

MAJ 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

ENTER: DIGITAL

MIDTVEJSEVALUERING



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

MAJ 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

ENTER: DIGITAL

MIDTVEJSEVALUERING

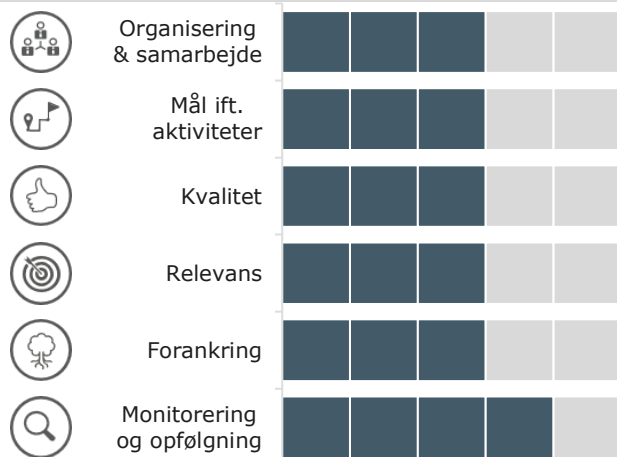
PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	412.M
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	28.05.2021
UDARBEJDET	SISR
KONTROLLERET	MW
GODKENDT	LCPE

INDHOLD

1	Resumé: Enter:Digital	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	14

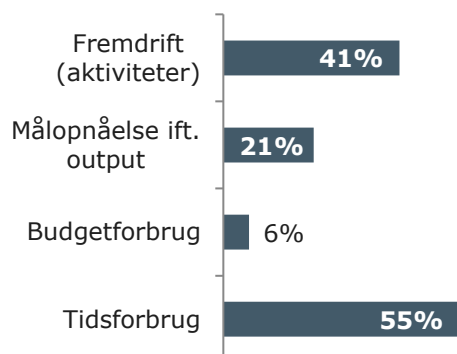
1 Resumé: Enter:Digital

Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,2**

Projektets organisering bygger på et stærkt rationale og projektets partnere besidder stærke kompetencer for at gennemføre projektet. Dog kan der med fordel arbejdes med at etablere mere forpligtende samarbejdsrelationer, særligt i forhold til at sikre antallet af brugere til *Lær:Digital*. Indsatsen bidrager til et digitaliseringsløft for en ny type af virksomheder, som ligger lavt på digitaliseringstrappen, men der er behov for at foretage en kritisk vurdering af fremtiden for *Lær:Digital*. Ifølge virksomhederne understøtter indsatsen en nødvendig digitalisering i lyset af COVID-19, og udstyrer dem med bedre forudsætninger for at komme styrket ud af krisen. Men der er behov for at sikre et mere strategisk digitaliseringsløft af hele virksomheden for at sikre projektets effektskabelse og forankring. Projektet har løbende foretaget relevante justeringer af indsatsen, men der er potentiale for en større systematik for at undgå, at usynlig viden går tabt.

Målopnåelse



Projektets fremdrift er en smule under det forventede niveau for aktivitets- og outputmålene på evalueringstidspunktet. Hovedårsagen til dette skal findes ved, at en stor del af projektets aktiviteter først lige er startet, hvorfor vi giver den gule score. Indsatsen har haft svært ved at rekruttere betalende brugere til *Lær:Digital*, til trods for en ihærdig indsats.

Dog registrerer vi en stor efterspørgsel fra virksomhederne på projektets to andre hovedaktiviteter, og derfor forventer vi, at projektet vil have en større fremdrift i den resterende del af projektperioden. Vi registrer en fin overensstemmelse mellem fremdrift og budgetforbrug.

Effektvurdering

Andel af virksomhederne, der angiver at...	Andel virksomheder
virksomheden har opnået konkret viden om digitaliseringspotentialer	89 %
digital opkvalificering vil give en markant konkurrencefordel for virksomheden	89 %
virksomheden fremadrettet vil opkvalificere medarbejderes digitale kompetencer	81 %

n=27

Der er endnu ingen virksomheder, som har gennemført de individuelle forløb og samtidig er der få brugere af *Lær:Digital*. Således er det svært at lave et samlet effekttestimat. Derfor har vi i evalueringen undersøgt virksomhedernes effektforudsætninger og det forventede udbytte af indsatsen. Som tabellen til venstre illustrerer, har virksomhederne i høj grad fået indblik i digitaliseringspotentialer samt indblik i, at digital opkvalificering vil give en markant konkurrencefordel. Forudsætninger, som er vigtige for at indfri projektets mål om at løfte virksomhedernes digitaliseringsgrad og dermed skabe mere digitale virksomheder. På baggrund af virksomhedernes angivelser vedrørende effektforudsætningerne, giver vi den grønne score.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Formålet med projektet er at løfte det digitale kompetenceniveau hos ledere og ledende medarbejdere i SMV'er. Projektets primære målgruppe er mindre virksomheder med 1-20 medarbejdere med lav digitaliseringsgrad, og som med produktivitetstgevinster fra digitalisering kan blive mere konkurrence- og overlevelsedygtige. Målgruppen er særligt virksomheder, som har behov for bl.a. digitalisering af interne administrative processer, digitalisering og automatisering af kerneprocesser samt digitalisering af salgskanaler, kommunikation og rekruttering. Fælles for behovene er, at kompleksiteten vurderes at være relativt lav ift. mere avancerede digitale teknologier og forretningsmodeller. Projektet har fire hovedaktiviteter:

- > Screening og rekruttering: Projektet vil blive markedsført som en del af de forskellige tilbud under SMV:Digital samt i samarbejde mellem projektets partnere, SMV-Danmark og Erhvervshusene.
- > LÆR:DIGITAL (Basal Digital): Et online kompetenceunivers som skal gøre det nemt tilgængeligt at dygtiggøre sig indenfor målrettede områder vedrørende digitalisering med lav kompleksitetsgrad.
- > LOKAL:DIGITAL: Nationalt forankret projekt, der udføres lokalt. Lokal digital omfatter workshops, test og demolabs samt træning i nye teknologier, og indeholdet fastsættes i samarbejde med det lokale erhvervshus og lokale interessenter.
- > BLIV:DIGITAL (Digital produktivitet): Fokuserer på virksomheder, der har behov for at blive produktive uden en business case, som skaber høj vækst. Dette gennemføres ved at tilføre virksomhederne specialistkompetencer i en tidsbegrænset periode med fokus på implementering af digitale teknologier.

Projektholder er Erhvervshus Fyn, mens de andre danske erhvervshuse, SMV Danmark, UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole samt Dansk Designcenter er partnere på projektet.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Fyn
Sagsbehandler:	Maja Toftum Ussing
Finansieringskilde:	DEM-midler
Samlet budget:	DKK 50 mio.
Bevillingsperiode:	30.06.2019 – 30.06.2022

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
- Screening og rekruttering - LÆR:Digital (Basal Digital) – online kompetenceunivers gøres tilgængeligt og fleksibelt - LOKAL:Digital – kan omfatte workshops, test, demolabs og træning i nye teknologier - BLIV:Digital (Digital Produktivitet) – tilførsel af specialistkompetencer mhp. implementering af digitale teknologier		- Det digitale kompetenceniveau hos ledere og ledende medarbejdere i SMV'er er løftet - Virksomheder har øget deres digitaliseringsgrad		- Øget konkurrenceevne blandt virksomheder - Øget vækst/jobskabelse

3 Overordnet status

I projektets opstart er der i høj grad blevet fokuseret på at etablere det digitale kompetenceunivers, Basal Digital (Lær:Digital). Projektholdet har gennem samarbejde med SMV-Danmark og Dansk Design Center (DDC) afsøgt den potentielle målgruppe for platformen, samt kortlagt de temaer, som kompetenceuniverset skal indeholde. Disse dækker over fire temaer: Introduktion til digitalisering, sociale medier som salgsværktøj, e-handel og interne processer. Platformen er på evalueringstidspunktet udviklet og er funktionel, men har foreløbigt ikke haft det forventede antal brugere (en pointe, som behandles yderligere i næste afsnit). For de to andre hovedaktiviteter er de regionale erhvervshuse i øjeblikket i gang med at opstarte forløb, både under Lokal Digital og Digital Produktivitet. På evalueringstidspunktet er der endnu ingen virksomheder, som har gennemført forløb under de to hovedaktiviteter. Dette afspejles også i projektets målopnåelse, som er under det forventede niveau på evalueringstidspunktet. Dog er det projektholders og partnernes oplevelse, at der er stor efterspørgsel fra virksomhederne, særligt for Bliv:Digital, og de forventer

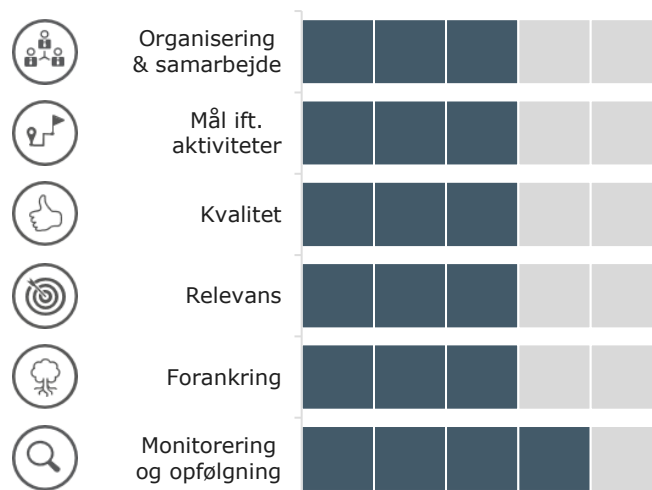
dermed en "ketchup-effekt", hvor mange virksomheder skal i gang med forløb i løbet af de næste måneder.

SMV Danmark er trådt ud af projektet, og er dermed ikke længere partner i indsatsen. Det er projektholders oplevelse, at dette skyldes interne omorganiseringer i SMV Danmark.

I projektets oprindelige ansøgning havde to af hovedaktiviteterne andre navne end de, som senere er blevet anvendt i markedsføringen af aktiviteterne. Det drejer sig om Basal:Digital, som er blevet markedsført som Lær:Digital, samt Digital Produktivitet, som er blevet markedsført som Bliv:Digital. I evalueringsrapporten anvendes de navne, som er blevet anvendt til markedsføringen, særligt fordi det er disse navne, som de respektive deltagere har kendskab til.

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



Projektets organisering bygger på et stærkt rationale, men der kan med fordel arbejdes med at etablere mere formelle og forpligtende samarbejdsrelationer.

Projektet består af partnere, som samlet har kompetencerne til at kvalificere og gennemføre de respektive aktiviteter. DDC og SMV Danmark har i den indledende fase bidraget til at kvalificere og udvikle indholdet af platformen med udgangspunkt i deres kendskab til målgruppen og gennem designmetodiske redskaber. Derudover har projektholder sikret, at platformen ikke overlappede med andre initiativer – som eksempelvis Virksomhedsguiden.dk, hvilket vi vurderer som en central styrke i projektets organisering. Herudover har visionen været, at de respektive erhvervshuse skulle være de udførende kræfter på de lokale aktiviteter, særligt fordi de har en løbende kontaktflade til virksomheder i lokalområdet. Ifølge erhvervshusene har projektet understøttet deres almindelige vejledning af virksomhederne. Projektets fokus på at hjælpe virksomheder, som er lavt på digitaliseringstrappen, har udfyldt et hul i deres normale tilbud, som ofte henvender sig til virksomheder, som er længere oppe på digitaliseringstrappen. Ifølge de interviewede partnere kunne der med fordel have været sikret mere formelle og forpligtende samarbejdsrelationer. Dette gør sig særligt gældende i forhold til platformen Lær:Digital, hvor virksomheder gennem en egenbetalt brugeradgang kan få adgang til det online kompetenceunivers. Til trods for at SMV Danmark har dybdegående kendskab til den ønskede målgruppe, er det partnernes oplevelse, at SMV Danmark ikke har været forpligtet til at levere brugere til platformen (se anbefaling 1), hvilket de vurderer som hovedårsagen til, at platformen på evalueringstidspunktet har et lavt antal brugere (se afsnit 5.1). Herudover forklarer de interviewede partnere og projektholder, at indsatsens markedsføring under SMV:Digital ikke har fungeret efter hensigten. Ifølge projektholder har den eksponering, som indsatsen har fået under SMV:Digital, ikke været stor nok, mens projektets partnere peger på, at det skaber

forvirring for målgruppen, at indsatsen er markedsført under SMV:Digital. Det er partneres oplevelse, at den manglende eksponering blandt andet skyldes, at projektmedarbejdere fra SMV:Digital ikke har været formelt tilknyttet til indsatsen, hvilket har givet et manglende incitament til at arbejde med at eksplicitere Enter:Digital på hjemmesiden (se anbefaling 5).

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Indsatsen bidrager til et digitaliseringsløft af en ny type af virksomheder, men der er behov for at gentænke Lær:Digital. På

tværs af erhvervshusene er der en oplevelse af, at indsatsen henvender sig til en gruppe af virksomheder, som ikke tidligere har haft adgang til digitaliseringsprojekter, særligt da det ikke er et krav, at virksomheden har et stort potentiale for vækst eller dybdegående erfaring med digitaliseringsprocesser. Denne pointe fremhæves også af de interviewede virksomheder, som tidligere har været tøvende ift. at deltage i digitaliseringsprojekter, fordi de var i tvivl om de havde den nødvendige digitaliseringsgrad til at løfte opgaven (uddybelses yderligere i "Relevans, målgruppens oplevelse"). Dette peger på, at indsatsen udfylder et tidligere hul i tilbuddet til virksomhederne, og giver et digitaliseringsløft til en ny type af virksomheder – særligt i forbindelse med indførelse af digitale teknologier og systemer, som kan afløse manuelle og ofte ineffektive arbejdsgange.

Projektets rationale har været, at Lær:Digital vil fungere som en skalerbar erhvervsservice-ydelse til den brede målgruppe, mens de to andre hovedaktiviteter i højere grad skal fungere som en mere individuel 1:1 sparring til virksomhederne. Projektet skal have ros for at forsøge at anvende begge greb til at øge digitaliseringen i målgruppen, men det er partneres oplevelse, at Lær:Digital ikke har den ønskede værdi for målgruppen, og samtidig peger antallet af brugere også på, at platformen ikke har haft den ønskede udbredelse. Ifølge partnerne er niveauet for lavt i platformen, og ifølge de interviewede virksomheder udfylder platformen i mindre grad det undervisningsformat, som de havde forventet (uddybelses yderligere i "Kvalitet, målgruppens oplevelse"). Herudover viser rekrutteringen til de to andre hovedaktiviteter, at der er stor efterspørgsel fra virksomhederne, hvilket peger på en markant højere oplevet relevans (se anbefaling 1).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne oplever en øget indsigt i mulige digitaliseringsgevinster, men Lær:Digital har i mindre grad det forventede undervisningsformat. Ifølge de virksomheder, som har anvendt platformen, gi-

ver det dem muligheden for at plukke af indholdet, og gennemføre moduler, som er relevante for den enkelte virksomhed. Herudover peger de på, at platformen linker til en række eksterne kilder, som kan supplere den information, som de får gennem platformen. Det er virksomhedernes oplevelse, at platformen giver dem håndgribelige værktøjer, som kan hjælpe dem med at udvikle digitaliseringsprojekter i virksomheden, bl.a. inden for opstart af webshop. Flere af virksomhederne fremhæver, at platformen ikke har det forventede undervisningsformat – særligt forklarer de, at undervisningsvideoerne med fordel kunne være længere, og i højere grad understøtte et blended-learning koncept, end det er tilfældet i øjeblikket (se anbefaling 1).

Som tidligere beskrevet er der få virksomheder, som er påbegyndt deres forløb under Bliv:Digital, hvilket gør det svært på evalueringstidspunktet at vurdere kvaliteten af forløbet. Dog peger virksomhederne på, at forløbet frigiver tid og midler til at arbejde med konkrete digitaliseringsprojekter, hvilket har ledt til vigtige strategiske diskussioner i virksomhederne, om hvad digitalisering kan, og hvordan digitalisering kan gøre virksomhedens processer smartere og mere effektive bl.a. i forhold til online markedsføring og digitalisering af manuelle arbejdsprocesser.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Indsatsen understøtter en nødvendig digitalisering i virksomhederne i lyset af COVID-19, men kræver et bredt og strategisk digitaliseringsløft af hele virksomheden. Som forklaret i forrige afsnit bidrager indsatsen til, at virksomhederne kommer i gang med at digitalisere. Ifølge virksomhederne er denne understøttelse af deres digitalisering særlig relevant i lyset af COVID-19: For det første er flere virksomheder blevet tvunget til at digitalisere deres salgskanaler grundet nedlukningen, og for det andet har flere virksomheder haft tid til kritisk at vurdere deres behov for digitalisering og afsætte midler til intern udvikling. Det indikerer, at indsatsen særligt er relevant i øjeblikket, og udstyrer virksomhederne med de relevante forudsætninger for at digitalisere og på længere sigt komme styrket ud af COVID-19.

De interviewede virksomheder fremhæver, at digitalisering i virksomheden kræver et mere strategisk digitaliseringsløft af hele virksomheden. Det er særligt gældende for de virksomheder, som har adgang til platformen. De fremhæver, hvordan arbejdet med digitalisering ofte kan være en udfordring, hvis det udelukkende florerer på lederniveau. Derfor anbefaler de, at man i adgangen til platformen arbejder med en brugeradgang for hele virksomheden. Det kan bidrage til en øget motivation for at gennemføre modulet, give medarbejderne mod på at arbejde med digitalisering og samtidig giver det adgang til kollegial sparring omkring implementeringen af den opnåede viden (se anbefaling 2). For de virksomheder, som skal i gang med Bliv:Digital ytres samtidig bekymring for, hvordan de skal aktivere og stimulere deres ansatte til at arbejde med digitalisering, særligt fordi det vil kræve ændringer i medarbejdernes nuværende arbejdsopgaver – og fordi virksomhedens ansatte ikke nødvendigvis ser værdien i digitalisering (se anbefaling 2).

Forankring af
output



Projektholdet har en klar plan for at sikre forankring i virksomhederne, men der er behov for at understøtte partnernes grundlag for at gennemføre de lokale aktiviteter. Projektholdet har udviklet et klart setup for, hvordan hvert erhvervshus løbende skal følge op på de virksomheder, som deltager i de lokale aktiviteter – både gennem personlig opfølgning i virksomhederne efter endt projektførløb, og udsendelse af survey til de deltagende virksomheder. Projektholdet vil på baggrund af den data løbende foretage justeringer, som skal sikre forankring i virksomhederne efter endt forløb. Det er vores vurdering, at denne forankring er særlig vigtig for projektets effektskabelse, fordi der er tale om virksomheder, som ikke har tradition for at arbejde med digitalisering, og derfor har brug for hjælp til at aktivere den opnåede viden i virksomheden. Flere af erhvervshusene fremhæver, hvordan de ansvarlige projektmedarbejdere i erhvervshusene har forskellige forudsætninger for at gennemføre de lokale aktiviteter i projektet: Som én af

partnerne fremhæver, er der stor forskel på, hvor mange kilometer de lokale partnere har i benene, og dermed er der stor forskel på den praktiske erfaring og viden, som det kræver at gennemføre de lokale forløb. Partnerne finder, at det er nødvendigt, at projektholder tager initiativ til at udstyre de lokale partnere med de nødvendige forudsætninger for at gennemføre aktiviteterne (se anbefaling 3). Det er vores vurdering, at det er vigtigt at sikre, at alle partner har disse forudsætninger, så der ikke forekommer udsving i kvaliteten af aktiviteterne på tværs af regioner, og samtidig sikre at projektaktiviteter forankres bedst muligt, både hos de udførende partnere og for de lokale virksomheder.

Monitorering og opfølgning



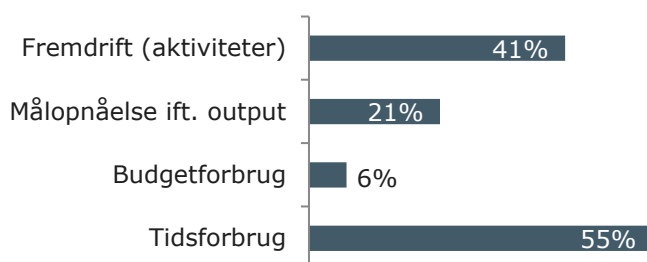
Projektholdet har løbende foretaget relevante justeringer, men der er behov at udvikle en drejebog, for at undgå at usynlig viden går tabt.

Projektledelsen udemærker sig ved, at de løbende har identificeret udfordringer og forsøgt med en række forskellige greb for at imødekomme disse udfordringer. Dette gør sig særligt gældende for Lær:Digital: Her har projektholdet bl.a. forsøgt at etablere partnerskaber i samarbejde med Dansk Erhverv, for at forsøge at løfte antallet af brugere til platformen. Herudover har projektholdet løbende haft kontakt til de nuværende brugere, og bl.a. foretaget ændringer af prisen, for at motivere flere virksomheder til at anvende platformen. Som tidligere beskrevet har projektholdet udviklet en klar plan for opfølgning i virksomhederne i takt med, at de lokale forløb gennemføres. Det er vores vurdering, at denne opfølgning er central, for at sikre at den opnåede viden spredes i den enkelte virksomhed, særligt da virksomhederne ikke har tradition for at arbejde med digitalisering.

De interviewede partnere finder, at der er behov for at udvikle en drejebog, hvor der løbende nedskrives ændringer, som foretages i projektperioden. Ifølge partnerne eksisterer der i øjeblikket meget usynlig viden i projektet, som potentielt kan gå tabt ved udskiftninger af partnere. Det drejer sig bl.a. om best practice i forhold til at hjælpe virksomhederne, ændringer af virksomhedstyper som kan deltage i indsatsen og ændrede screeningsmønstre. Det er partnernes anbefaling, at projektholder tager ansvar for at udvikle en drejebog, hvor der systematisk bliver nedskrevet ændringer og best practice, både for at rammesætte partnernes arbejde og udvikle best practice i forhold til virksomhederne (se anbefaling 4).

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 41 % 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: Screening og rekruttering	6000	7233	+ 100 %
A2: Basal Digital (online tutorials), antal deltagere	1000	22	3 %
A3: Digital infrastruktur – digital ansøgningsplatform	-	Implementeret	100 %
A4: Lokal Digital, antal virksomheder	500	0	0 %
A5: Digital Produktivitet, antal virksomheder	160	0	0 %

Projektets fremdrift på de opstillede aktivitetsmål er tilfredsstillende for evalueringstidspunktet. Som ovenstående tabel viser, har projektet screenet flere virksomheder end det opstillede aktivitetsmål (A1), mens der endnu ikke er nogen virksomheder, som har gennemført forløb under Lokal:Digital (A4) eller Bliv:Digital (A5). Uoverstemmelse mellem screening og antallet af gennemførte forløb er forklaret ved, at projektet har haft fokus på udviklingen af den digitale læringsplatform, og er ikke et udtryk for en manglende relevans for virksomhederne i forhold til de individuelle forløb. Projektholdet forventer en "ketchup-effekt", og rekrutteringen til særligt Bliv:Digital har vist, at der er stor efterspørgsel fra virksomhederne. Antal brugere af den digitale

læringsplatform (A2) er under det forventede niveau på evalueringstidspunktet. Som tidligere forklaret, er nogle af hovedårsagerne til det manglende antal brugere, at der ikke har været udviklet forpligtende samarbejder med eksempelvis SMV Danmark, og at læringsniveauet – ifølge partnerne – er for lavt. Det er vores vurdering, at det bliver svært for projektholdet at opnå 1000 brugere, til trods for, at projektholdet har arbejdet med en række justeringer for at øge antallet.

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)	50	3,2	6 %
Tidsforbrug (måneder)	36	20	55 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt et markant underforbrug af midler. Det hænger blandt andet sammen med, at Bliv:Digital og Lokal:Digital forløbene endnu ikke er påbegyndt. Dog forventer projektholdet og partnere, at der vil være et stigende budgetforbrug i takt med at forløbene gennemføres. Det er vores vurdering, at indsatsen kommer til at anvende midlerne i den sidste del af projektperioden, særligt fordi mange virksomheder har vist stor interesse for de individuelle aktiviteter.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 21 % 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 deltagervirksomheder	600	163	27 %
B2: Antal unikke deltagere (personer)	1.200	163	14 %

Projektet har en målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer, som er under det ønskede niveau på evalueringstidspunktet. Dog skal denne målopnåelse ses i lyset af, at flere af aktiviteterne endnu ikke er gennemført. Hermed er det vores vurdering, at indsatsen vil indfri de opstillede mål i den resterende projektperiode.

6 Effektvurdering

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

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsene af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 152 deltagere, hvoraf 38 respondenter har besvaret - eller delvist besvaret - spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 25 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse. Det er vigtigt at notere sig, at der på evalueringstidspunktet ikke er nogen virksomheder, som har afsluttet et forløb under de to hovedaktiviteter, Lokal:Digital og Bliv:Digital. Derfor har vi i spørgeskemaet primært spurgt ind til virksomhedernes forventede udbytte af indsatsen, samt deres oplevelse af rekrutterings- og ansøgningsprocessen.

Indsatsens potenti- ale for effekter

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

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.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger.

Figur 6 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
virksomheden har opnået konkret viden om digitaliseringspotentialer	89 %
digital opkvalificering vil give en markant konkurrencefordel for virksomheden	89 %
virksomheden fremadrettet vil opkvalificere medarbejderes digitale kompetencer	81 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=27)

Ovenstående tabel viser, at en stor andel af virksomhederne har opnået konkret viden om digitaliseringspotentialer. Ifølge virksomhederne har de i høj grad fået denne viden gennem kompetent vejledning fra erhvervshusene. Virksomhederne lægger særligt vægt på, at vejledningen har taget udgangspunkt i det digitale niveau, som virksomhederne i øjeblikket har. Virksomhederne angiver, at vejledningen både har bestået af at høste de lavthængende frugter, men samtidig har været fokuseret på fremtiden ift. at digitalisere virksomhedens arbejdsgange på et mere strategisk niveau. Det er vores vurdering, at erhvervshusene har lykkedes med en professionel rådgivning, som i høj grad har udstyret virksomhederne med viden om digitaliseringspotentialer, og de konkurrencefordele, som virksomheden kan opnå gennem digitalisering. Der er lidt færre virksomheder, som fremhæver, at de fremadrettet vil opkvalificere medarbejdernes digitale kompetencer – nemlig 81 procent. Selvom tallet er højt, ser vi det som et vigtigt parameter for at sikre en øget digitalisering af virksomheden, især fordi de interviewede virksomheder fremhæver, at en kulturændring i virksomheden er nødvendig for at implementere nye digitale arbejdsgange.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 81 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 15 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Selvom indsatsen ikke stiller krav til, at virksomhederne skal være vækstvirksomheder, viser svarene fra spørgeskemaet, at virksomhederne alligevel forventer, at det vil forbedre deres potentiale for vækst. I spørgeskemaet fremhæver virksomhederne, at indsatsen i særdeleshed er relevant i øjeblikket, fordi de er blevet tvunget ud i en øget digitalisering grundet COVID-19. Flere af virksomhederne forventer, at indsatsen vil bidrage til, at de kommer styrket ud af COVID-19, fordi de står stærkere digitalt, end de gjorde umiddelbart inden krisen.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperi- oden	Målsætning efter pro- jektperioden	Status	Procent- vis målopnå- else
C1: Antal deltagervirksomheder, der får øget deres digitaliseringsgrad	300	150	0	0 %
C2: Tilfredshed med udbytte af forløb, Net Promoter Score	60	60	0	0 %
C3: Antal deltagervirksomheder, som oplever forbedret konkurrenceevne	200	160	0	0 %

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

Da store dele af aktiviteterne indsatsen endnu ikke er gennemført er fremdriften ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet lav. Årsagen hertil er, at projektets effektmål første kan opgøres, når deltagerne har afsluttet deres forløb. Selvom virksomhederne endnu ikke har afsluttet deres forløb, viste besvarelsene i den udsendte survey, at en stor del af virksomhederne forventer, at forløbene vil medføre en forbedret konkurrenceevne, og at det vil øge deres digitaliseringsgrad. Det indikerer, at forudsætningerne for effektskabelse er til stede, selvom det på evalueringstidspunktet ikke er muligt at opgøre projektets effektmål.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Anbefaling 1

Foretag en kritisk vurdering af fremtiden for Lær:Digital. I projektets start har projektholdet haft fokus på at udvikle den digitale platform, Lær:Digital. Projektholdet har gjort et solidt arbejde for at identificere temaer og sikre, at det ikke overlappede med andre virksomhedsrettede tilbud. Dog består udfordringen i, at platformen ikke har det forventede antal af brugere, og det generelt har vist sig svært at gøre tilbuddet attraktivt for virksomhederne. Ifølge virksomhederne og projektets partnere består udfordringen af to elementer:

- > Der har i projektets organisering ikke været fokuseret på at skabe forpligtende og formelle samarbejdsaftaler. Selvom SMV Danmark har været partner i indsatsen, har de ikke haft ansvar for at sikre antallet af brugere.
- > Ifølge partnerne har platformen ikke det ønskede niveau, og de finder det svært at finde virksomheder, som reelt vil få udbytte af tilbuddet. Herudover finder flere af de interviewede virksomheder, at platformen ikke har det undervisningsformat, som de i udgangspunktet havde forventet.

Selvom virksomhederne, som anvender platformen finder, at det udstyrer dem med vigtige forudsætninger for at digitalisere, peger problemet med at få tilknyttet brugere til platformen, at der er behov for at foretage en vurdering af, hvordan og i hvilken grad projektholdet skal forsætte med at udbrede platformen til målgruppen. Projektholdet har forsøgt sig med at ændre prisen for adgangen, og at etablere et samarbejde med Dansk Erhverv, for at sikre at tilbuddet formidles bredt til potentielle brugere. Projektholdet skal have ros for at forsøge sig med en række forskellige greb, men det har endnu ikke haft den ønskede effekt. Derfor er det vores anbefaling, at projektholder og projektets partnere afklarer, hvad fremtiden skal være for Lær:Digital. Vi ser to typer af løsninger:

- > At projektholdet forsat fokuserer på at gøre Lær:Digital mere attraktiv og synlig for målgruppen. Det vil betyde, at der fortsat skal arbejdes med at etablere formelle samarbejdsrelationer med eksempelvis Dansk Erhverv, og eventuelt foretages en ny vurdering af platformens indhold og format, eksempelvis ved hjælp af UX og brugerrejser – redskaber, som DDC råder over, og formentlig ville kunne bidrage til.
- > At projektholdet efter dialog med Erhvervsstyrelsen nedprioriterer det videre arbejde med platformen, og i stedet allokerer ressourcerne herfra til de to andre hovedaktiviteter i indsatsen – særligt fordi den oplevede relevans for virksomhederne er betydelig større for de to andre aktiviteter. Herudover kunne der i et sådan fokusskift arbejdes med at sammenfatte de erfaringer, som projektholder har fået i og gennem arbejdet med

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

platformen. Det er vores vurdering, at projektholdet har gjort sig relevante erfaringer med at lave en skalerbar erhvervsservice, som med fordel kunne spredes til andre lignende initiativer – eksempelvis virksomhedsguiden.

Uanset hvilken type af løsning, som projektholdet beslutter sig for, er det vores anbefaling, at der foretages en kritisk revurdering af platformen, og at der samtidig arbejdes med at eksplicite de erfaringer, som projektholdet har opnået med platformen indtil videre til fremtidigt brug for lignende indsatser.

Anbefaling 2

Støt virksomhederne i rejsen mod at skabe en digital virksomhedskultur. Da indsatsens målgruppe er lavt på digitaliseringstrappen, er der ofte tale om virksomheder, som ikke har tradition for at arbejde med digitale projekter. Ifølge de interviewede virksomheder er deres medarbejdere ofte karakteriseret ved, hvad de betegner som en "digitaliserings-skræmthed", hvor de især er bange for, at automatisering af arbejdsgangene potentielt kan medføre, at de bliver overflødige for virksomheden – og hvorvidt de har de digitale kompetencer til at anvende de nye virkemidler. Lederne i virksomhederne frygter, at en skepsis og manglende digitale kompetencer fra medarbejderstaben, kan gøre det svært at implementere de nye teknologier og services, og ultimativt sikre det digitaliseringsløft, som de finder nødvendigt for at sikre virksomhedens fortsatte konkurrenceevne.

Projektholdet har allerede planlagt en struktureret opfølgning med virksomhederne i takt med, at de gennemgår forløbene. Dog er det vores anbefaling, at målgruppens behov for hjælp til at skabe en digital virksomhedskultur adresseres systematisk i opfølgningen med alle virksomheder, og at projektholdet er opmærksom på eventuelt at kanalisere virksomhedens medarbejdere over i opkvalificeringsindsatser, som har særligt fokus på at opkvalificere digitale kompetencer. Det er vores vurdering, at velviljen og kompetenceniveauet for medarbejderne i de deltagende virksomheder, er centralt for at sikre effektskabelsen i virksomhederne og sikre den fremtidige forankring.

Anbefaling 3

Styrk de lokale partneres evne til at gennemføre de lokale aktiviteter.

Det er indsatsens rationale, at udførelsen af lokale aktiviteter vil medvirke til et digitaliseringsløft nationalt, men gennem en lokal forankring – og som virksomhederne fremhæver, har de haft adgang til kompetent sparring og vejledning fra deres lokale erhvervshuse, som sikrer et mere lokalt tilhørsforhold. Ifølge partnerne er der dog stor forskel på, hvor stor erfaring de har med at udvikle og gennemføre de aktivitetstyper de har ansvaret for i indsatsen. Det er særligt gældende for Lokal:Digital, hvor det i høj grad ligger hos det enkelte erhvervshus, hvilke aktiviteter, de tilbyder virksomhederne.

Nogle af erhvervshusene har allerede udviklet et klart setup for Lokal:Digital, hvor de i samarbejde med andre lokale erhvervsfremmeaktører har sikret opbakning til aktiviteterne, samt deres indhold og format. Det gør sig midlertidigt ikke gældende for alle erhvervshusene, hvor nogle fremhæver, at de ikke føler sig klædt på til at varetage den opgave. På tværs af partnerne bliver det fremhævet, at der er behov for at styrke samarbejdet mellem de partnere, som har stor erfaring med lignende indsatser, og de som ikke har. Det er partnernes

anbefaling, at der skabes et kommunikationsflow erhvervshusene imellem, hvor der deles best-practice og forslag til, hvordan udførelsen af Lokal:Digital kan se ud. På baggrund heraf er det vores anbefaling, at projektholder faciliterer denne erfatingsudveksling, eksempelvis gennem workshops, hvor erhvervshusene deltager, og hvor erfaringerne kan deles og bringes i spil på tværs af landet.

Anbefaling 4

Udarbejd en drejebog for at eksplicite usynlig viden. Ifølge projektets partnere er der løbende foretaget justeringer i screeningen af virksomhederne, samt ændringer i hvilke typer af virksomheder, som kan være en del af indsatsen. Denne justering er positiv, fordi det vidner om, at projektholder løbende evaluerer projektets aktiviteter, og foretager relevante justeringer for at imødekomme målgruppens behov. Dog er det partnernes oplevelse, at der i projektet eksisterer usynlig viden, som potentielt kan gå tabt, hvis der foretages ændringer ved projektholdet eller ved nøglepersoner ved projektets partnere. Herudover oplever partnerne, at det kan være svært at få indblik i, hvilke ændringer, som er blevet foretaget, og hvilke rammer de skal arbejde inden for.

På evalueringstidspunktet skal indsatsen have en ny national projektleder i Erhvervshus Fyn. Det er vores anbefaling, at projektholdet anvender skiftet til at udvikle en drejebog, hvor der formelt nedskrives de ændringer, som har betydning i partnernes kontakt og arbejde med virksomhederne. Konkret anbefaler vi, at projektholder udvikler denne drejebog, og sender den i høring hos projektets partnere. Det vil sikre, at al nødvendig viden nedskrives, og samtidig giver det grobund for et øget kommunikationsflow partnerne imellem.

Anbefaling 5

Styrk markedsføringen af indsatsen. Indsatsen har i høj grad været markedsført under SMV:Digital. SMV:Digital har vist sig at være et yderst attraktivt tilbud til virksomhederne, og det har været projektholdets rationale, at en markedsføring herunder ville sikre en bred eksponering af indsatsen til målgruppen. Rationalet er stærkt, men i praksis har denne markedsføringsstrategi været udfordrende af to hensyn:

- > Enter:Digital har ikke fået den forventede eksponering på SMV:Digitals hjemmeside. Ifølge partnerne har udfordringen bestået i, at der ikke har været en tæt nok dialog med SMV:Digital.
- > Målgruppen for Enter:Digital er blevet forvirret over, at indsatsen lå under SMV: Digital, særligt fordi SMV: Digital stiller andre krav til virksomheden for deltagelse

Projektholder har været i dialog med SMV:Digital og flaget den manglende eksponering. Dog finder partnerne, at det ville være mere hensigtsmæssigt at skabe en parallel hjemmeside, som kun omhandler Enter:Digital. På baggrund heraf, er det vores anbefaling, at projektholder og partnere tager en afklarende dialog om, hvad der er den bedste løsning for at markedsføre Enter:Digital. Både for at projektholder kan informere om deres dialog med SMV:Digital, og for at nedjustere den utilfredshed, som der opleves med markedsføringen.

Bilag A Sådan scorer vi

Overordnet

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

1. Implementering (afsnit 4)

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

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

2. Målopnåelse (afsnit 5)

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

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

3. Effektvurdering (afsnit 3)

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

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