

PROJEKTUTVÄRDERING **KICKSTART** **DIGITALISERING**



KICKSTART DIGITALISERING

Utvärdering

December 2018
Publikationsnummer 0273
ISBN: 978-91-88601-95-7

Kontaktperson

Johannes Henriksson
Ramboll Management Consulting AB
Johannes.henriksson@ramboll.com

Denna rapport är beställd av Tillväxtverket.
Analys och slutsatser i rapporten är författarnas.



Tillväxtverket genomför flera insatser inom Smart industri, regeringens nyindustrialiseringsstrategi. Ett av de mer omfattande uppdragen är Digitaliseringslyftet, som syftar till att öka kunskaperna om digitaliseringens möjligheter hos små och medelstora industriföretag och industrinära tjänsteföretag.

Kickstart digitalisering är den enskilt största insatsen inom Digitaliseringslyftet. Därför har Tillväxtverket gett Ramboll i uppdrag att utvärdera Kickstart i halvtid för att ta ställning till huruvida projektet behöver förändras i sitt genomförande för att i högre grad möta företagets behov och nå sina mål samt lämna rekommendationer på hur projektet kan utvecklas.

Utvärderingen har genomförts av Johannes Henriksson (uppdragsledare) och Martin Bodensten vid Ramboll Management Consulting AB (Ramboll). Tillväxtverket vill tacka Ramboll, medverkande vid Teknikföretagen samt övriga som bidragit till att genomföra utvärderingen.

Rapporten publiceras i Tillväxtverkets publikationsdatabas. Ramboll är ansvarig för slutsatserna i rapporten.

Gunilla Thorstensson
Projektledare Digitaliseringslyftet
Tillväxtverket

SAMMANFATTNING

Kickstart är den största nationella satsningen av sitt slag för att höja den digitala kompetensen och öka användningen av digital teknik inom industrin. Genom kompetensutveckling i 100 omgångar vänder sig Kickstart till 1000 små och medelstora industriföretag och industrinära tjänsteföretag över hela landet. Ramboll har utvärderat satsningen i halvtid, och kan konstatera att Kickstart är väldesignat och fungerar som verktyg för kompetensutveckling. Men projektet har haft stora svårigheter att rekrytera företag som vill och kan delta.

Därför rekommenderar Ramboll att projektet riktar mer fokus på de rekryteringskanaler som har visat sig fungera, och att Kickstart i större utsträckning planerar omgångarna utifrån företagens önskemål och möjligheter att delta. Dessutom föreslår Ramboll att Kickstart bättre anpassas för att fungera tillsammans med andra relevanta insatser som också har som mål att hjälpa företagen i deras digitaliseringsprocesser. Vi rekommenderar att Kickstart blir ett mer renodlat verktyg för att slussa in företag till andra stödinsatser som coaching och digitaliseringscheckar.

Ramboll Management Consulting (Ramboll) har på uppdrag av Tillväxtverket utvärderat Kickstart. Kickstart är den enskilt största kompetenshöjande satsningen inom regeringens satsning Digitaliseringslyftet för att öka den digitala kompetensen bland små och medelstora industriföretag och industrinära tjänsteföretag i Sverige.

Kickstart syftar till att få nyckelrepresentanter från företagen att förstå vad digitaliseringen betyder för deras företag och påbörja sin digitalisering. Projektet genomförs i samverkan mellan Teknikföretagen, IF Metall och industriforskningsinstitutet RISE under ledning av Teknikföretagen.

Projektet har utvärderats utifrån fyra huvudsakliga steg och frågor:

1. Om det sammanhang som projektet verkar inom stödjer eller hindrar projektets framgång
2. Om projektet är utformat på ett ändamålsenligt sätt
3. Om projektet genomförs på ett effektivt sätt
4. Om det är troligt att projektet ger upphov till positiva effekter

För att svara på dessa frågor använder Ramboll en kombination av källor och metoder för datainsamling och analys. Vi använder framför allt dokumentstudier, intervjuer, observationer vi gör när vi deltar i Kickstart-projekt och kvantitativ analys.

I utvärderingen konstaterar vi att projektets huvudsakliga problem har varit att rekrytera företag. Svårigheterna att rekrytera företag

har också gjort att projektet inte har nått sina mål och därmed inte uppnått önskade resultat. Projektet har nått ut till rätt företag, men för få. Det finns många orsaker till att Kickstart haft problem att nå ut till företagen. Det handlar både om saker som har legat utanför projektets möjligheter att påverka och saker som projektet haft möjlighet att påverka eller anpassa sig till.

Projektet har som nationellt flaggskeppsprojekt lyckats skapa intresse för projektet bland många organisationer som på olika sätt arbetar för att ge stöd åt företagen. Det gäller både de aktörer som verkar inom det traditionella företagsfrämjande systemet, men också nya typer av aktörer som Teknikföretagen och IF Metall. Men det faktum att projektet har lyckats väcka intresse har inte bidragit särskilt mycket till att nå ut till företagen och nå projektets mål. Även om många aktörer varit intresserade så har Teknikföretagen som nationell och regional aktör inte lyckats engagera tillräckligt många andra aktörer tillräckligt mycket.

Kickstart har också begränsats av flera faktorer utanför projektet som har varit svåra att påverka. Projektet har genomförts under en stark högkonjunktur och under en förhållandevis kort tidsperiod. Projektet har också konkurrerat med andra liknande projekt om företagen. Dessa begränsningar har särskilt gjort det svårare att rekrytera företag.

Ser vi till innehållet och formen för de aktiviteter som Kickstart genomfört inom projektet kan vi å andra sidan konstatera att mycket verkar fungera bra. Kickstart har i allt väsentligt utformat projektets upplägg och innehåll på ett ändamålsenligt sätt. Projektet har tänkt igenom den pedagogiska ansatsen för företagens kompetensutveckling så den på ett ändamålsenligt sätt ska bidra till att företagen arbetar vidare i sin egen organisation med vad de lärt sig. Deltagarna upplever att Kickstart genomförs med hög kvalitet och skapar positiva förändringar.

Projektet har som nationellt flaggskeppsprojekt lyckats skapa intresse för projektet bland många organisationer som på olika sätt arbetar för att ge stöd åt företagen.

Om företag bara hade deltagit i den utsträckning som projektet förväntade sig bedömer vi som utvärderare att projektet också hade lyckats skapa stor nytta ute i landet. Eftersom utmaningarna för projektet framför allt handlar om att rekrytera företag så handlar våra rekommendationer också i huvudsak om detta. Vi föreslår följande:

- Kickstart bör särskilt rikta fokus mot att engagera storföretag för att med hjälp av dessa göra det lättare att rekrytera även de små och medelstora företagen.
- Kickstarts metod för att rekrytera företag behöver bli mer flexibel och bättre anpassas till målgruppens önskemål när det gäller att planera kickstarttillfällena.
- Renodla Kickstarts logik ännu mer, till att bli en aktivitet som slussar in företag till andra stödinsatser, som coaching och digitaliseringscheckarna.
- Ändra riktvärdet för hur många företag som ska delta i varje Kickstart till 6-10 företag.

Behoven av kompetensutvecklande insatser är stora inom många områden, inte bara inom digitalisering. Som väldesignat stort nationellt projekt för kompetensutveckling är Kickstart därför intressant som referens för alla typer av kompetensutvecklingsinsatser. Det finns mycket att lära från det sätt som Kickstart har lagt upp arbetet. Nu gäller det att ta tillvara på dessa lärdomar för att bygga vidare på det som visat sig fungera väl och undvika att göra om samma misstag. ■

Kickstart digitalisation (Kickstart digitalisering) is part of the Digilift and Sweden's Smart industry strategy. Kickstart digitalisering is the largest national effort to boost digital skills and utilization of digital technology among SME's within the manufacturing sector in Sweden. The project is financed by Swedish Agency for Economic and Regional Growth (Tillväxtverket) and carried out by the Association of Swedish Engineering Industries (Teknikföretagen) in collaboration with IF Metall, RISE Research Institutes of Sweden and IUC Sweden. Ramboll Management Consulting (Ramboll) has been commissioned by the Tillväxtverket to carry out a mid-term evaluation of the project.

The purpose of the evaluation is to assess and describe the design and implementation of Kickstart digitalisering, as well as assess the possibilities for sustainable results. The analyses are based on interviews with project management at Teknikföretagen, document studies of relevant steering documents and survey data from participating firms as well as observations in projects activities.

The results of the evaluation can be summarized in the following conclusions:

1. The main problem of the project has been to attract enough firms to project activities. This in turn has a substantial impact on the possible effects of the project. Both internal and external factors can help explain the difficulties in attracting firms.
2. The design of the intervention, i.e. the actual workshops carried out with participating firms, is grounded in past experiences and knowledge of how to conduct effective competence development programs. Strengthening digital maturity in SME's through different forms of cooperative coaching and learning sessions that take the context of participating firms as a starting point is well considered.

3. Participating firms testify that the project's activities are carried out with great quality and that firm participation has generated positive impacts on their own business. The possibilities to meet the overarching goal of Kickstart digitalisering in strengthening digital maturity in SME's is therefore considered viable if more firms would participate in the program.
4. The possibilities for on-going development and learning from project activities are considered very strong. The project management has put an effective knowledge management system in place, which is often not the case in regional development projects in general.

Based on these conclusions, Ramboll recommends that Kickstart digitalisering should experiment and evaluate different ways of engaging SME's in the project. This entails engaging large firms in the project to attract other firms in their value chain, fostering a higher flexibility in scheduling activities to better meet stakeholder's need, as well as for regional and local project partners to implement a more proactive way of engaging firms in the project.

Given the increased attention of digitalisation for the competitiveness of firms, the number of projects devoted to digitalisation has grown. To strengthen the success rate of these projects, a more systemic use of experiences is needed. In the capacity of a national project, Kickstart digitalisering is considered by Ramboll to be better suited to make use of such experiences compared with regional and isolated projects with fluctuating financing.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Kapitel 1 Kickstart är ett flaggskeppsprojekt inom regeringens digitaliseringslyft.....	5
Kapitel 2 Rambolls utvärdering bygger på en analys i fyra delar.....	7
2.1 Utvärderingen är strukturerad utifrån ett ramverk i fyra delar	8
2.2 Utvärderingen är både empiriskt och teoretiskt driven.....	9
Kapitel 3 Kickstart är väldesignat men har inte lyckats mobilisera främjandeaktörerna och rekrytera företagen.....	10
3.1 Faktorer som ligger utanför Kickstart har missgynnat projekte	11
3.2 Kickstart är väl utformat för att möta relevanta behov.....	14
3.3 Projektet har engagerat men inte lyckats mobilisera främjandesystemet att rekrytera företag.....	16
3.4 Kickstart fungerar och skapar resultat men, långt under målen för programmet	19
Kapitel 4 Mer kan göras för att rekrytera fler företag.....	22

KAPITEL 1 KICKSTART ÄR ETT FLAGGSKEPPSPROJEKT INOM REGERINGENS DIGITALISERINGSLYFT

I januari 2016 lanserade regeringen Smart industri – en nyindustrialiseringsstrategi för Sverige. I strategin betonar regeringen att industriföretag och industrinära tjänsteföretag i Sverige står inför stora utmaningar. Strategin tar avstamp i den strukturomvandling som drivs framåt av den ökade globaliseringen och digitaliseringen, samt omställningen mot en grönare och mer resurseffektiv ekonomi. Samtidigt som den pågående strukturomvandlingen sätter press på svenska företag, skapar den möjligheter att stärka den svenska industris konkurrenskraft, och därigenom bidra till en ökad sysselsättning och hållbar tillväxt.

Kickstart ska vara ett stöd för de första stegen i företagets förändringsarbete med digitaliseringen.

Ett av strategins fokusområden, Industri 4.0, har ett övergripande mål om att "företag i svensk industri ska vara ledande inom den digitala utvecklingen och i att utnyttja digitaliseringens möjligheter". Tillväxtverket fick i december 2015 uppdraget att genomföra ett pilotprogram för att öka användningen av digital teknik i små och medelstora industriföretag samt industrinära tjänsteföretag. Tillväxtverket beviljade Swerea IVF, IUC Sverige samt Region Västerbotten var sitt projekt. Projekten bestod av två komponenter, dels en bred insats för att höja kompetensen i företag för att göra företagen mer medvetna om hur viktigt digitaliseringen är för dem, dels en satsning på att coacha företagen i deras digitaliseringsarbete.

Tillväxtverket fick i oktober 2016 i uppdrag att genomföra ett program med utgångspunkt i lärdomarna från pilotuppdraget. I uppdraget, som går under namnet Digitaliseringslyftet, skulle olika metoder utvecklas, testas och utvärderas. Uppdraget omfattade totalt 78

miljoner kronor, och genomförs mellan 2016 och 2019. Inom ramen för Digitaliseringslyftet finansieras projektet Kickstart 1000+, med Teknikföretagen som projektägare och huvudansvarig för genomförande.

Kickstart som koncept har utvecklats i nära samarbete mellan Teknikföretagen, IF Metall och forskningsinstitutet RISE. Mellan oktober 2016 och februari 2017 genomförde Kickstart tre pilotomgångar i Hudiksvall, Umeå och Örnsköldsvik. Kickstart höll sedan ytterligare 7 pilotomgångar i bland annat Östersund, Mora och Sandviken. Parallellt med pilotomgångarna utvecklade de involverade aktörerna konceptet och idén om att göra en större nationell version av projektet. Detta resulterade i en ansökan inom ramen för Digitaliseringslyftet om det nationella projektet Kickstart 1000+, med målet att genomföra 100 Kickstartomgångar runt om i landet och att sammanlagt nå ut till minst 1000 företag under en period om 18 månader. Kickstart ska vara ett stöd för de första stegen i företagets förändringsarbete med digitaliseringen, med fokus på att öka företagets kunskaper om digitalisering och starta aktiviteter inriktade på digitalisering hos företagen. I nästa led ska företagen få möjligheter att fortsätta sin digitala omställning med egna resurser eller med stöd från privata eller offentliga aktörer.

Kickstart består av tre fysiska träffar under sex veckor. Totalt rör det sig om två heldagar för 2-3 chefer eller nyckelpersoner vid respektive företag. Upplägget ser grovt ut som nedan:

- Del 1: Inspirationsseminarium för nya perspektiv och idéer (heldag)
- Del 2: Workshop för att identifiera företagets möjligheter (halvdag)
- Del 3: Workshop för att ta fram startaktiviteter för företaget (halvdag). ■

¹ Tillväxtanalys (2017). Stödinstrumentmixens samstämmighet? Strategin Smart industri och delen Industri 4.0

² Uppdrag att genomföra pilotinsatser för ett digitaliseringslyft riktade till små och medelstora industriföretag samt industri-nära tjänsteföretag (dnr N2015/8391/FÖF).

³ Uppdrag att genomföra ett program för ett digitaliseringslyft riktat till små och medelstora industriföretag samt industrinära tjänsteföretag (N2016/O6499/FÖF).

KAPITEL 2

RAMBOLLS UTVÄRDERING BYGGER PÅ EN ANALYS I FYRA DELAR

Ramboll Management Consulting (Ramboll) har fått i uppdrag av Tillväxtverket att utvärdera projektet Kickstart. Utvärderingen rör genomförandet av projektet från att projektet startade och fram till och med 30 juni 2018.

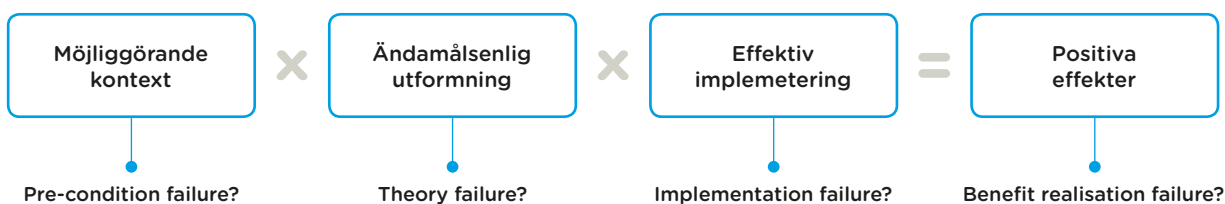
2.1 | Utvärderingen är strukturerad utifrån ett ramverk i fyra delar

Vi har valt att strukturera utvärderingen utifrån ett övergripande ramverk som i fyra steg gör det tydligt vilka övergripande byggstenar som vi har valt att undersöka, analysera och värdera i utvärderingen. Dessa byggstenar motsvarar var sitt område där projektet kan misslyckas.

viktig faktor att ta hänsyn till i bedömningen av ett projekt. Vår bedömning av dessa faktorer bygger i stor utsträckning på våra intervjuer med projektets operativa styrgrupp. Dessa bedömningar finns i kap. 3.1.

2. **Ändamålsenlig utformning:** Det andra steget i Rambolls utvärdering är en bedömning av projektets utformning, det vill säga hur konceptet designats och projektet riggats. De bedömningar vi gör av projektets utformning bygger i stor utsträckning på de intervjuer vi gjort med projektets operativa styrgrupp, på Teknikföretagens undersökningar, konsultteamets

Figur 1. Övergripande ramverk för utvärdering av Kickstart



Ramboll antar alltså att dessa steg till övervägande del behöver falla väl ut för att projektet ska kunna ge betydande positiva effekter för samhället. Om någon av de tre första grundstenarna i projektet inte är på plats är det sannolikt att projektet inte kommer att kunna realisera sin potential och göra den skillnad projektet är avsett att göra. Byggstenarna är: ett sammanhang som skapar möjligheter att genomföra projektet, en ändamålsenlig utformning av projektet samt att projektet genomförs effektivt för att i nästa led kunna bidra till de effekter som är avsedda.

1. **Möjliggörande kontext:** Det första steget i Rambolls utvärdering är en bedömning av i vilken utsträckning som de förutsättningar och omgivande faktorer gynnat att Kickstart gått att genomföra på ett ändamålsenligt sätt. Gynnsamma förutsättningar underlättar eller kan vara helt avgörande för att ett projekt ska nå sina mål. Externa förutsättningar som ligger utanför projektägarens direkta kontroll är därför en

tematiska expertis och forskningsbaserad kunskap om kompetensutveckling. Dessa bedömningar finns i kap. 3.2.

3. **Effektivt genomförande:** I det tredje steget av vår utvärdering har vi bedömt hur Kickstart genomfört projektet och i vilken utsträckning det har lyckats uppnå de mål som projektet ville uppnå. Dessa bedömningar bygger i stor utsträckning på intervjuer med projektets operativa styrgrupp, intervjuer med processledarorganisationer, deltagande i två olika omgångar, Teknikföretagens undersökningar och konsultteamets tematiska expertis. Dessa bedömningar finns i kap. 3.3.
4. **Positiva effekter:** I ramverkets sista del ligger fokus på att fånga indikationer på tidiga resultat av projektet, och om dessa ligger i linje med de ursprungliga intentionerna. Det sistnämnda kan exempelvis vara att de företag som deltagit säger att de fått ökad kunskap och att

de förändrat arbetssätten efter att ha deltagit i Kick-start. Vår bedömning bygger här i första hand på Teknikföretagens egna undersökningar. Denna sista del av bedömningen återfinns i kap 3.4.

2.2 | Utvärderingen är både empiriskt och teoretiskt driven

Vi har tillämpat en analytisk ansats för utvärderingen som bäst kan beskrivas som en växelverkan mellan induktion och deduktion. Vi har med andra ord löpande analyserat den data som vi samlat in och de observationer som vi har gjort. Vi har utifrån denna analys ställt nya frågor som vi sen har sökt svar på. Vi har också löpande tolkat det vi sett i ljuset av den analys och de hypoteser som växt fram.

Arbetet inleddes med att vi tillsammans med Tillväxtverket och Teknikföretagen diskuterade vilket fokus som utvärderingen skulle ha och möjliga hypoteser för utvärderingens slutsatser. Efter detta utarbetade Rambolls konsultteam en uppsättning frågeställningar utifrån det övergripande ramverket i dess fyra steg. Konsultteamet har därefter förändrat frågeställningarna löpande under arbetet med att analysera och samla in data. Vi har låtit oss vägledas och struktureras av detta sätt att arbeta men vi har inte låtit arbetssättet helt styra datainsamlingen och analysen. Vi har efterhand medvetet försökt ställa öppna frågor till materialet och till respondenter

Utifrån det material som detta arbete ledde fram till har vi löpande och i dialog med Tillväxtverket och Teknikföretagen tolkat den data vi samlat in. Vi har använt den expertis som de konsulter och forskare som medverkat i utvärderingen har inom området för att tolka materialet under en serie interna analysmöten. Det innebär också att vår tolkning och presentation av Kickstart inte nödvändigtvis överensstämmer med hur de parter som medverkar i projektet presenterar projektet.

Våra bedömningar vilar i huvudsak på följande källor och moment:



- Intervjuer med medlemmar i projektets operativa styrgrupp
- Intervjuer med ett urval lokala processledarorganisationer
- Observationer vi gjort när vi deltagit i två Kickstarts
- Avstämningar med Teknikföretagen en genomgång av Teknikföretagens undersökningar med moderatorer, lokala processledarorganisationer och deltagande företag
- Dokumentstudier av ansökningar och beslut för Kickstart
- Analys av de företag som deltagit baserat på organisationsnummer
- Dokumentstudier av forskning och myndighetspublikationer. ■

⁴ Med induktion menar vi här att våra bedömningar och resonemang har formats utifrån den empiri som vi har samlat in och tolkat i utvärderingen. Med deduktion menar vi här att vi har antagit att ramverkets fyra delar är tillräckligt relevanta för att strukturera vår analys och datainsamling. Men vi menar också att de tolkningar som vi har gjort av empirin löpande har bidragit till att forma nya frågeställningar och hypoteser som vi har sökt svar på.

**KAPITEL 3
KICKSTART ÄR
VÄLDESIGNAT MEN HAR
INTE LYCKATS MOBILISERA
FRÄMJANDEAKTÖRERNA
OCH REKRYTERA
FÖRETAGEN**

I detta kapitel presenterar vi de slutsatser vi drar från utvärderingen av Kickstart och de bedömningar som ligger till grund för dessa slutsatser. På övergripande nivå menar vi följande:

- **Projektet har utformats och genomförts på ett ändamålsenligt sätt.** Vår samlade slutsats är att Kickstart i huvudsak har utformats och genomförts på ett ändamålsenligt sätt.
- **Projektet har misslyckats med att rekrytera företag och följaktligen nå sina mål och de önskade resultaten.** Projektets huvudsakliga problem har varit att rekrytera företag. Detta problem har många orsaker. Det handlar både om saker som har legat utanför projektets möjligheter att påverka och saker som projektet har kunnat påverka eller anpassa sig till.
- **Högkonjunktur och den korta period som fanns för att genomföra projektet har begränsat projektets förutsättningar att skapa resultat.** Projektet har begränsats av flera faktorer som legat utanför projektet. De två faktorer som Ramboll bedömer är det största orsakerna till svårigheterna att rekrytera företag är högkonjunkturen och den korta period som gavs att genomföra projektet på.
- **Projektet har engagerat bra aktörer, men har inte lyckats aktivera deras nätverk.** Som nationellt flaggskeppsprojekt har projektet lyckats mobilisera betydande delar av det nationella främjandesystemet, dvs. de organisationer som arbetar med offentliga stöd till företag. Men det har inte bidragit särskilt mycket till att projektet ska nå sina mål. Teknikföretagen som nationell och regional aktör har inte förmått aktivera tillräckligt många aktörer tillräckligt mycket. Detsamma gäller för många av de andra aktörer som varit inblandade som parter i projektet. Det som hade behövts är att fler aktörer mer aktivt hade använt sina nätverk och sitt förtroendekapital för att aktivera potentiella lokala processledarorganisationer.

3.1 | Faktorer som ligger utanför Kickstart har missgynnat projektet

Detta delkapitel tar upp Kickstarts externa förutsättningar. Vår slutsats är att Kickstart sammantaget har genomförts mot bakgrund av externa förutsättningar som till övervägande del har missgynnat projektet. Samtidigt bedömer vi att detta inte är ett hinder som är tillräckligt stort för att projektet inte skulle kunna lyckas. Ramboll ser det inte som ett felaktigt beslut att lansera Kickstart. Däremot borde projektet i större utsträckning ha anpassats till dessa externa förutsättningar.

3.1.1 | Fyra faktorer bedöms särskilt ha skapat ogynnsamma förutsättningar för projektet

Vi bedömer att särskilt fyra externa förutsättningar har varit betydande hinder för att genomföra Kickstart, har begränsat projektets förutsättningar att genomföras framgångsrikt och gjort det svårare för projektet att realisera resultaten och skapa varaktiga effekter.

Projektets huvudsakliga problem har varit att rekrytera företag. Detta problem har många orsaker.

Den första förutsättningen handlar om *konjunkturen*. Projektet genomförs samtidigt som Sverige har befunnit sig i en stark högkonjunktur. Det gör att de flesta aktörerna i samhället utnyttjar en ovanligt stor del av sina resurser. Det gäller särskilt inom industrin. Detta gör att målgruppen av företag är mindre benägna att delta i ett projekt av Kickstarts karaktär. Det beror dels på att nyckelpersonal inte upplever sig ha tid, och är dels en konsekvens av att företagen går bra och inte upplever att de behöver förändra sig. Samtliga vi intervjuat under studien har lyft detta som ett avgörande hinder för projektets förutsättningar att rekrytera deltagare. Företag som deltar i Kickstart säger att många företag har svårt att på förhand bedöma värdet av en stödinsats som Kickstart. Därför väljer företag att

avstå, trots att det vore positivt för dem att delta. Detta kan tolkas som ett marknadsmisslyckande. Främjandesystemet har här en viktig roll i att bygga upp relationer med målgrupper för att få företagen att känna sig säkra på att insatsen är värd företagets tid.

Den andra förutsättningen handlar om *tidsramarna*. Det nationella projektet Kickstart skalades upp innan pilotomgångarna var färdiga, och projektet designades under en förhållandevis kort tidsperiod. Den ursprungliga genomförandeperioden på 18 månader är mycket kort sett till ambitionerna att skala upp projektet. Från våra utvärderingar av ERUF TM1 och TM3 vet vi exempelvis att projekten inom regionalfonden tar längre tid än planerat att starta upp, trots att projekten som finansieras inom regionalfondens TM1 och TM3 i genomsnitt är dubbelt så långa. Det tar helt enkelt tid att förankra den typ av projekt som Kickstart är i systemet.

De snäva tidsramarna gjorde att projektet drog igång aktiviteter parallellt med sitt arbete att skapa förutsättningar för att skala upp projektet. Att allt gjordes samtidigt gjorde i sin tur att projektet tappade styrfart efter det att den första vågen av motiverade lokala processledarorganisationer arrangerat sina

Kickstart. De "lägst hängande frukterna" skördades först, och när de gjort det så tappade projektets uppskalning fart. Förutsatt att projektet tilläts arbeta med en pilotomgång så hade det varit bättre om projektet efter denna pilotomgång hade fått fokusera på att mobilisera aktörerna inom främjandesystemet och bygga strukturer och processer för att kunna skala upp och lära av insatsen.

Den tredje förutsättningen handlar om *främjandesystemet*. Systemet för att ge stöd åt specifika företag (selektiva företagsstöd) är decentraliserat och svårt att överblicka. Kickstart är på många sätt en ny typ av insats, där betydande delar av det nationella främjandesystemet går samman för att genomföra en stor nationell, regional och lokal insats, som också ska gå att skala upp. Projektorganisationen består av ett flertal organisationer av olika typer, som är finansierade på olika sätt och som har olika kärnuppdrag. Kickstart har här försökt bygga vidare på ett främjandesystem som har saknat en etablerad tydlig styrkedja uppifrån och ner.

Detta är en svaghet som blir tydlig när vi jämför med andra former av insatser. Tillväxtverkets digitaliseringscheck har exempelvis kunnat bygga vidare på en etablerad styr-



kedja bland regionalt utvecklingsansvariga organisationer. Andra exempel är Almi, som i sina rådgivningsinsatser kan bygga vidare på sitt mandat inom företagsrådgivning och Business Sweden som kan bygga vidare på sitt mandat inom internationalisering. Kick-start har inte haft en motsvarande etablerad styrkedja att falla tillbaka på. Det har gjort det svårt för projektet att aktivt använda sig av systemets aktörer. Det har också gjort att Kickstart i praktiken har behövt lägga mycket tid på att sälja in Kickstart till de företagsfrämjande aktörerna.

Det har krävts väldigt mycket arbete från Kickstart-organisationen för att försöka aktivera främjandesystemet, och det har bara fungerat ibland. På flera håll har det tagit stopp eller runnit ut i sanden. Det beror inte nödvändigtvis på att de aktörer som Kick-start lyckats engagera inte har försökt. Det har snarare berott på att det har visat sig vara svårare än projektet tänkt sig att rekrytera företag. Kickstart har på många sätt visat att det har saknats en tydlig och etablerad struktur att bygga vidare på för den här typen av nationella insatser.

Den fjärde och sista förutsättningen handlar om *konkurrensen* från andra aktiviteter. Kickstart har inte existerat isolerat från omvärlden. För aktörerna inom främjandesystemet och målgruppen företag har Kickstart varit en av många stödinsatser för att främja företagens digitalisering. I den bästa av världar ska stödsystemets delar komplettera och stärka varandra. I praktiken har detta visat sig svårt.

Det verkar som om projekten har haft svårt att koordinera sig och ta fram ett gemensamt samlat erbjudande till företagen. Istället har Kickstart behövt konkurrera med andra projekt och insatser, när det gäller att rekrytera deltagare, men kanske än viktigare när det gäller stödaktörernas engagemang. Många vi intervjuat säger att stödaktörer som varit inblandade i Kickstart har prioriterat att rekrytera deltagare till andra projekt. Det gäller särskilt till de coachningsinsatser som bedrivs parallellt med Kick-start. Men det har också handlat om parallella projekt inom regional-

och socialfonden som har liknande inriktning som Kickstart. Att de aktörer som ska vara ett stöd för Kickstart har prioriterat sina egna eller andra projekt har säkert flera förklaringar. Det råder högkonjunktur även inom främjandesystemet, och det är möjligt att aktörerna i systemet har uppfattat att kraven är lägre och de ekonomiska riskerna högre av att medverka i Kickstart än vad som gäller andra åtaganden. Flera av de vi intervjuat under utvärderingen påpekar att Tillväxtverket hade kunnat gå längre i sin styrning och ställa högre krav för att säkerställa att de stödinstrument som finns faktiskt stödjer varandra. De vi intervjuade säger att detta delvis har blivit bättre senare i processen, när Kickstart och coachningsinsatserna tydligare skiljdes åt. Men vid det laget upplevde de intervjuade att konkurrensen om företagen redan hade hårdnat, som följd av projektens svårigheter att rekrytera deltagare.

Vi vill också nämna att det var ambitiöst, möjligen för ambitiöst, av projektet att ha som mål att nå ut till 1 000 företag, göra det på en kort tid och till en samlad kostnad som är mycket låg jämfört med projekt inom ERUF med likartade syften

3.1.2 | Två faktorer bedöms särskilt skapa gynnsamma förutsättningar för projektet

Vi bedömer att följande yttre förutsättningar har varit särskilt gynnsamma för genomförandet av Kickstart och projektets förutsättningar att framgångsrikt realisera resultat och varaktiga effekter:

- **Relevans:** Digitaliseringsfrågan upplevs som viktig och allt viktigare av stödaktörerna och företagen. Mer och mer fokus har riktats mot frågan de senaste åren, och förståelsen av frågan i den offentliga debatten har blivit större.
- **Flaggskepp:** Digitaliseringslyftet har pekats ut som flaggskepp i regeringens nyindustrialiseringsstrategi Smart industri och Kickstart utgör tillsammans med Coachningsinsatserna på många sätt kronjuvelerna. Projektet har fått bred uppmärksamhet nationellt.

⁵ Roland Berger, Teknikföretagen & Swedish Medtech (2016). Svenska företags syn på sin digitalisering.

3.2 | Kickstart är väl utformat för att möta relevanta behov

Följande delkapitel tar upp hur Kickstart som koncept har utformats. Vår övergripande slutsats är att projektet har gjort mycket rätt i utformningen av projektets koncept, både sett till inriktningen, innehållet och pedagogiken i projektets aktiviteter. Projektet ska också uppfylla tydliga behov.

3.2.1 | Projektet har en väl genomtänkt effektlogik och en ambitionsnivå som ska uppfylla tydliga behov

Företagen har ofta en uppfattning om att de ska digitaliseras. Men få vet vad de ska göra och hur. Tekniken finns, den är lättillgänglig och billig, men företagen kan inte ta tillvara på den. Det behövs alltså insatser i tidiga skeden för att sätta igång företagets digitala omställning. Det finns också behov av insatser för att företagen ska kunna hitta rätt hjälp. Kickstart har utformats på ett sätt som tydligt försöker tillfredsställa detta behov och detta marknadsmisslyckande. Vi bedömer därför att ambitionen om att "tända lampan", dvs. sänka trösklarna för företagen att komma igång med sitt digitaliseringsarbete är ändamålsenlig.



3.2.2 | Kickstart passar in väl som första insats i en bredare mix av stöd

Som följd av att företagen deltar i Kickstart ska de ta fram några konkreta digitaliseringsaktiviteter som företagen tänker arbeta vidare med. Efter att ett företag deltagit i Kickstart finns tre huvudsakliga alternativ att välja om företaget vill gå vidare med sitt digitaliseringsarbete. Dessa alternativ består av att företagen:

1. Driver digitaliseringen i egen regi
2. Tar hjälp av andra aktörer på marknaden, som konsulter eller ett marknadsdrivet företagsamarbete (Digitaliseringscheck)
3. Att företagen tar hjälp av det offentliga systemet, som KickstartGO, Digilyft eller något annat.

3.2.3 | Projektet kan motivera dess breda ansats när det gäller digitalisering

Kickstart utgår från en bred och samhällsorienterad definition av digitalisering. Detta innebär att det inte finns några avgränsningar när det gäller vilka fokusområden som kan vara relevanta för företagets digitaliseringsarbete. Varje företag startar med andra ord från skilda förutsättningar beroende på om digitaliseringen gäller för deras produkter, produktion, interna processer, nya affärer eller affärsmodeller. Men företagen ska ha det gemensamt att de ska befinna sig i början av sin digitaliseringsresa. Detta ligger i linje med Tillväxtanalys rekommendationer att stöd till företag i större utsträckning bör anpassas utifrån företagets digitala mognad.

3.2.4 | Processer och rutiner för internutbildning är bra för att säkerställa att utbildningsinsatserna är enhetliga och håller hög kvalitet

För att säkerställa att utbildningsinsatsen håller den kvalitet och enhetlighet som krävs har Kickstart arrangerat en intern utbildning för de moderatörer som håller i Kickstartomgångarna. Utbildningarna arrangeras av projektpartnern RISE, och sker under en heldag. Utöver detta använder sig Kickstart av lokala processledare, som också får en standardiserad utbildning inom Kickstart Academy.

© Tillväxtanalys (2018). Hur kan staten främja användandet av digitaliseringens möjligheter i arbetslivet?

3.2.5 | Det finns tydliga strukturer och rutiner för lärande

Möjligheterna för arrangörerna av Kickstart att lära sig av framgångar och utmaningar i genomförandet av Kickstart har varit goda. Moderatorerna skriver efter varje Kickstart dag en rapport på en plattform i SharePoint. Teknikföretagen håller informationsmöten med moderatorerna cirka varannan månad. Projektkontoret kontaktar de lokala processledarorganisationerna inom en vecka efter en avslutad Kickstart för en telefonintervju. Så kallade PULS-möten med lokala processledarorganisationer sker varannan vecka med projektkontoret för de som har en planerad Kickstart eller är mitt uppe i en. Hur de företag som deltar ser på de aktiviteter de genomför följs upp med en enkel webbenkät under Kickstart och med en enkätundersökning när Kickstart-projektet är färdigt.

Möjligheterna för arrangörerna av Kickstart att lära sig av framgångar och utmaningar i genomförandet av Kickstart har varit goda.

3.2.6 | Projektet har en genomtänkt och anpassad pedagogisk ansats för kompetensutveckling

Kickstart har från början haft en pedagogisk ansats som varit genomtänkt och väl anpassad till målgruppen och projektets effektlogik om att sänka trösklarna för företagen att komma igång med sitt digitaliseringsarbete. Vi uppfattar att pedagogiken står på fyra centrala byggstenar:

- **Avdramatisering**, som handlar om att få företagen att inse att digitaliseringen berör alla, och att man inte behöver vara expert för att börja sin förändringsresa.

- **Igenkänning**, som handlar om att använda lokala berättelser, förebilder och framgångssagor som företagen kan relatera till och känna igen sig i. Kickstart har hämtat inspiratörerna från det lokala näringslivet och instruerat dem att inspirera företagen utifrån referenspunkter som ligger så nära företagen som möjligt. Det uppfattar företagen har varit bra.
- **Sänka ribban**, som handlar om att få företagen att vara nyfikna, komma igång och börja ta små steg.
- **Samskapande**, som handlar om att skapa lärandet tillsammans genom gruppövningar, där företagen delar med sig av erfarenheter och lärdomar till andra företag.

3.2.7 | Kickstart har utformats för att aktivera lärandet på hemmaplan och bidra till förändring

En central utmaning för alla kompetensutvecklingsprojekt är att få företag att omsätta sin nyvunna kunskap i sin verksamhet. Man kan sammanfatta forskningen kring effekter av olika utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser med det som brukar kallas "train-and-hope". Begreppet syftar på det alltför vanliga fenomenet att utbilda individer, exempelvis på ett företag, och hoppas på att det ska leda till att företaget därefter börjar arbeta och organisera sig på ett annat sätt. Men forskningen visar att länken mellan ökad kunskap hos enskilda deltagare och ett förändrade arbetssätt är svag. Det räcker inte att deltagare får ökad kunskap. Företagen och dess anställda måste också få hjälp i att se kunskapen i ljuset av företagets förmåga och organisatoriska kapacitet att omsätta lärandet i förändring.

Detta har illustrerats i den så kallade 40-20-40-modellen. Den säger att så lite som 20 procent av arbetet med kompetensutveck-

⁷ Stokes, T. F., & Baer, D. M. (1977). An implicit technology of generalization. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 10, 349-367.

⁸ Fixsen, D., Naoom, S., Blase, K., Friedman, R. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research. A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).

⁹ Brinkerhoff, R. & Apking, A. (2001). *High Impact Learning. Strategies For Leveraging Performance And Business Results From Training Investments*.

ling bör vara kopplat till själva kompetensutvecklingstillfällena. Resten av arbetet bör vara jämt fördelat mellan förberedelsefasen (40 procent) samt till efter kompetensutvecklingstillfällena (40 procent). I förberedelsefasen ska deltagarna motiveras och förbereda sig för att hämta hem ny kunskap och kompetens. Efter kompetensutvecklingstillfällena ska deltagarna arbeta med att aktivt omsätta och aktivera sina nyfunna kunskaper och insikter i sina verksamheter i dialog med medarbetare och chefer.

För att uppnå den förändring som är målet krävs alltså ett helhetsgrepp som omfattar hela processen – innan, under och efter insatsen. Vi uppfattar att Kickstart är utformat på ett sätt som ligger i linje med denna forskning. Särskilt kan följande två faktorer förväntas bidra till att kompetensutvecklingen också leder till förändring:

- Hemläxor: Efter varje träff får företagen "hemläxor" där de ska fundera över vilka möjligheter det finns med digitaliseringen i sin egen verksamhet. Varje företag ska bland annat identifiera insatser som är enkla att genomföra men ger förhållandevis stora resultat, samt en visionär idé kopplad till digitaliseringen i sin egen verksamhet.
- Kollegialt lärande: En central del i att kompetensutvecklingen ska ge bra resultat handlar om att omsätta lärandet i vardagen. Detta sker i mycket större utsträckning om flera personer tillsammans kan hämta hem kunskapen och använda den i verksamheterna. I Kickstart deltar i regel minst två personer från varje företag, just för att skapa gynnsamma förutsättningar för de företag som deltar att också hämta hem sin nyvunna kunskap och använda den i den egna verksamheten.

3.3 | Projektet har engagerat men inte lyckats mobilisera främjandesystemet att rekrytera företag

I följande delkapitel gör vi en bedömning av Kickstarts genomförande. Slutsatserna i detta delkapitel kretsar mycket kring de svårigheter som projektet har haft att rekrytera och mobilisera aktörerna inom främjandesystemet och rekrytera företag. Vi uppfattar att Kickstart har gjort många saker rätt. Projektet har lyckats engagera många rele-

vanta partners på nationell nivå. Men projektet har inte lyckats förmå alla de aktörer som har varit intresserade av att delta att också investera sin tid och sitt förtroendekapital i att få aktörerna inom främjandesystemet att i sin tur lägga tid och energi på projektet.

3.3.1 | Kickstart har nått ut till rätt företag men för få företag

Den främsta bristen i genomförandet av Kickstart är att projektet inte har nått ut till så många företag som man siktade på. En analys av de 111 små och medelstora företagen med färre än 250 anställda som deltagit när Ramboll genomförde denna utvärdering visar att drygt hälften av företagen kan kategoriseras som tillhöra näringsgrensindelningen (SNI) "Tillverkning och industri". Utöver detta räknas cirka 15 procent till branschen "Bygg-, design- och inredningsverksamhet". Resten av företagen finns inom branscher som "Partihandel" och "Reparation och installation". Baserat på en enkät som Teknikföretagen skickat ut till de företag som deltagit uppger cirka två tredjedelar att deras verksamhet består av tillverkning av fysiska produkter, medan den återstående tredjedelen säger att de i första hand är tjänsteföretag. Kickstart når med andra ord sin målgrupp av industri- eller industrinära företag.

3.3.2 | Projektet har inte lyckats ta steget från pilot till uppskalning

Kickstart hade en lång uppstartsperiod. Detta trots att projektet föregicks av en pilotomgång. Delar av piloten var inte heller klar när projektet skulle skalas upp till full skala. De pilotprojekt som genomfördes skedde på "gynnsamma" orter där det redan fanns etablerade kontakter med näringslivet och där Teknikföretagen kunde bidra med särskilt stort stöd. Ramboll uppfattar att projektet i många avseenden sedan fick börja om från början med huvudprojektet, eftersom förutsättningarna då skiljde sig så mycket från förutsättningarna för pilotprojektet.

Vi tycker att piloten fokuserade för mycket på att verifiera konceptet istället för att förbereda uppskalningen. Det medförde att huvudprojektet fick lägga ner mycket arbete på att etablera processer och strukturer för att kunna skala upp projektets rekrytering, och att huvudprojektet då var tvunget

att göra detta parallellt med att skala upp projektet. Vår slutsats är att piloten hade behövt fokusera mycket på detta, istället för att den fokuserade mycket på att utveckla och testa kompetensutvecklingens innehåll.

3.3.3 | Projektets verksamhetslogik och etablerade processer är i grunden bra men är hittills något överdimensionerade

Kickstart som koncept, med de rutiner och vägledningar som projektet tagit fram, är anpassade för att Kickstart ska gå att skala upp rejält från pilotfasen. Det finns mycket i detta som Ramboll bedömer som väldigt positivt. Få andra projekt som Ramboll utvärderat kan visa upp en lika genomtänkt struktur med tydliga rollbeskrivningar och processkartor för att leverera stöd till små och medelstora företag. Med tanke på hur många Kickstartomgångar som hittills har genomförts är det omfattande arbete som har lagts ner på att skapa skalbara processer och strukturer överdimensionerat.

3.3.4 | Projektpartners uppfattar samarbetet dem emellan som positivt

I det fall lokala processledarorganisationer har bett det centrala projektkontoret om stöd verkar de också ha fått det. Det pekar de intervjuer och undersökningar som Ramboll och Teknikföretagen genomfört med de lokala processledarorganisationerna. Den SharePoint-plattform som Kickstart upprättat där de aktörer som medverkat i att genomföra Kickstart har delat aktuell och projektrelevant information har varit uppskattad, liksom de checklistor för hur processledarorganisationerna ska genomföra sina insatser som upprättats. Enskilda processledarorganisationer har frågat efter ett större operativt stöd från Teknikföretagens regionala kontor för att engagera företag. Samarbetet med RISE verkar ha fungerat väl. RISE har tillhandahållit moderatorer och inspiratörer.

3.3.5 | Projektet har lyckats engagera betydande delar av stödsystemet

Som en konsekvens av Kickstarts status som projekt har många starka partners och stora delar av det nationella främjandesystemet involverats. Utöver partners som Teknikföretagen, IF Metall, RISE, Swerea och IUC har projektet i olika omfattning engagerat även andra aktörer, som Almi och SKL.

3.3.6 | Strategin att komma nära målgruppen genom lokala samarbetspartners har varit rätt

Vår bedömning är att Kickstarts strategi att använda sig av lokala "värdar" är rätt och motiverad. Det krävs att den som driver projektet är nära målgruppen och har en legitimitet för att nå den. Och de aktörer som befinner sig närmast företagen har sannolikt bäst förutsättningar att lyckas med den uppgiften. Under förutsättning att det innehåll som projektet erbjuder är attraktivt och att de som förmedlar kontakter och tjänster är tillräckligt motiverade så tror vi också att Kickstarts projektägare med visst fog har kunnat anta att aktörerna inom främjandesystemet ska kunna rekrytera in företag. Men de har bara bitvis lyckats med detta.

Kickstart som koncept, med de rutiner och vägledningar som projektet tagit fram, är anpassade för att Kickstart ska gå att skala upp rejält från pilotfasen.

3.3.7 | Projektet har testat många metoder för att rekrytera företag

Kickstart har testat flera olika sätt för att rekrytera företag. Det har visat sig möjligt att rekrytera företag på de orter där det har funnits lokala processledarorganisationer som har haft lokala och regionala nätverk av företag och varit engagerade att rekrytera deltagare till Kickstart. På vissa orter verkar det som om framgång i rekryteringsarbetet har lett till mer framgång genom att ryktet om Kickstart spridits från mun till mun inom målgruppen på en ort. Men på många orter har detta inte hänt. Kickstart har ställt in ett större antal planerade projekt på grund av att de haft svårt att rekrytera företag.

Det är svårt att i nuläget bedöma vilka rekryteringsmetoder som har varit mest framgångsrika. I de intervjuer Ramboll genomfört påpekar samtliga vi intervjuat hur viktiga personliga relationer, legitimitet och igenkänning är för att nå fram till målgruppen. Många av de vi intervjuat påpekar också hur

viktigt det är att träffa potentiella företag personligen. Samtidigt arbetar förhållandevis få på detta sätt. Det är dock svårt att bedöma hur kostnadseffektivt ett sådant arbete är.

Kickstart har exempelvis arbetat genom kommunala näringslivskontor för att nå ut till företag. Tillväxtverket har också bidragit till detta arbete genom att delta i det arbete som SKL bedriver med kommunala näringslivschefer. Det är ännu för tidigt att veta vad detta ger.

Ett annat arbetssätt som Kickstart har prövat är att på olika sätt använda större företag som dragplåster. Många företag tackar ja när de hör att andra intressanta företag i deras närhet ska delta. Ett sätt är att engagera större företag som deltagare eller värdar. I Södertälje var man till exempel på Scania den första dagen av Kickstart-projektet, och det verkar ha varit uppskattat. Många av de vi intervjuat säger att detta arbetssätt har fungerat väl.

De vi intervjuat lyfter goda exempel som viktiga för att skapa intresse för Kickstart. Men det har tagit tid att få fram dem dessa berättelser från projektet. Breda inbjudningar via mail eller så kallade "cold calls" via inhyrd personal eller genom externa firmor verkar vara mindre framgångsrikt. Det är för tidigt att uttala sig om effekterna av att Tillväxtverket skickat ett brev till landets alla små och medelstora industriföretag om vilka möjligheter som finns i alla regioner.

3.3.8 | Moment 22-problematik kring incitament och ersättning för inställda Kickstarts har sannolikt hämmat främjandeaktörernas aktiva deltagande

Det krävs att ett visst antal företag deltar i en Kickstartomgång för att det ska gå runt ekonomiskt för de lokala processledarorganisationerna utifrån den ersättning som de får från projektet, det vill säga Teknikföretagen. Det finns därmed en risk att organisationer som anordnar Kickstarts inte får någon ersättning om de inte lyckas attrahera tillräckligt många företag. Å ena sidan kan detta på sikt medföra att stödorganisationer väljer att inte fortsätta sitt engagemang i Kickstart, vilket vissa organisationer ger uttryck för. Denna osäkerhet om ekonomin kan spela extra stor roll eftersom annat stöd inom ERUF och ESF verkar tillämpa

mindre strikta i krav för utbetalningar. Å andra sidan är det fullt rimligt att Tillväxtverket och Teknikföretagen bara betalar ut ersättning om de som ska få ersättningen levererar det de sagt. Stödorganisationerna erbjuder i grunden en tjänst i form av att attrahera företag till Kickstart, och på en normal marknad ska ersättningen bara betalas ut när stödorganisationerna faktiskt gjort det.

Konceptet Kickstart är inte statiskt, utan den feedback som kommer genom den formaliserade uppföljning som Teknikföretagen genomför bidrar löpande med ny information som kan påverka projektet.

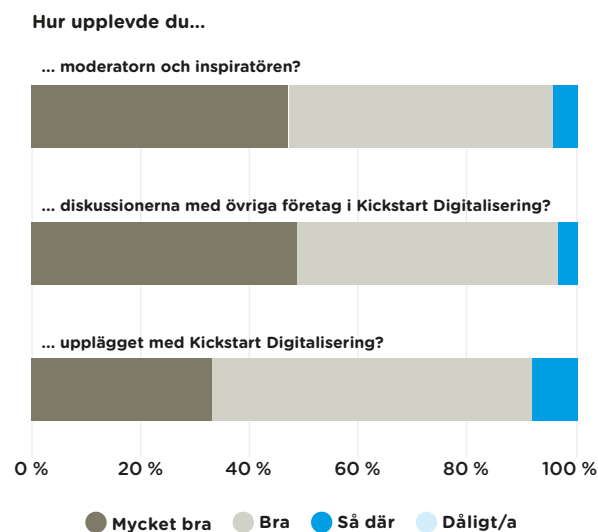
3.3.9 | Kickstart har i viss utsträckning anpassat innehållet utifrån nya behov och insikter

Konceptet Kickstart är inte statiskt, utan den feedback som kommer genom den formaliserade uppföljning som Teknikföretagen genomför bidrar löpande med ny information som kan påverka projektet. Förändringar som skett i genomförandet består exempelvis av att moderatorerna har ombetts lägga till fler exempel till sina presentationer samt att en av workshopsövningarna under dag två har tagits bort och ersatts av en visning av ett inspirerande fall, där syftet varit att skapa mer variation mellan dag ett och två. Det finns även rekommendationer om att förlägga en eller flera av Kickstart-träffarna ute hos ett företag, då detta varit ett särskilt uppskattat inslag, och detta är också något som Kickstart gjort. Det pågår även diskussioner om att testa ett bantat koncept med två istället för tre dagar.

3.3.10 | Deltagarna upplever att Kickstart genomförs med hög kvalitet

Företagen är överlag nöjda med såväl moderatorer och inspiratörer som av uppbygget av Kickstart som helhet. Företagen är även nöjda med diskussionerna med andra företag under träffarna, vilket stärker uppfattningen om att denna typ av utvecklingsarbete med fördel sker i grupp.

Figur 2. Deltagarnas syn på genomförandet av Kickstart



Teknikföretagen skickade ut en enkät till företagen där de fick ge sin syn på genomförandet av Kickstart. I svaren påpekar enskilda företag att hemläxor och att två personer från varje företag deltar varit mycket positivt. Det finns delade enskilda meningar om huruvida nivån på exempel och språk hos moderatorerna varit på rätt nivå. Detta avspeglar troligtvis de skillnader i digital mognadsgrad som finns mellan företagen.

På frågan om "Hur troligt är det att du skulle rekommendera Kickstart Digitalisering till en vän eller kollega" är en majoritet av de som svarade på enkäten positiva. Hela 70 procent ger betyget sju eller högre på en tiogradig skala, där 10 motsvarade "våldigt troligt". Det kom även många öppna svar, där företagen säger att träffarna varit inspirerande och gett en inblick i frågor om digitalisering. De som svarade på enkäten säger att de uppskattade att Kickstart gav ett brett perspektiv på vad digitalisering kan vara. Detta återspeglas inte minst i citatet: "För 30 år sedan var det inte så svårt att vara företagare och hänga med och använda sig av möjligheterna i digitaliseringen. Man behövde bara köpa en telefax och en macdator. Idag är det bevisligen helt andra utmaningar...". På den öppna frågan om vilka förbättringar företagen ser för Kickstart är spridningen mellan de 40 svaren tämligen bred. Många kommentarer rör att företagen frågar efter

fler träffar och fler exempel. Ett fåtal företag menar att gruppdiskussionerna vid träffarna hade blivit bättre om företagen varit mer lika varandra och kommit från samma branscher.

3.4 | Kickstart fungerar och skapar resultat men, långt under målen för programmet

I detta fjärde delkapitel gör vi en samlad bedömning av Kickstarts förutsättningar att skapa resultat och varaktiga effekter. Vår övergripande slutsats är att Kickstart har ett koncept som fungerar och som företagen uppskattar. Men svårigheterna att rekrytera företag gör att det bli svårt att nå målen och nivån på de önskade effekterna.

3.4.1 | Det är fortfarande för tidigt att bedöma projektets resultat och effekter

Som en följd av att bara drygt 100 företag har deltagit i Kickstart hittills är det fortfarande för tidigt att bedöma om projektet blir en framgång eller inte. Det tar också tid att realisera och värdera den förändring som det medför för företagen att delta i projektet. Projektet har samlat in enskilda berättelser om detta för att kunna använda för att rekrytera nya företag. Det är bra, men är samtidigt en för subjektiv källa för att ligga till grund för en samlad värdering av projektets effekter.

3.4.2 | Projektet har inte lyckats rekrytera företag i förväntad utsträckning, vilket kraftigt begränsar projektets möjligheter att få effekt

Vid tid för utvärderingen har 111 företag deltagit i Kickstart. Ett flertal Kickstart har fått ställas in på grund av för få anmälda företag – färre än 10. Antal företag som deltagit skulle minska ytterligare om vi bara räknade med företag som deltagit vid samtliga tre tillfällen inom en Kickstart. Projektet är långt ifrån att nå de förväntade uppsatta aktivitetsmålen när denna utvärdering genomfördes i juni 2018.

3.4.3 | Projektets effekter och kostnadseffektivitet står och faller mycket med projektets förmåga att rekrytera deltagare framöver

Projektet har sammantaget lagt ner oerhört mycket arbete på att kunna erbjuda företag att delta i Kickstart. Investeringar har tagits för att sätta upp processer som kunna gå att skala upp över hela landet. Förutsättningarna för att skapa effekt med Kickstart står och



faller mycket med projektets förmåga att under resten av projektiden rekrytera nya processledarorganisationer och företag som deltar. Att projektet förlängts är ur detta hänseende mycket positivt.

3.4.4 | Företagen tycker att projektet är bra och bidrar till nya insikter om digitaliseringens möjligheter

Nästan alla de 95 företag som svarat på den enkätundersökning som Teknikföretagen genomfört säger att Kickstart i någon eller hög utsträckning gett dem ökade insikter om digitalisering i stort. Kickstart har i motsvarande utsträckning gett dem ökad insikt i betydelsen av digitalisering för deras eget företag och har bidragit med nya idéer om hur de kan utnyttja digitaliseringens möjligheter. Det första steget i den omställning som logiken för Kickstart utgår ifrån, och som börjar med att skapa insikt, verkar fungera väl. Detta bådär gott för framtida effekter.

3.4.5 | Kickstart bidrar också till att sätta igång eller höja tempot i digitaliseringsarbetet

Teknikföretagens enkätundersökning pekar även på att Kickstart fått företagen att sätta igång med aktiviteter som på olika sätt hänger ihop med digitaliseringen. Av de företag som deltagit säger 60 procent att de har påbörjat ett eller flera nya digitaliseringsprojekt, medan 35 procent säger att deras deltagande i

Kickstart har hjälpt dem att öka tempot eller på annat sätt jobba mer i digitaliseringsprojekt som de redan driver. Våldigt få av de som svarat säger att deltagandet inte påverkat deras digitaliseringsarbete. Med andra ord verkar Kickstart inte bara ha bidragit med ökade kunskaper och insikter hos företagen, utan det har även påverkat deras faktiska arbete kring digitalisering. Företagen säger att det planerade digitaliseringsarbetet kommer genomföras senast inom de närmsta två åren. Men det är ett stort steg att gå från insikt och avsikt till att faktiskt genomföra en förändring. En lokal processledarorganisation säger exempelvis i en intervju att "när man pratar med företagen långt efter genomförd Kickstart så är det få som har tagit det vidare".

3.4.6 | Företagen säger att brist på tid, resurser och kunskap om vilka leverantörer de kan vända sig till är problem för att gå från idé till handling

I Teknikföretagens enkätundersökning med de deltagande företagen framgår att företagen upplever en del hinder för att genomföra digitaliseringsprojekt. De säger att den största barriären för att gå vidare med konkreta digitaliseringsprojekt efter Kickstart är att de tycker att de saknar resurser i form av tid och anställda. De tycker inte att brist på kunskap eller finansiella brister spelar lika stor roll, och de upplever i mycket liten utsträckning att det finns interna motstånd till förändring.

De vi intervjuat påpekar att företag som deltagit ofta har svårt att kunna identifiera och värdera de tjänster som finns på den öppna marknaden, exempelvis kopplat till fakturahantering. Företagen vill inte låsa in sig i enskilda system utan vill ha en neutral mäklarfunktion som kan lotsa företagen rätt. Här har det företagsfrämjande systemet en potentiellt viktig roll att spela framöver.

3.4.7 | Företagen börjar vanligtvis med att digitalisera enklare interna processer

I öppna svar i Teknikföretagens enkät till företagen om påbörjade eller pågående digitaliseringsprojekt i företagen nämner företagen olika typer av insatser. De vanligast förekommande projekten rör order- och fakturahantering eller digital marknadsföring i sociala medier. Det är digitala lösningar med förhållandevis låg innovationshöjd som företagen genomför. Det rör sig sällan om att använda digitalisering för att optimera produktionsprocesser i tillverkande företag. Vi ser inte detta som ett problem. Tvärtom är det viktigt att företagen gör något som gör att de börjar med sin digitalisering, så att de senare ska kunna ta sig an uppgifter med större potential att påverka företagets konkurrenskraft.

3.4.8 | Kickstart har utvecklat en metodik som nu tas vidare i stödsystemet

Förutom resultat för företag har Kickstart potential att även påverka de offentliga organisationer som arbetar med att stödja digitalisering i företag. Det finns det tydliga exempel på. I Örnsköldsvik tar kommunen just nu fram ett treårigt regionalfondsprojekt, där arbetsmodellen från Kickstart utgör grunden. Även Digifuture vid Mälardalens högskola har tydliga spår av Kickstart.

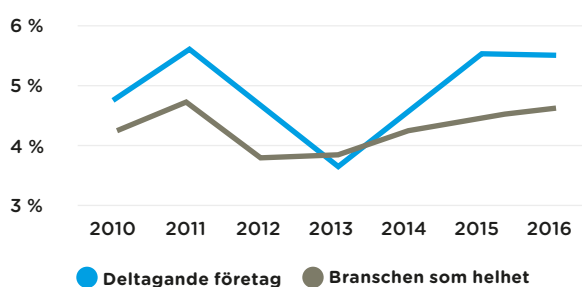
3.4.9 | De företag som hittills deltagit i Kickstart har historiskt sett i genomsnitt varit mer framgångsrika än jämförbara företag

En intressant fråga är om företag som deltar i Kickstart på något sätt skiljer sig från andra företag. I april 2018 hade 111 små och medelstora företag deltagit i avslutade Kickstarts och för vilka vi har inrapporterade organisationsnummer. De företag som deltog hade i medeltal 31 anställda, och medianföretaget hade 18 anställda. Nästan 30 procent

av företagen hade färre än 10 anställda. Ett fåtal företag hade över 100 anställda.

För att ge en bild av vilken typ av företag som deltar i Kickstart, och hur de skiljer sig från branschen som helhet har vi gjort en jämförelse utifrån nyckeltalen rörelsemarginal och omsättning per anställd (Figur 3). Jämförelsen har gjorts för perioden 2010–2016 med en jämförelsegrupp av företag som inte deltagit i Kickstart. Sett till företagets rörelsemarginal kan vi konstatera att de företag som deltagit i Kickstart med undantag för år 2013 ligger på en något högre nivå jämfört med branschen som helhet. När det kommer till företagets omsättning per anställd har både Kickstartföretagen och jämförelsegruppen haft en liknande, svagt positiv, trend över tid. Kickstartföretagen ligger däremot betydligt högre än branschen som helhet, med en medianomsättning på cirka 30 miljoner kronor. Sammanfattningsvis tycks de företag som deltagit i Kickstart vara något mer framgångsrika än branschen som helhet mätt som rörelsemarginal och omsättning per anställd.

Figur 3. Jämförelse deltagande företag i Kickstart och branschen som helhet, rörelsemarginal median (2010–2016)



Jämförelsegruppen består av svenska företag som av SCB kategoriseras inom tillverkningsindustri (SNI 10–33). Urvalet är begränsat till aktiebolag med färre än 250 anställda. Gruppen består sammanlagt av 24 225 företag. I jämförelserna har medianvärdet för respektive nyckeltal för deltagarna i Kickstart samt jämförelsegruppen använts viktat för storlek. Nyckeltal för företagen har hämtats från databasen Retriever och är baserat på företagets årsredovisningar. ■

KAPITEL 4 MER KAN GÖRAS FÖR ATT REKRYTERA FLER FÖRETAG

Mot bakgrund av slutsatserna lämnar Ramboll här ett antal rekommendationer till Tillväxtverket som den finansierande myndigheten, till Teknikföretagen som projektägare och till framtida projektägare som framöver vill förbättra möjligheterna att forma och genomföra framgångsrika digitaliseringsprojekt.

Kickstart bör särskilt rikta fokus mot att engagera storföretag för att rekrytera företagen:

Storföretagen ser det som en prioriterad fråga och har mycket att vinna på att se till att de små och medelstora företag som befinner sig i deras värdekedjor börjar sin digitalisering. Storföretagen bör både kunna stå som värdar för Kickstart och vara tydliga till företag i sina värdekedjor om att de vill att företagen deltar i Kickstart för att säkerställa att företagen är konkurrenskraftiga i framtiden.

Kickstarts metod för rekrytering behöver bli mer flexibel och bättre anpassas till målgruppens önskemål när det gäller att planera kickstarttillfällena:

Kickstart har en väl definierad process för att planera och sätta upp Kickstarttillfällena. Ramboll tror att Kickstart i större utsträckning behöver anpassa tillfällena till när det passar för företagen att delta. Kickstart kan lämpligen göra detta i en stegvis process där de företag som visat intresse av att delta under en tidsperiod får möjlighet att välja datum. Intervjuerna med processledarorganisationerna pekar på att många företag som är intresserade av att delta tappar intresset för att de vill men inte kan delta under de datum Kickstart satt upp. Ett bra steg vore också att kartlägga företagens kalendrar på årsbasis och säkerställa att Kickstart undviker att bjuda in till tillfällena som krockar med perioder då företagen vanligen har mycket annat att stå i, och i större utsträckning riktar inbjudningar mot perioder då företag vanligen har det lugnare.

Renodla Kickstarts logik än mer till att bli en inslussningsaktivitet till andra stödinsatser som coaching och digitaliseringscheckarna:

Kickstart är tänkt som en första stödinsats i en serie av stödinsatser. Kickstart har potential att bli en insats som slussar in nya företag med behov till främjandesystemet och ytterligare stödinsatser. Genom att göra detta syfte tydligare – och kanske även ge det ett

tydligare mål – finns bättre förutsättningar för Kickstart att tillsammans med framför allt coachningsinsatserna göra ett gemensamt marknadsförings- och rekryteringsarbete. Det kan av detta skäl också vara motiverat att prova att ha Kickstart med bara två tillfällen.

Kickstart har potential att bli en insats som slussar in nya företag med behov till främjandesystemet och ytterligare stödinsatser.

Ändra riktvärdet för hur många företag som ska delta till 6-10 företag för att öka aktivitetsnivån:

Grundtanken med Kickstart var från början att tio företag skulle delta per tillfälle. Detta har visat sig svårt att realisera på många platser. Flera personer som vi har intervjuat tycker dessutom att samtalen mellan företagen ofta blir bättre och mer tillitsfulla i en lite mindre grupp om 6-7 företag jämfört med samtalen i större grupper om 10-12 företag.

Lärdomarna från Kickstart bör användas som referens för andra typer av kompetensutvecklingsinsatser:

Konceptet Kickstart och de processer som utvecklats inom Kickstart är i grunden väl designade. Fokus framåt bör nu ligga på att ta tillvara på allt det arbete som har lagts ner och göra en bra överlämning till eftervärlden. Kickstart bör med lite anpassning kunna användas som utgångspunkt och referens för liknande kompetensutvecklingsinsatser inom andra typer av områden och branscher. ■

REFERENSER

REFERENSER

Brinkerhoff, R. & Apking, A. (2001).

High Impact Learning. Strategies For Leveraging Performance And Business Results From Training Investments.

Fixsen, D., Naoom, S., Blase, K., Friedman, R. & Wallace, F. (2005).

Implementation Research. A Synthesis of the Literature. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication #231).

N2015/8391/FÖF

Uppdrag att genomföra pilotinsatser för ett digitaliseringslyft riktade till små och medelstora industriföretag samt industrinära tjänsteföretag.

N2016/06499/FÖF

Uppdrag att genomföra ett program för ett digitaliseringslyft riktat till små och medelstora industriföretag samt industrinära tjänsteföretag.

Roland Berger, Teknikföretagen & Swedish Medtech (2016).

Svenska företags syn på sin digitalisering.

Stokes, T. F., & Baer, D. M. (1977)

An implicit technology of generalization.
Journal of Applied Behavior Analysis, 10, 349-367.

Tillväxtanalys (2017)

Stödinstrumentmixens samstämmighet?
Strategin Smart industri och delen Industri 4.0

Tillväxtanalys (2018)

Hur kan staten främja användandet av digitaliseringens möjligheter i arbetslivet?

