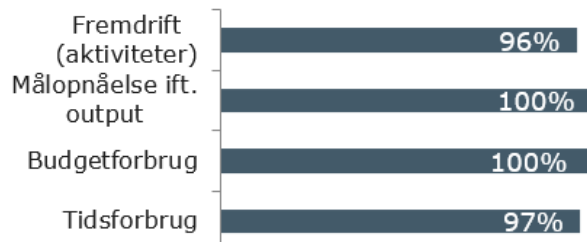
Projektets implementering

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



Projektet er ledet professionelt og i et tæt samarbejde med kommunerne og erhvervsrepræsentanter i styregruppen, hvilket har sikret lokal opbakning. Gennem en efterspørgselsdrevet og fleksibel projektmodel er deltageres behov for kompetencer, og nyt blik på deres forretningsudvikling, blevet mødt, hvilket samtidig har bidraget til udvikling af lokalsamfundene. Deltagervirksomhederne har fået tilført nye kompetencer og viden, og et nyt perspektiv på deres forretningsudvikling, hvilket de særligt tilskriver den personlige sparring med konsulenterne samt spejlingen i andre erhvervsdrivende gennem netværksaktiviteterne. Systematisk evaluering efter hver session har desuden skabt grundlag for løbende opfølgning og tilpasning af forløbenes indhold så det har matchet deltageres behov. Projektholder har igennem hele projektet sikret, at viden og læring fra projektet er blevet belyst og udbredt til andre aktører, både gennem følgeforskning og "roadshow" rundt i andre kommuner, som ser et stort potentiale i at kopiere samme projektmodel.

Målopnåelse



Grundet stor interesse for projektet, blandt det lokale erhvervsliv i de fire kommuner, har der deltaget flere virksomheder og medarbejdere i projektet end målsat, og som følge deraf er der afholdt flere kompetenceudviklingsaktiviteter. Størstedelen af de opsatte aktivitets- og outputmål er derfor indfriet på evalueringstidspunktet. Dog udestår nogle af de planlagte netværksaktiviteter, som projektholder dog forventer at indhente inden projektets udgang ultimo 2022.

Grundet det store aktivitetsniveau i indsatsen, har der samlet set været et højere antal timer fra virksomhedernes side end oprindeligt budgetteret med.

Effektvurdering

Effektmålene indikerer, at projektet stadig er undervejs og derfor er deltageres kompetenceniveau efter deltagelsen endnu ikke opgjort. Både projektholders egen opfølgning på deltageres udbytte samt vores gennemførte interviews, ifm. evalueringen, indikerer samtidig, at deltagerne i høj grad har fået et udbytte af forløbet i form af øget kompetenceniveau samt nyt perspektiv på virksomhedens vækst og udviklingsmuligheder. Dette sandsynliggør, at projektet er bidragende til at understøtte overlevelsesgraden blandt deltagervirksomhederne.

2 Fakta om projektet

Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (tekst-boks). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.

Overordnet
projektbeskrivelse

Formålet med Styrket erhverv i gadeplan har været at skabe vækst og øge produktiviteten i store dele af den lokale detailhandel gennem et digitalt kompetenceløft. Samtidig har indsatsen skulle understøtte de sydfynske kommuners styrkeposition inden for oplevelseserhverv og turisme, ved at styrke handelsbyernes attraktion som levende byer hele året, jf. kystbykulturbegrebet, som er en styrkeposition på Sydfyn. Rationalet har været, at mere digitalisering og nethandel kan øge gadeerhvervenes indtjening, end det lokale marked inkl. turister i sig selv giver grundlag for. Intentionen har dernæst været, at projektet har kunnet understøtte at virksomhederne bliver kommercielt bæredygtige og etablering af flere special-detailhandlende i de fire kommuner til gavn for turismemæssige attraktivitet og bosætning.

Målgruppen er defineret som erhverv i gadeplan, dvs. ofte mindre, ejerledede virksomheder, hvor ejeren typisk også fungerer som medarbejder. Det er traditionelt et segment, der har svært ved at afsætte ressourcer til kompetenceudvikling og som har en lav digital kapacitet.

Indsatsen har bestået af følgende fire spor:

- > **Aktivitet 1:** Individuelle handleplaner og kompetenceforløb - my smart shop (afklarende). Udgør dynamiske handlingsplaner i forhold til virksomhedernes egne vækststrategier med indlagte succeskriterier.
- > **Aktivitet 2:** Kompetenceudviklingsforløb: Digitalisering af forretningen.
- > **Aktivitet 3:** Mentorordninger. Bestående af en klippekortsordning.
- > **Aktivitet 4:** Netværk – geografiske, herunder fællesskabelementer f.eks. kick-off-arrangementer: Relevante temaer tilpasses undervejs i projektet.

Projektet ledes af en styregruppe bestående af de fire kommuner Ærø, Langeland, Faaborg-Midtfyn og Svenborg (alle som økonomiske partnere) og derudover de lokale erhvervsforeninger samt Dansk Erhverv og HK Handel.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Svendborg Kommune
Sagsbehandler:	Patrick Rosengren Danielsen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
Samlet budget:	19,7 mio.
Bevillingsperiode:	01.11.2017 - 30.11.2022

2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

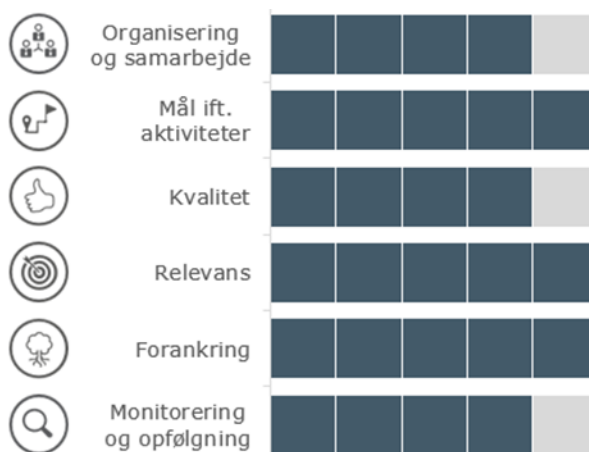
Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle handleplaner og kompetenceforløb - my smart shop • Kompetenceudviklingsforløb: Digitalisering af forretningen • Kompetenceudviklingsforløb: E-handel • Kollektive kompetenceudviklingsforløb: Smart businesses • Mentorforløb • Netværk - geografiske 		<ul style="list-style-type: none"> • Ejere/ledere og nøglemedarbejdere fastholdes i hele perioden • Ejere/ledere og nøglemedarbejdere har opnået styrkede ledelseskompeterencer • Øget professionalisering af de deltagende virksomheders realisering af forretningsplaner • Netværkene har ført til strategisk samarbejde mellem SMV'er om konkrete aktiviteter (f.eks. åbningstider), events eller sparringsaftaler 		<ul style="list-style-type: none"> • Spændende shoppingoplevelser i byer med bredt udbud af butikker, restauranter, oplevelser mm. Understøtter attraktivitet af købstæderne for turister, gæster arbejdskraft og bosætning mv. • Øget vækst i omsætning og antal ansatte (efter 2 år) • Fortsat udvikling af byernes attraktion i form af kystbykultur med oplevelse af levende byer hele året

3 Overordnet status

Projektet har på evalueringstidspunktet realiseret størstedelen af de opsatte måltal, hvilket afspejler, at projektet igennem hele projektperioden har mødt stor interesse fra de erhvervsdrivende. Af samme årsag er der undervejs givet to tillægsbevillinger til projektet, som både har haft betydning for aktiviteterne i projektet (de oprindelige seks spor blev nedjusteret til fire, da det imødekom behovet hos virksomhederne bedre), samt måltallene og budgettet som undervejs er blevet opjusteret. Derudover er projektet blevet forlænget til 30.11.2022, for at flere virksomheder kan nå at afslutte deres forløb.

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 har været ledet professionelt og i et tæt samarbejde med kommunerne og erhvervsrepræsentanter i styregruppen, hvilket har sikret lokal opbakning.

Projektet har været ledet i et tæt samarbejde mellem de fire sydfynske kommuner, som bygger videre på tidligere samarbejder og udviklingsprojekter. Den daglige projektledelse er dog foregået i Svendborg Kommune, som har inddraget en ekstern aktør, Inmoma, til at bistå både den løbende planlægning og koordinering af indsatsen og de overordnede udviklinger og justeringer undervejs. Interviewene indikerer, at det tætte parløb mellem kommune og ekstern aktør har været velfungerende i projektet og understøttet projektets fremdrift. Vi har også i andre projekter erfaret, at det kan være en fordel at inddrage en ekstern aktør, som kan afsætte en dedikeret ressourceperson til projektledelsen og som kan fungere som en neutral part på tværs af projektpartnere eller mellem deltagere og projektpartnere.

Projektholder har desuden søgt at arbejde tæt sammen med lokale erhvervsforeninger og butikker i de fire kommuner, hvilket har været centralt for at sikre opbakning fra det lokale erhvervsliv. Projektholder peger på vigtigheden af at skabe tillid til indsatsen, blandt de erhvervsdrivende i byerne, da målgruppen af virksomhedsejere i mange tilfælde har haft dårlige oplevelser i tidligere undervisnings- og opkvalificeringssammenhænge. Det har derfor været afgørende at overbevise dem om de fleksible til- og fravalgsmuligheder der har ligget i projektet. Af samme årsag har der i styregruppen været repræsentanter fra erhvervslivet (Dansk Erhverv og HK handel), hvilket de interviewede styregruppemedlemmer giver udtryk for har været givtigt for at sikre relevans og et blik for hvad behovet har været blandt de lokale erhvervsdrivende. Samtidig efterspørger et af styregruppemedlemmer, at endnu flere perspektiver fra erhvervslivet var inddraget i styregruppen, f.eks. mere salgsoverrettede ressourcer.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Gennem en efterspørgselsdrevet og fleksibel projektmodel er deltagernes behov for kompetencer, og nyt blik på deres forretningsudvikling, blevet mødt, hvilket samtidig har bidraget til udvikling af lokalsamfundene. Der har hele vejen igennem projektperioden været stor interesse for projektet blandt de erhvervsdrivende i de fire kommuner, hvilket også afspejler sig i projektets måltal (se afsnit 5). Ifølge projektholder skyldes dette først og fremmest, at projektets metode og proces er tænkt anderledes end det er tilfældet i andre erhvervsfremmeprojekter for denne målgruppe. Det har betydet, at alle aktiviteter og tilbud til deltagerne har været efterspørgselsdrevet og taget afsæt i de behov deltagerne har haft for kompetencetilførelse, som er blevet belyst gennem den udarbejdede handleplan. Lignende efterspørgselsdrevne indsatser har vi set vellykkede i andre erhvervsfremmeindsatser, og det der ofte synes at fungere særligt godt for denne målgruppe af typisk små og mere "uprøvede" virksomheder i erhvervsfremmesammenhæng, kan oplistes i flere parametre (se læringspunkt 1). Samtidig vurderer vi at det har været positivt med en samlet overlægges, *digitalisering*, som har skabt en tydelig retning for kompetenceudviklingen i projektet og samtidig sikret, at trods et efterspørgselsdrevet koncept, så taler det ind i et samlet behov for at udvikle de mindre erhverv i en mere digital retning.

Ved at styrke og udvikle de lokale erhverv, har projektet derigennem også ønsket at udvikle de lokale bymiljøer og lokalsamfund. Dette har projektholder bl.a. forsøgt at imødekomme ved at sikre ligelig deltagelse på tværs af de fire kommuner, for at se en udvikling alle steder. Derudover oplever de fire kommuner en fremgang i antallet af butikker, hvilket projektholder bl.a. mener kan tilskrives en mere positiv omtale forretningerne imellem. Her vurderer vi, at netværksaktiviteterne kan være en del af forklaringen, da det ifølge de interviewede virksomheder har skabt en større forståelse for hinanden og at man godt kan hjælpe hinanden virksomhed til virksomhed uden at se hinanden som konkurrenter, men i stedet som kollegaer.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Gennem den personlige sparring med konsulenterne oplever deltagervirksomhederne et konkret udbytte for deres virksomhed.

De fem interviewede virksomheder giver alle overordnet set udtryk for, at de har opnået et stort udbytte af deres deltagelse i projektet. Dette skyldes særligt deres 1-1 sparring med erhvervs konsulenterne omkring nye salgskompetencer, digitale kompetencer mv. Flere af virksomhederne nævner desuden tilførelsen af styrkede SoMe kompetencer og øget opmærksomhed på digitale redskaber i deres markedsføring. De interviewede virksomheder giver ligeledes udtryk for, at forløbet har bidraget med mere struktur til deres forretningsudvikling. En af de interviewede virksomheder peger her på vigtigheden af at konsulenten kan sparre med virksomhederne om hvilke områder af deres forretning, som de bør prioritere i deres udvikling.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Deltagervirksomhederne har fået tilført nye kompetencer og viden, og et nyt perspektiv på deres forretningsudvikling. Som tidligere nævnt har der undervejs i projektperioden været ventelister til projektets aktiviteter og generelt har projektholder oplevet stor efterspørgsel fra de lokale erhvervsdrivende. Dette indikerer, at projektet har imødekommet og talt ind i et konkret behov hos virksomhederne, som de ikke oplever at de har kunne få

dækket andre steder tidligere – eller ikke tidligere har opsøgt. Særligt påpeger virksomhederne formatet for forløbet som væsentligt for det udbytte og de kompetencer, som de har fået og for deres videre forretningsudvikling. Herunder: 1) Flexibiliteten i forløbet, som gør det muligt for virksomhederne at deltage i det de finder relevant og på tidspunkter hvor de kan lukke forretningen. 2) Netværk og sparring med de øvrige erhvervsdrivende i deres nærområde, som de kan spejle sig i - flere af de interviewede deltagere har desuden vedligeholdt netværket efterfølgende. 3) Den ovenfor nævnte tætte opfølgning med konsulenten, som skaber tillid og tryghed og samtidig udfordrer virksomheden til at turde prøve nye ting. Flere af de interviewede deltagervirksomheder giver desuden udtryk for, at forløbet har medført at de har fået større ambitioner og forventninger til vækst.

Forankring af
output



Viden og læring fra projektet er underbygget og udbredt gennem følgeforskning og "roadshow" rundt i andre kommuner, som ser et stort potentiale for at kopiere projektet. Der er hele vejen gennem projektperioden gjort en stor indsats for at indsamle viden om projektets virkning, samt at udbrede denne viden til andre aktører. Sideløbende med indsatsen har UCL udarbejdet en forskningsrapport, som på baggrund af interviews med de involverede aktører konkluderer, at visionen for projektet samlet set er opfyldt.¹ Data herfra er samtidig anvendt i udarbejdelsen af en pjece om projektet i forbindelse med videnskonceferencen om projektets erfaringer, som blev afholdt i 2021 på Børsen i København i samarbejde med Dansk Erhverv. Ifølge projektholder deltog omkring 100 på konferencen. Derudover har projektholder løbende oplevet stor interesse fra andre kommuner ift. at få indblik i de erfaringer der er gjort i projektet, hvilket har ført til ca. 30 oplæg rundt om i de øvrige danske kommuner. At interessen for indsatsen har været stor har helt konkret udmøntet sig i et "søsterprojekt" som blev igangsat på Bornholm i 2020, og ifølge projektholder er der flere andre kommuner som har udvist ønske om at starte et lignende projekt. Projektholder påpeger desuden, at det har været afgørende for udbredelsen af viden fra projektet, at Dansk Erhverv har deltaget i styregruppen, da de har været med til at synliggøre, at projektmodellen kan overføres til andre områder. Vi vurderer det som positivt at projektholder helt fra begyndelsen har været opmærksom på udbredelsen af viden fra projektet og på den måde har skabt gode forudsætninger for videreførelse og fremadrettet hjælp til målgruppen af virksomheder.

Monitorering og
opfølgning



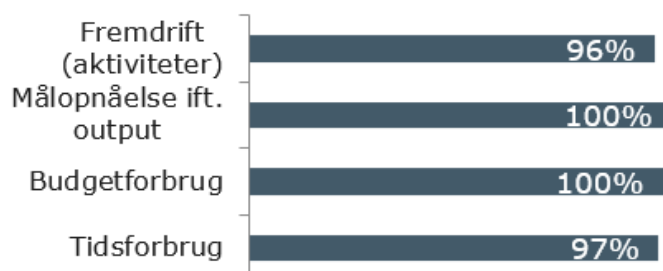
Systematisk evaluering efter hver session har skabt grundlag for løbende opfølgning og tilpasning. Foruden UCL's forskningsrapport om indsatsen, har projektholder indhentet evalueringsskemaer blandt deltagerne efter hvert kompetenceløft. Her er deltagerne blevet spurgt ind til, hvorvidt undervisningen "gjorde dem klogere" og deres tilfredshed. Dette har projektholder brugt til hurtigt at følge op på tilbagemeldingerne og tilrette aktiviteterne, om nødvendigt. F.eks. har opfølgningen haft betydning for den løbende tilføjelse og justering af undervisningsemnerne, så det har tilsvaret deltagerens behov.

¹ UCL, 2021: Styrket Erhverv i Gadeplan – Fra et forskningsperspektiv.

Derudover er opfølgningen sket gennem konsulenternes tætte sparring og dialog med virksomhederne om deres handleplaner og udviklingsmuligheder. Ligeledes har der i forbindelse med hver undervisning været konkrete opgaver/overvejelser, som den enkelte virksomhed kunne gå tilbage i forretningen og forholde sig til eller prøve af, hvilket også er blevet anvendt som afsæt for den løbende opfølgning mellem konsulent og virksomhed. Ved på denne måde at gøre undervisningen praksisnær og anvendelig, for den enkelte virksomhed, vurderer vi, at der skabes et større incitament for at engagere sig som virksomhed, da udbyttet hurtigt bliver synligt og kan evalueres sammen med konsulenten.

5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

Status på evalueringstidspunktet er, at 96 % 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: Individuelle handleplaner og kompetenceforløb - my smart shop	230	305	+100 %
A2: Kompetenceudviklingsforløb	250	352	+100 %
A5: Mentorforløb	150	176	+100 %
A6: Netværk - geografiske	150	125	83 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 08.09.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Som tidligere nævnt er aktiviteterne undervejs blevet justeret for at tilpasse indholdet efter virksomhedernes behov. Det har betydet, at de tidligere tre forskellige kompetenceudviklingsforløb, der havde hver deres digitaliseringsfokus, er blevet samlet under ét fælles kompetenceudviklingsforløb (A2). Denne aktivitet omfatter et katalog af mulige forløb udbudt på forskellige niveauer, som virksomhederne kan vælge frit mellem. Som målopnåelsen indikerer, har der på både handleplaner, kompetenceudviklingsforløb og mentorforløb været stor

efterspørgsel blandt de lokale erhvervsdrivende og der er gennemført markant flere forløb/planer end målsat.

Med forlængelsen til ultimo 2022 giver projektholder udtryk for, at de arbejder for at indhente de udestående netværksaktiviteter, som der var planlagt i perioden. At der er afholdt færre netværksaktiviteter end forventet tilskrives Covid-19, som vanskeliggjorde afholdelsen af netværk i store dele af projektperioden. Som tidligere nævnt udtrykker de virksomheder, som har deltaget i netværksaktiviteterne, dog stort udbytte af disse – også i et længere perspektiv.

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)	19,7	19,9	+100 %
Tidsforbrug (måneder)	61	59	97 %

Grundet det store aktivitetsniveau i indsatsen, har der samlet set været et højere antal timer fra virksomhedernes side end oprindeligt budgetteret med.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

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

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	230	307	+100 %
B2: Antal deltagere	250	381	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 08.09.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Som nævnt ovenfor har der været en stor efterspørgsel efter de forløb projektet har tilbudt virksomhederne. Dette afspejler sig således også i antal deltagende virksomheder og medarbejdere, som begge er realiseret med mere end 100 %. Ifølge projektholder har der flere gange undervejs i projektperioden været

venteliste til at deltage, hvilket er søgt løst gennem de løbende udvidelser og forlængelser gennem tillægsbevillingerne.

6 Effektivurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er interviews med deltagervirksomhederne, 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.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti-
ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Som tidligere nævnt giver deltagerne overordnet udtryk for et stort udbytte af forløbet, hvilket også har skabt større ambitioner og forventninger til vækst. For flere af de interviewede deltagervirksomheder er de blevet mere opmærksomme på, hvilke muligheder de har for at udvikle deres forretning – særligt påpeges styrkede SoMe og digitale kompetencer som noget der har skabt nye markedsføringsmuligheder og større kundegrundlag. Eksempelvis fortæller en af de interviewede virksomheder at de har fået flere henvendelser fra kunder – også fra andre dele af landet – efter større synlighed på de sociale medier, som følge af deltagelsen i projektet.

Gennemgående er desuden, at deltagerne påpeger, at de gennem forløbet har fået en ny bevidsthed om hvordan de bedst driver deres forretning. Gennem undervisning og sparring med konsulenten har de fundet ud af hvor de bør lægge deres fokus fremadrettet. Gennem den nye indsigt og viden de har fået, oplever de nu at kunne træffe bedre og mere velovervejede valg for deres virksomhed – noget flere også nævner, at de har fået tilbagemeldinger på fra deres ansatte.

Virksomhederne har samtidig svært ved at sætte konkrete tal på den vækst forløbet har eller forventes at bidrage til, men alle fem interviewede virksomheder giver udtryk for, at projektet har givet dem større viden og nye input til at drive deres forretning, som vil være medvirkende til vækst.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 3 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	230	-	-	-
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtids-jobs)	0	25	-	-

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 08.09.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.
 Note 2: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Effektmålene indikerer, at projektet stadig er undervejs og derfor er deltageres kompetenceniveau efter deltagelsen endnu ikke opgjort. Gennem de løbende evalueringsskemaer til deltagerne har projektholder dog spurgt deltagerne til deres tilfredshed med forløbet, og ifølge projektholder er mere end 95 % af deltagerne tilfredse. Dette kan give en indikation på, at deltagerne oplever at have fået et udbytte af forløbet i form af forøget kompetenceniveau.

Jobskabelsen er endnu ikke opgjort, men ifølge projektholder er der samlet set skabt ca. 17 fuldtidsstillinger hos deltagerne på nuværende tidspunkt.

Baseret på interviewene med deltagerne er det vores vurdering, at de opstillede effektmål kan realiseres som følge af projektet. Vi anser det som realistisk, at projektet har tilført deltagerne nye kompetencer og perspektiver på deres forretning, som gør dem i stand til at overleve og vækste på sigt.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger² og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Efterspørgselsdrevne indsatser skaber værdi for målgruppen, men bør tage højde for bl.a. niveauforskelle og hurtig omsætning af viden. Som tidligere nævnt har vi i flere andre projekter noteret os, at efterspørgselsdrevne indsatser er fordelagtige for en målgruppe af små og mere uprøvede deltagere i erhvervsfremmeprojekter. Fra nærværende projekt, og på baggrund af vores erfaringer fra evaluering af andre indsatser, har vi herunder opsamlet nogle af de elementer, som er væsentlige for at indsatsen bliver attraktiv for målgruppen:

1) Det skal være overskueligt for deltagerne. Både indholdsmæssigt skal det være tydeligt for deltagerne, hvad de konkret kan anvende den tillærte viden/kompetencer til i deres egen virksomhed, og det skal samtidig være overskueligt i den forstand, at det logistisk skal være muligt for dem at afsætte tid til at deltage samtidig med at de skal drive deres forretning. I projektet har de konkret arbejdet ud fra en ambition om at skabe "*små synlige succeser*" for deltagerne. De skal med andre ord hurtigt kunne omsætte det de får med fra undervisningen til ny praksis eller nye måder at gribe ting an i egen virksomhed. Der skal være en hurtig oplevelse af succes og noget der hurtigt kan handles på.

2) Det skal være muligt at mødes med ligesindede på samme "niveau" som en selv. I projektet har deltagerne derfor kunne vælge forskellige niveauer inden for hvert undervisningsemne, hvilket i projektet desuden tilskrives en væsentlig parameter for at fastholde deltagerne i forløbet.

3) I forlængelse af punkt 2 synes der at være en værdi for deltagerne, når individuelle aktiviteter, hvor deltagerne kan få sparring om netop deres udfordringer og potentialer, kombineres med kollektive aktiviteter, f.eks. netværksaktiviteter eller at der afsættes tid til erfaringsudveksling og videndeling ifm. undervisningsforløb.

Læringspunkt 2

Rammerne omkring indsatsen skal kunne rumme udvikling og ændringer internt og eksternt omkring målgruppen. Med en efterspørgselsdrevet indsats finder vi det samtidig væsentligt, at projektholder løbende forholder sig til, om indsatsen skaber det ønskede udbytte og værdi hos deltagerne. Som det er tilfældet i dette projekt, er nogle af aktiviteterne undervejs blevet lagt sammen og der er løbende tilføjet nye undervisningsforløb. Dette anser vi som naturligt for et projekt der har været igang siden 2017 og som derfor løbende har skulle forholde sig til både ændringer internt blandt deltagerne, eksternt i samfundet og i den digitale udvikling.

En væsentlig læring fra projektet er dermed, at indsatsen skal kunne rumme ændringer undervejs, for at det dels svarer til målgruppens behov dels kan forholde sig til evt. eksterne faktorer som får betydning for omstilling og udvikling

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

hos målgruppen (f.eks. Covid-19). Rammerne for projektet bør dermed opsættes så der er mulighed for at kunne justere på indsatsen undervejs.

Læringspunkt 3

Fremtidige indsatser der har til formål at styrke lokale erhverv og byudvikling bør udvikles og gennemføres tæt på målgruppen. Nærværende projekt har været drevet i et samarbejde mellem de fire sydfynske kommuner, og trods én overordnet bevillingsgiver som har stået for projektledelsen, har alle fire kommuner været inddraget i drøftelser og beslutninger undervejs. Samtidig har projektet oplevet stor interesse fra andre af landets kommuner, som oplever samme udfordringer i relation til deres lokale erhverv og byliv. Et af de emner, som projektledelsen i projektet har udbredt til de øvrige danske kommuner er, at det er nødvendigt at være til stede som "projekt" i nærmiljøet og derved gøre det nemt for virksomhederne at deltage og få viden om aktiviteterne og mulighederne. Det gør det desuden nemmere for projektledelsen af have fingeren på pulsen og gøre indholdet målrettet og relevant for de lokale erhverv, så de får den viden de har brug for for at kunne udvikle deres forretning. På den måde kræver det også, at der i fremtidige indsatser er et decentralt ledelsesfokus i denne type indsatser, så indsatsen foregår i tæt samarbejde med de lokale aktører og på baggrund af en forståelse for de lokale udfordringer.

8 Bilag: Sådan scorer vi

Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

	Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	Samlet implementeringsscore	Trafiklys
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejs-evaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

3. Effektvurdering (afsnit 3)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.