

JUNI 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# FUEL

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**Pluss**

**COWI**



JUNI 2020  
ERHVERVSSTYRELSEN

# FUEL

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630  
DOKUMENTNR. 207.S  
VERSION 1.0  
UDGIVELSESDATO 12.06.2020  
UDARBEJDET FMP  
KONTROLLERET MW  
GODKENDT LCPE



# INDHOLD

1	Resumé: FUEL	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Forventninger til effekter	11
6.3	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13

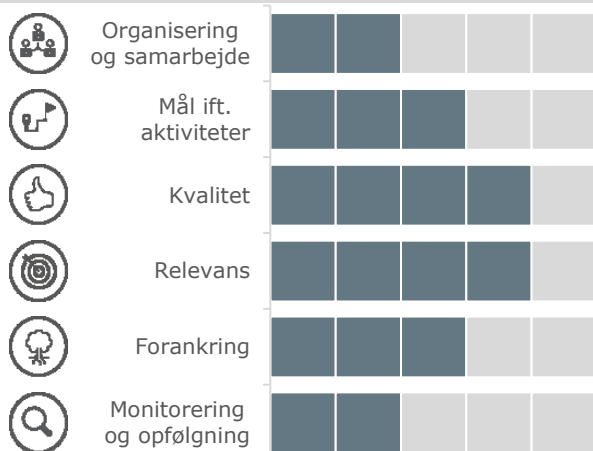


# 1 Resumé: FUEL

## Projektets implementering

Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

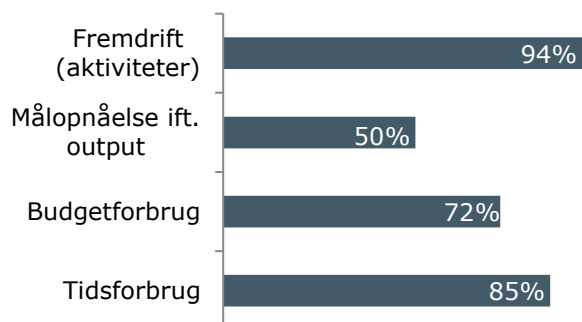
3



Unge valg og gennemførelse af erhvervsuddannelser er en kompleks problemstilling, hvorfor projektets helhedstænkning og brede partnerskab er en styrke. Dog har der været store styringsmæssige udfordringer i projektet, hvilket bl.a. hænger sammen med en uklar styringsmodel, skiftende projektledere, og at der fra projektets begyndelse manglede en klar plan for opfølgning. De styringsmæssige udfordringer har bl.a. betydet, at styregruppen og projektledelsen ikke har været involveret i de tilpasninger af projekter, som er blevet gennemført undervejs i aktivitetsgrupperne.

Projektets aktiviteter har på mange måder været vellykkede ifølge virksomheder og elever, om end det isolerede fokus på EUD ikke har været lige relevant for alle elever. Givet de positive tilbagemeldinger er det også positivt, at projektet er blevet stærkt forankret i Frederikssund. Projektet er dog trods de gode erfaringer ikke lykkedes med udbredelsen til øvrige kommuner i Hovedstadsregionen.

## Målopnåelse



Projektet havde ved seneste afrapportering en målopnåelse på hhv. 94 % og 50 % ift. aktivitets- og outputmålene, hvoraf flere af målene var overindfrie. At målopnåelsen ift. output ikke er højere, skyldes, at der ved projektets start ikke er lavet en baseline, hvorudfra udviklingen i praktikpladser kunne måles. Målopnåelsen på dette outputmål er således 0 %, selvom dette med overvejende sandsynlighed er misvisende. Med projektets høje målopnåelse in mente har projektet et væsentligt budgetmæssigt underforbrug, og da COVID19 har betydet udskydelse af flere FUEL-aktiviteter, er det sandsynligt, at det samlede budget ikke vil blive anvendt i perioden.

## Effektvurdering



	2017	2018	2019	2020
Frederikssund Kommune	23,5 %	24,9 %	23,1 %	28,6 %
Landsgennemsnit	18,5 %	19,4 %	20,1 %	19,9 %

Uddannelsesstatistik.dk.

Projektets målopnåelse ift. det opstillede effektmål var ved seneste afrapportering 90 %. At projektet har haft positive effekter på tilgangen til og gennemførelsen af erhvervsuddannelser fremhæves også af de interviewede projektpartnere, som alle mener, at FUEL er en central del af årsagen til den positive udvikling i antallet af unge, der vælger en erhvervsuddannelse i Frederikssund Kommune. Selvom det selvfølgelig er vanskeligt at vurdere, hvor stor en del af den positive udvikling, som kan tilskrives FUEL, vurderer vi, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet har nået/vil nå de forventede effekter for Frederikssund Kommune.

## 2 Fakta om projektet

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

Overordnet  
projektbeskrivelse

En af Hovedstadsregionens helt store udfordringer er, at virksomheder mangler faglært arbejdskraft, samtidig med at stadigt færre elever søger optagelse på - og gennemfører - en erhvervsuddannelse. Hvis målet om at få 30 % unge til at søge EUD i 2025 skal imødekommes, og hvis virksomhedernes adgang til faglært arbejdskraft skal sikres nu og fremover, er det nødvendigt med nytænkende og helhedsorienterede indsatser. Det er den dagsorden, FUEL adresserer.

FUEL er et 3-årigt projekt, som gennemføres af Frederikssund Kommune, Frederikssund Erhverv (FE) og erhvervsskolerne TEC, SOSUH og U/Nord. Rammen for projektets indsatser er, at alle aktiviteter udspringer af et tværgående, koordineret og forpligtende samarbejde mellem kommune, virksomheder/erhvervsliv og erhvervsskoler, med fokus omkring det udvidede campus omkring Frederikssund. Konkret iværksætter FUEL en række aktiviteter, der tilsammen støtter op om elevernes valg- og læringsprocesser, der finder sted i tre faser i elevernes liv: Før valg af uddannelse, Under EUD-uddannelse og Efter gennemførelse af grundforløbet. Indsatsen består af følgende seks spor:

- > **Hovedaktivitet 1:** Karrierelæring for elever i udskolingen (FØR)
- > **Hovedaktivitet 2:** Styrket virksomhedssamarbejde (UNDER)
- > **Hovedaktivitet 3:** Fastholdelse og vejledning tæt på EUD-eleverne (UNDER)
- > **Hovedaktivitet 4:** Talent- og innovationsforløb (UNDER)
- > **Hovedaktivitet 5:** Øget internationalisering (UNDER)
- > **Hovedaktivitet 6:** Virksomhedsforum (EFTER)

Målet med FUEL er, at der ved projektets udgang i 2020 vil være skabt 205 nye praktikpladser, 314 flere elever har valgt at starte på EUD, ligesom den interne læring blandt projektpartnerne vil bidrage til fortsat fælles fokus og prioriteringer i forhold til at sikre, at virksomhederne får adgang til kvalificeret arbejdskraft, og at unges livskvalitet styrkes qua en EUD-uddannelse med udsigt til job.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	<b>Tilskudsmodtager:</b> Frederikssund Kommune
>	<b>Vækstforum:</b> Vækstforum Hovedstaden
>	<b>Sagsbehandler:</b> Gert Elstrøm Kristoffersen
>	<b>Finansieringskilde:</b> Socialfonden (ESF)
>	<b>Indsatsområde:</b> Erhvervsuddannelse for unge (ESF-4a)
>	<b>Samlet budget:</b> 18.754.226 DKK
>	<b>Bevillingsperiode:</b> 01.07.2017 – 30.09.2020



## 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
<p>Karrierelæring for elever i udskolingen [1]</p> <p>Styrket virksomhedssamarbejde i praktikpladssøgning, prøvepraktik og forældreinddragelse [2]</p> <p>Fastholdelse og vejledning tæt på EUD-eleverne: udvikling og gennemførelse af undervisningsbaseret vejledningskoncept, [3]</p> <p>Talent- og innovationsforløb for EUD-elever [4]</p> <p>Øget internationalisering: Udvikling af skole- og virksomhedsophold i udlandet [5]</p> <p>Virksomhedsforum: fora for virksomheder, erhvervsskoler og kommune, matchmesser for virksomheder og lærere m.m. [6]</p>	<p>Læringsforløb er udviklet og gennemført, og fælles inkubatormiljø for grundskolens udskolingsklasser og erhvervsuddannelserne er etableret (virtuelt og/eller fysisk) [1]</p> <p>Innovationsportal [1]</p> <p>Koncept for praktikpladssøgning og karrierelæring for EUD-elever er udviklet [2]</p> <p>GF1-elever har gennemført GF-projekt samt deltaget i prøvepraktik [2]</p> <p>Forældre er blevet inddraget mhp. fastholdelse, motivation og parathed til praktik [2]</p> <p>Partnerskabsmodel for private/off. virksomheder [2]</p> <p>Undervisningsbaseret vejledningskoncept er udviklet og gennemført [3]</p> <p>Skolepraktik er blevet markedsført overfor elever og forældre og fastholdelsescoaches er implementeret [3]</p> <p>Elever og lærere har udviklet og gennemført talent- og innovationsforløb og projektføløb [4]</p> <p>Koncept for læring under udlandsophold er udviklet og gennemført, nye netværkspartnere med internationale skoler/virksomheder er etableret og internationale aktiviteter er markedsført [5]</p> <p>Årlige virksomhedsfora, matchmesse og erhvervsnat er afholdt og koncept til større udbredelse er udviklet [6]</p>	<p>Øget antal elever vælger og gennemfører EUD</p> <p>Øget faglært arbejdskraft der imødekommer virksomhedernes behov</p>

### 3 Overordnet status

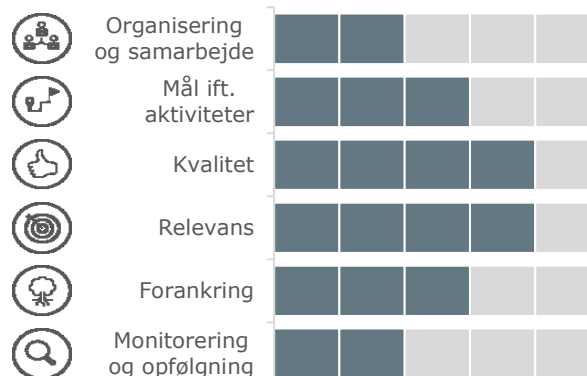
Kongstanken i FUEL er, som tidligere nævnt, at hvis samarbejdet mellem erhvervsliv, kommune og lokale erhvervsuddannelser bliver styrket, og der bliver udviklet og igangsat aktiviteter i krydsfeltet mellem disse, så vil det øge antallet af indgåede praktikpladsaftaler og antallet af elever, der vælger at gå EUD-vejen. Arbejdet med at etablere dette samarbejde har dog vist sig at være et komplekst og tidskrævende arbejde grundet kultur- og interesseforskelle blandt aktørerne. Derfor har arbejdet med at lære at samarbejde partnerne imellem fyldt en stor del i projektets opstartsfasen og taget væsentlig mere tid end forventet. Der er da også sket en del udskiftning blandt de involverede medarbejdere undervejs bl.a. som følge af uoverensstemmelser. Trods disse udfordringer er projektledelsen og -partnerne enige om, at helhedstanken har været en styrke for projektet, at samarbejdsrelationerne er blevet styrket i projektet, og at dette giver langt bedre forudsætninger for at fortsætte arbejdet med at øge antallet af elever, der vælger at gå EUD-vejen.

Ud over denne udvikling i samarbejdsrelationerne havde FUEL ved seneste afrapportering en høj målopnåelse ift. de opstillede aktivitets- og outputmål, hvoraf flere af målene var overindfrie. Den største udfordring for målopnåelsen er, at projektet ikke fra start fik etableret en baseline, hvorudfra udviklingen i antal praktikpladser kunne måles. Dette vanskeliggør opgørelsen af målopnåelsen for dette mål, som altså fortsat er 0 %. Projektledelsen er dog i dialog med ERST om at løse denne udfordring. Projektets målopnåelse er således kun i begrænset omfang blevet påvirket af COVID19-situationen, selvom erhvervsskolerne lukkede ned sammen med resten af samfundet og flere planlagte FUEL-aktiviteter blev udskudt (f.eks. CampusXL-dag, elev-til-elev læring, afslutnings-/udrulningskonference). De udskudte og aflyste FUEL-aktiviteter har dog betydet, at projektet formentlig ikke vil nå at bruge det samlede budget i perioden.

Samlet set er projektlederen og -partnere enige om, at projektet har været en stor succes for Frederikssund, og flere er overbeviste om, at FUEL er en central del af forklaringen på, at antallet af unge der søger ind på en EUD i Frederikssund Kommune ved seneste skoleår var 28,6 %. Projektpartnerne er dog også enige om, at projektet har været præget af store styringsmæssige udfordringer grundet en uklar styringsmodel, partnernes kultur- og interesseforskelle samt skiftende projektledere, ligesom den planlagte udrulning af samarbejdsmodellen samt konkrete aktiviteter til andre kommuner i Hovedstadsregionen ikke er lykkedes.

## 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 idé om et bredt partnerskab er fornuftig, men der har været styringsmæssige udfordringer.** Alle projektpartnerne er enige om, at projektets partnerskabstanke er den rigtige vej frem. Samarbejdet i aktivitetsgrupperne (som er projektets udførende led) har dog været udfordret af kultur- og interesseforskelle blandt partnerne. Dette er forventeligt i begyndelsen af et partnerskab, og vi hæfter os ved, at partnerne generelt er enige om, at de har fået styrket relationerne til hinanden. Dog vil vi også fremhæve, at det i høj grad har været op til tovholderne i de enkelte aktivitetsgrupper at håndtere denne udfordring uden særlig støtte fra hhv. projektledelse og styregruppe. Samtidig har projektet ifølge erhvervsskolerne båret tydelig præg af at være et Frederikssundprojekt, hvilket har været en udfordring ift. det brede ejerskab hos erhvervsskolerne, som også har afdelinger i andre kommuner.

Derudover har der været flere styringsmæssige udfordringer i projektet, som ikke er blevet adresseret på tilstrækkelig vis. For det første er det ifølge flere partnere et problem, at tovholderne i de enkelte aktivitetsgrupper ikke fra begyndelsen af projektet var med i projektgruppen. Dette har betydet, at der i store dele af projektperioden har været begrænset vidensdeling og koordination mellem de enkelte aktivitetsgrupper, før tovholderne selv tog initiativ til at starte vidensdelingen. For det andet har der ifølge flere tovholdere ikke været et tilbageløb fra aktivitetsgrupperne til styregruppen. Dette har betydet, at projektet i høj grad er blevet defineret i de enkelte aktivitetsgrupper uden aktive beslutninger fra styregruppen. Styregruppen har således ikke haft tilstrækkelig indsigt i, hvad der konkret skete i projektet, og har dermed reelt ikke haft den store betydning for projektets praktiske udformning. For det tredje har flere projektpartnere fra projektets begyndelse savnet en højere grad af styring fra projektledelsen. Konkret har de savnet fælles skabeloner og styringsværktøjer, hvilket har resulteret i, at de i høj grad har måttet udvikle deres eget.

Disse styringsudfordringer hænger sammen med skiftende projektledere samt ikke mindst en uklar styringsmodel ift. sammenhængen mellem styregruppe, projektgruppe og aktivitetsgrupper. I forlængelse heraf vil vi også fremhæve, at det er relativt usædvanligt og uhensigtsmæssigt, at projektledelsen i et projekt af denne størrelse med et så stort koordinationsbehov ikke fra projektets begyndelse har været tilknyttet på fuld tid.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektets helhedstænkning er en styrke, men flere aktiviteter har skullet tilpasses undervejs.**

Unges valg og gennemførelse af EUD er en kompleks problemstilling. I lyset heraf vurderer vi, at projektets helhedsorienterede fokus på før, under og efter EUD samt stærke betoning af samarbejde og partnerskaber er en styrke ift. effektopnåelsen. Dog har flere af de til tænkte aktiviteter måttet gentænkes ifm. implementeringen. For det første er det tydeligt, at projektansøgningen er lavet i en tid, hvor der manglede praktikpladser, men kort tid inde i projektperioden ændrede denne situation sig til, at der i stedet for praktikpladser manglede elever. Således kunne projektet have styrket sin værdiskabelse ved aktivt at omprioritere ressourcer fra Hovedaktivitet 2 til nogle af de andre aktiviteter. Samtidig var projektets hovedaktiviteter fra projektets begyndelse relativt løst definerede, hvorfor det har været op til de enkelte aktivitetsgrupper at skabe meningsfulde aktiviteter. F.eks. har projektet i stedet for fælles koncepter for praktikpladssøgning og GF1-projektet lavet en idébank. Et andet eksempel er hovedaktivitet 4, som i ansøgningen handlede om at understøtte talentfulde elever. Da det er svært i uddannelsens start at rekruttere talentfulde elever blev fokus i denne aktivitet i stedet at styrke elevernes trivsel og relationer gennem camps, og samtidig give eleverne indblik i innovation. Overordnet set har projektet manglet en klar forandringsteori, hvilket også kommer til udtryk ved flere af aktiviteterernes overlap, som ikke fra projektets begyndelse har været ledsaget af stærk koordination mellem aktivitetsgrupperne.



**Virksomhederne og eleverne oplever gennemgående kvaliteten som tilfredsstillende, men der er fortsat forbedringspotentiale.**

Aktiviteterne i FUEL har på mange måder været vellykkede, og flere projektpartnere tænker FUEL som en vigtig årsag til kommunens relativt høje tilgang til erhvervsuddannelser. Også virksomhederne er – ifølge Frederikssund Erhverv – meget tilfredse med FUEL, og de fremhæver, at det har fungeret godt, at projektet har samlet et ambassadørkorps med udgangspunkt i skills-foraer, hvor virksomhederne har kunne mødes og idéudveksle, ligesom virksomhederne generelt fremhæver Campus XL-dagen som værende vellykket. Herudover har grundskolerne generelt taget godt imod karrierelæringen, om end det har været en udfordring at passe FUEL-aktiviteterne ind i årshjulet. De interviewede grundskoleelever fremhæver da også, at det var spændende at besøge virksomheder, men at det ville være bedre, hvis de havde mere medbestemmelse ift. hvilken virksomhed de kom ud til, og at det ville vise større engagement og interesse, hvis flere havde mødt op for at se deres fremlæggelser. Til sidst vil vi fremhæve, at EUD-eleverne har været glade for talent- og innovationscampen, da den har skabt sammenhold, og da de har lavet et produkt, som de kunne præsentere for erhvervsfolk. EUD-lærernes udgangspunkt for at undervise i innovation har dog varieret, og det ville derfor have været godt, hvis der i projektet var indtænkt en kompetenceudvikling for underviserne ift. netop innovation.



**Projektets fokus på erhvervsuddannelse er relevant for mange virksomheder, men relevansen for eleverne varierer.**

Der findes mange undersøgelser, som argumenterer for, at manglen på faglært arbejdskraft vil blive større fremadrettet. Projektets fokus på at få flere unge til at vælge og gennemføre en erhvervsuddannelse er altså helt sikkert samfundsrelevant. Alle projektpartnere fremhæver da også, at virksomhederne i Frederikssund udviser interesse for projektet og gerne vil tage ansvar for deres fremtidige kompetenceforsyning. Derfor er projektet også lykkes med at involvere

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse

virksomhederne i grundskolen. Det er dog i mindre grad lykkes for erhvervsskolerne at trække på virksomhedsambassadørerne.

For eleverne varierer projektets relevans meget, da mange 9. klasses elever allerede ved, hvilken ungdomsuddannelse de vil vælge (f.eks. en specifik EUD eller en gymnasial uddannelse), og derfor har svært ved at se relevansen af karrierelæringen, hvis ikke de besøger en virksomhed, som passer hermed. Projektets generelle relevans for eleverne ville altså styrkes med et bredere fokus på at kvalificere elevernes uddannelsesvalg. Noget som fortsat ville styrke tilgangen til erhvervsuddannelser, men som også ville favne de elever, som på forhånd var sikre på, at de ville en anden vej. Vi er dog opmærksomme på, at rammen for projektets bevilling specifikt er, at få elever ind på en erhvervsuddannelse.

Forankring af  
output



**Projektpartnerne kan videreføre flere dele af projektet, men udbredelsesindsatsen har været en udfordring.** Som tidligere nævnt er en stor del af projektets værdiskabelse stærkere relationer mellem Frederikssund Kommune, erhvervslivet og erhvervsskolerne. Og trods kultur- og interesseforskelle er projektpartnerne enige om, at de også efter projektets afslutning vil bygge videre på disse relationer. Derudover fremhæver flere projektpartnere, at de kan og vil videreføre konkrete aktiviteter efter projektets afslutning. F.eks. CV-caféer, Campus XL-dag og virksomhedsambassadørkorpset. Dette indikerer en relativ stærk forankring af projektet i Frederikssund Kommune.

Projektet har dog også haft ambitioner om at udrulle partnerskabstanken samt konkrete aktiviteter til de øvrige kommuner og erhvervsforeninger i Hovedstadsregionen. Denne udrulning er projektet ikke lykkes med, hvilket skyldes en blanding af flere forhold. For det første har kommunerne i Hovedstadsregionen vidt forskellige størrelser, organiseringer og prioriteringer, hvilket er en stor udfordring ift. at opnå ledelsesmæssig opbakning og ejerskab til aktiviteterne i andre kommuner. For det andet har projektet ikke formået at skabe et brand omkring FUEL, som kunne bruges i udrulningen. Selvom projektet ikke er lykkes med en generel udrulning, har erhvervsskolerne planer om at prøve nogle af aktiviteterne på deres andre campusser. F.eks. er U/Nord og SOSUH ved at planlægge en innovationscamp i Hillerød pba. konceptet fra FUEL.

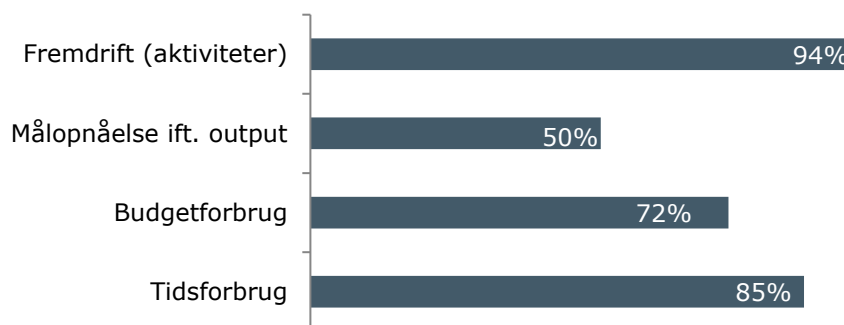
Monitorering og  
opfølgning



**Projektet har haft forskellige opfølgningstiltag, men der har fra projektets begyndelse manglet en plan for opfølgningen.** Projektet har fulgt op på de aftalte måltal, ligesom projektet har fastsat en opfølgning på grundskoleaktiviteterne, som – fordi eleverne er under 18 år – ikke kan tælles med i projektets måltal. Samtidig har flere af aktivitetsgrupperne på eget initiativ gennemført evalueringer med elever. Det er dog en udfordring for projektet, at der ikke fra projektets begyndelse blev lavet en klar plan for opfølgning og evaluering på projektets mange aktiviteter, og at opfølgningen dermed er blevet sporadisk og usammenhængende. Når denne manglende plan kombineres med en uklar styringsmodel og skiftende projektledere betyder det, dels at der ikke er nogen i projektet, som har det fulde overblik over aktiviteterne, dels at styregruppen ikke har haft tilstrækkelig indsigt i projektets praktiske gennemførelse til at kunne spille en aktiv rolle. Et godt eksempel på den manglende plan for opfølgning er, at projektet ikke fra begyndelsen fik lavet en baseline ift. antallet af praktikpladser. Den manglende baseline betyder reelt, at projektet ikke har kunne registrere, hvor mange praktikpladser de har skabt, og dermed ikke har kunne følge op på outputmålet relateret hertil.

## 5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål ved seneste afrapportering. 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 pr. 29/2 2020 er, at 94 % 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 pr. 29/2 2020

Aktivitetsmål	Mål i projekt-perioden	Status	Målopnåelse i procent
Karrierelæring for elever i udskolingen	1.150	2.389	+100 %
Styrket virksomhedssamarbejde	600	900	+100 %
Fastholdelse og vejledning tæt på EUD-eleverne	300	447	+100 %
Talent- og innovationsforløb	280	224	80 %
Øget internationalisering	200	164	82 %
Virksomhedsforum	30	31	+100 %

Som det fremgår af ovenstående figur havde projektet ved seneste afrapportering en høj målopnåelse ift. aktivitetsmålene. Således havde projektet nået (og overindfriet) målet relateret til antallet af elever, der har deltaget i karrierelæringsaktiviteterne Kloge hænder (herunder virksomhedssafari), karriereagenterne, OSO med erhvervslivet og CampusXLdag. Projektet havde ligeledes nået (og overindfriet) målene relateret til styrket virksomhedssamarbejde (antal EUD-elever der har deltaget i virksomhedsrettede FUEL-aktiviteter), fastholdelse og vejledning tæt på EUD-eleverne (antal EUD-elever der har deltaget i fast-

Budget- og  
tidsforbrug

holdelsesaktiviteter), samt virksomhedsforum (antal virksomheder i ambassadørkorpsset). Til sidst er målopnåelsen hhv. 80 % og 82 % ift. talent- og innovationsforløb (antal EUD-elever, der har deltaget i innovationscamps samt elev-til-elev læring) og øget internationalisering (antal EUD-elever, der ifm. deres udlandsophold har fået en eller flere FUEL-leverancer). Projektledelsen forventer dog også, at projektet vil nå disse mål inden projektafslutningen d. 30/9 2020.

*Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug pr. 29/2 2020*

Figur 4 Budget- og tidsforbrug pr. 29/2 2020

	Total budget	Forbrug pr. 29/2 2020	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	18,8	13,6	72 %
Tidsforbrug (måneder)	33	39	85 %

Det fremgår af ovenstående figur, at projektet ved seneste afrapportering havde et budgetmæssigt underforbrug ift. tidsforbruget samt fremdriften på aktivitetsmålene. Mindreforbruget skyldes særligt færre udgifter til konsulentbistand end forventet. Da COVID19 har betydet, at en række planlagte FUEL-aktiviteter er blevet udskudt, er det ifølge projektledelsen sandsynligt, at det samlede budget ikke vil blive anvendt i perioden.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**Pr. 29/2 2020 er 50 % 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 pr. 29/2 2020

	Målsætning	Status pr. 29/2 2020	Procentvis målopnåelse
Antal deltagere	800	829	+100 %
Antal praktikpladser	205	0	0 %

Som det fremgår af ovenstående figur, har projektet nået (og overindfriet) målet om 800 deltagende EUD-elever. Hertil kommer at projektet, jf. figur 4, har haft et stort antal deltagende grundskoleelever, som ikke tæller med i antal deltagere, da de er under 18 år. Målopgørelsen ift. antal praktikpladser udfordres af, at der ved projektets start ikke er lavet en egentlig baseline for, på hvilket grundlag udviklingen i praktikpladser skal måles. Dette er baggrunden for målopnåelsen på 0 %. Projektledelsen er i dialog med ERST om at finde en løsning på dette, og de arbejder med metodetriangulering, hvor der gennem flere metodetilgange hentes tal på, hvordan udviklingen i praktikpladser har været.

## 6 Effektivurdering

I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskema- og interviewdata, 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 datagrundlaget

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til projektets virksomhedsambassadører (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt virksomhederne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen. Undersøgelsen er sendt ud til 30 deltagere, hvoraf 12 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 40 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation på den forventede effektskabelse. Ud over dette spørgeskema trækker vi i vores effektivurdering på vores interviews med projektpartnere, og på spørgeskemadata fra deltagende grundskoleelever indsamlet af projektholder.

### 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 outputindikatorerne 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 de deltagende virksomheder oplever, at de har fået et tættere samarbejde med hhv. grundskoler og erhvervsskoler som følge af deres deltagelse i FUEL.

Figur 6 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede effektforudsætninger

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 deres deltagelse i FUEL har betydet...</i>	Andel virksomheder
At de har fået et tættere samarbejde med grundskoler	36 %
At de har fået et tættere samarbejde med erhvervsskoler	66 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=11)

Hvis vi følger projektets egen logik er det først og fremmest en vigtig effektforudsætning, at samarbejdet mellem kommune, erhvervsliv og erhvervsskoler er styrket gennem projektet. Som tidligere nævnt, er alle projektpartnere – trods store udfordringer undervejs – enige om, at deres samarbejdsrelationer er blevet styrket i projektet, og at dette fremadrettet vil være en styrke for arbejdet med at øge tilgangen til og gennemførelsen af erhvervsuddannelser i Frederikssund Kommune. I forlængelse heraf angiver hhv. 36 % og 66 % af virksom-



hedsrespondenterne, at de gennem FUEL har fået et tættere samarbejde med grundskoler og erhvervsskoler. Af de virksomheder som oplever, at de har fået et tættere samarbejde med hhv. grundskoler og erhvervsskoler angiver hhv. 57 % og 100 %, at de i i meget høj grad eller i høj grad forventer, at samarbejdet vil fortsætte fremadrettet. Samtidig fremhæver hhv. 43 % og 86 % af disse virksomheder, at deres samarbejde med hhv. grundskoler og erhvervsskoler fremadrettet vil medvirke til, at flere unge vælger og gennemfører en erhvervsuddannelse.

Dernæst er en central forudsætning for, at flere unge vælger og gennemfører en erhvervsuddannelse, at flere grundskoleelever bliver interesserede i erhvervsuddannelserne. Her viser de foreløbige resultater fra en spørgeskemaundersøgelse foretaget af projektholder blandt grundskoleelever, jf. figur 7, at mellem 23 % og 51 % af eleverne gennem FUEL har fået øget interesse for erhvervsskoler. Samlet set svarer dette til, at 55 elever (og 77 elever, hvis de elever, der har besvaret spørgeskemaet, er repræsentative for de elever, der ikke har besvaret spørgeskemaet) har fået en øget interesse for erhvervsuddannelser. Dette indikerer, at 34-48 % af de deltagende elever opnår øget interesse, hvilket er over projektets mål på 25 %.

Figur 7 Andel grundskoleelever med øget interesse for EUD

Skole	Andel med øget interesse	N	Svarprocent
Magleblikskolen, Frederiksværk	51 %	27	63 %
10. klasse, UNORD, Lyngby	50 %	24	75 %
Fjordlandskolen 19	23 %	41	66 %
Trekløverskolen 19	28 %	68	76 %

(n=160)

Til sidst er det en central forudsætning for elevernes valg og gennemførelse af en erhvervsuddannelse, at EUD-eleverne trives og vil gennemføre deres uddannelse. I den forbindelse angiver flere projektpartnere, at aktiviteterne (f.eks. innovations- og talentcamp) har bidraget til at styrke sammenholdet blandt eleverne, og at dette har positiv betydning for fastholdelsen. Der er dog ikke lavet nogen systematisk opfølgning af FUEL's betydning for fastholdelsen.

Overordnet set vurderer vi pba. det tilgængelige datamateriale, at projektet med det helhedsorienterede fokus på før, under og efter EUD-grundforløbet, samt det styrkede samarbejde mellem kommune, erhvervsliv og erhvervsskoler har bidraget til centrale forudsætninger for, at flere elever vælger og gennemfører en erhvervsuddannelse.

## 6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Andelen af grundskoleelever, som, jf. figur 7, har fået øget interesse for erhvervsuddannelser indikerer, at tilgangen til erhvervsuddannelser for disse unge vil blive større. Dog kan vi med det tilgængelige datagrundlag ikke sige noget om elevernes udgangspunkt. Konkret kan vi ikke vurdere, om det særligt er

elever, som på forhånd havde tænkt sig at vælge en erhvervsuddannelse, som har fået øget interesse, eller om FUEL har formået at få grundskoleelever, som havde planlagt at vælge en gymnasial uddannelse til at skifte mening. I en evt. fremadrettet opfølgning vil det altså være interessant at spørge ind til elevernes konkrete tanker om uddannelsesvalg for at få en idé om deres udgangspunkt, og dermed om man har formået at rykke nogen.

### 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod indsatsens effektmål.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål pr. 29/2 2020

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projekt-perioden	efter projektperioden		
Antal deltagere, der er i gang med en erhvervsuddannelse umiddelbart efter deltagelsen	800	0	717	90 %
Antal deltagere, der opnår formelle færdigheder umiddelbart efter deltagelsen	0	0	0	0 %

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

Det fremgår af ovenstående figur, at 717 deltagere ved seneste afrapportering var i gang med en erhvervsuddannelse umiddelbart efter deltagelsen, hvilket svarer til en mål-opnåelse på 90 %. At projektet har haft positive effekter på tilgangen til og gennemførelsen af erhvervsuddannelser fremhæves også af de interviewede projektpartnere, som alle mener, at FUEL er en central del af årsagen til den positive udvikling i antallet af unge, der vælger en erhvervsuddannelse i Frederikssund Kommune, som fremgår af figur 9.

Givet den pludselige stigning fra 23-25 % til 28,6 % virker det sandsynligt, at stigningen ikke bare er et udtryk for naturlige udsving mellem årgangene, og da FUEL har været omdrejningspunktet for indsatsen i Frederikssund Kommune, vurderer vi, at det er sandsynligt, at FUEL har haft en positiv indflydelse på tilgangen til erhvervsuddannelser.

Figur 9 Tilmelding til EUD fra 9. og 10. klasseselever med bopæl i Frederikssund Kommune fordelt på skoleår

	2017	2018	2019	2020
Frederikssund Kommune	23,5 %	24,9 %	23,1 %	28,6 %
Lands gennemsnit	18,5 %	19,4 %	20,1 %	19,9 %

Kilde: Uddannelsesstatistik.dk

Selvom det er vanskeligt at vurdere, hvor stor en del af den positive udvikling der kan tilskrives FUEL, vurderer vi samlet set pba. disse tal, samt overvejelserne i afsnit 6.1 og 6.2, at det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet har realiseret/vil realisere de forventede effekter for Frederikssund Kommune. Som tidligere nævnt er projektet dog ikke nået i mål med ambitionerne om udbredelsen af samarbejdsmodellen samt konkrete aktiviteter til de øvrige kommuner i Hovedstadsregionen, ligesom det potentielt kan blive vanskeligt at fastholde den store og systematiske indsats efter projektets afslutning.

## 7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

### Læringspunkt 1

**Helhedstænkning og fokus på partnerskaber er godt, men kultur- og interesseforskelle må ikke undervurderes.** Som tidligere nævnt, har kongstanken i FUEL været en helhedsorienteret indsats både før, under og efter EUD som gennemføres i et tæt og forpligtende partnerskab mellem kommune, erhvervsliv og erhvervsuddannelser. Givet problemstillingens kompleksitet ser vi dette som en klar styrke for projektet. Alle projektpartnerne er da også enige om, at det tværgående samarbejde er vigtigt, hvis ambitionen om at få flere unge til at vælge og gennemføre en erhvervsuddannelse skal realiseres. En central læring fra projektet er dog også, at det tager tid at skabe samarbejde på tværs, da kommune, erhvervsliv og erhvervsskoler har forskellige kulturer og interesser, som kan vanskeliggøre et samarbejde. Og selvom projektet i relativ høj grad er lykket med at styrke samarbejdet på tværs af aktører i Frederikssund Kommune har det krævet tid og frustration i flere af aktivitetsgrupperne. En tid og frustration som sandsynligvis kunne være minimeret lidt med en mere aktiv støtte fra projektledelse og styregruppe undervejs. Projektet har også købt en ekstern analyse af partnerskabsmodellen og samarbejdsstrukturen mhp. mere specifikt at undersøge hvordan de har gjort, og hvilke forhold der har været afgørende. Dette er positivt, da vi betragter en bedre forståelse af partnerskabsmodellen som en forudsætning for, at denne kan udbredes til andre kommuner i Hovedstadsregionen, som det var tanken med projektet.

### Læringspunkt 2

**Behov for en mere klar styringsmodel.** Projektet har, som tidligere nævnt, haft relativt store styringsudfordringer i projektperioden, som bl.a. har betydet, at det i høj grad har været op til aktivitetsgrupperne at tilpasse de relativt løst definerede aktiviteter i ansøgningen til virkeligheden uden et særligt stort tilbageløb til projektledelsen og styregruppen. Det er normalt, at projekter ikke gennemføres fuldstændig, som de var beskrevet i ansøgningen, da det ofte er vanskeligt at forudse samtlige udfordringer osv. i ansøgningsfasen. Det er dog vigtigt, at afvigelser fra ansøgningen er aktive beslutninger truffet af projektets styregruppe og projektledelse i dialog med bevillingsgiver, hvilket ikke har fungeret i dette projekt. Årsagen til styringsudfordringerne skyldes først og fremmest, at projektet har manglet en styringsmodel med en klar ansvars- og rollefordeling mellem styregruppe, projektgruppe og aktivitetsgrupper. En central læring er således, at det er vigtigt, at der i hver aktivitetsgruppe er en tovholder, og at alle tovholderne er repræsenteret i en tværgående projektgruppe mhp. at sikre koordination mellem aktiviteterne. Det er desuden vigtigt, at der fra starten af laves en klar plan for en sammenhængende opfølgning på projektets aktiviteter i projektgruppen, da dette dels er en forudsætning for et målrettet arbejde mod projektets målopnåelse, dels er en forudsætning for, at styregruppen ikke bliver for afkoblet fra praksis til at kunne spille en aktiv rolle ift. at træffe beslutninger om evt. tilpasninger af projektet samt ikke mindst ift. at håndtere spændinger i aktivitetsgrupperne som følge af kultur- og interesseforskelle mellem partnerne. Dernæst skyldes styringsudfordringerne også, at

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

projektet har haft 3 forskellige projektledere i perioden, samt ikke mindst at projektlederrollen i store dele af projektet var en deltidsstilling, hvilket vi finder usædvanligt og uhensigtsmæssigt i et projekt af denne størrelse med et så stort koordinationsbehov. Selvom det kan være svært at undgå skiftende projektledere over en 3-årig periode, vurderer vi altså, at det er en læring, at projektets koordination m.m. ikke må gøres for afhængig af en enkelt person, og at projektledelsen i et projekt som FUEL bør være en fuldtidsstilling.

#### Læringspunkt 3

**Udbredelse er vanskeligt og kræver et stort og vedholdende fokus.** Som tidligere nævnt, er projektet ikke i særlig høj grad lykkes med ambitionen om at udbrede partnerskabsmodellen samt konkrete aktiviteter til de øvrige kommuner i Hovedstadsregionen. Dette skyldes, dels at kommunerne i Hovedstadsregionen har forskellige størrelser, organiseringer og prioriteringer, dels at FUEL har manglet en klar brandingstrategi ift. at skabe synlighed om projektet. Ud fra projektets organisering og aktivitetsbeskrivelser er det da også tydeligt for os, at projektet har undervurderet udbredelsesopgaven. Således har projektet ikke på noget tidspunkt haft repræsentanter fra øvrige kommuner og erhvervsforeninger tilknyttet FUEL, hvilket alt andet lige betyder mindre ejerskab til projektet hos disse aktører. Herudover har projektet ikke inkluderet udbredelse som et decideret aktivitets- og outputmål i indikatorskemaerne, hvilket naturligt betyder, at det ikke prioriteres lige så højt, som de mål man som projekt har forpligtet sig på. En central læring er på den baggrund, at udbredelse er vanskeligt og kræver et stort og vedholdende fokus. Ofte vil udbredelse (eller scaling) også være et projekt for sig selv efter pilotprojektet, hvor modellerne og aktiviteterne udvikles. Det er derfor også meget ambitiøst, at projektet har forsøgt at samle begge disse faser i et projekt.

#### Læringspunkt 4

**Fokus på at kvalificere elevernes uddannelsesvalg frem for at få dem til at vælge bestemte uddannelser.** Projektets fokus på at få flere unge til at vælge og gennemføre en erhvervsuddannelse er, som tidligere nævnt, særdeles relevant for samfundet og virksomheder. Der er dog en stor gruppe af unge, som ikke kan se sig selv i dette fokus, da de allerede ved, at de vil vælge en gymnasial uddannelse. På den baggrund kan en læring fra projektet ift. den videre indsats i Frederikssund Kommune være, at det er bedre med et bredere fokus på at kvalificere unges uddannelsesvalg frem for at presse dem mod bestemte uddannelser. Årsagen til at der ikke er flere unge der vælger en EUD er ifølge flere projektpartnere netop, at deres uddannelsesvalg ikke er kvalificeret. Så gennem dette bredere fokus vil man både opnå målsætningerne ift. EUD, men også formå at favne flere unges interesser og motivationer (dvs. de godt 70 % af unge som vil vælge en gymnasial uddannelse, selv hvis 30 %-målsætningen opnås). I den forbindelse er det dog vigtigt at gøre opmærksom på, at projektet med et bredere fokus på at kvalificere unges uddannelsesvalg ikke i den nuværende programperiode vil kunne modtage tilskud fra Socialfonden i det omfang indsatsen også medvirker til, at elever besøger virksomheder med f.eks. akademisk arbejdskraft, og derigennem bliver mere sikre på, at de vil/ikke vil vælge en gymnasial uddannelse.

## 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.

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

### 1. Implementering (afsnit 4)

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
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.		

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.

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

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

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

### 3. Effektvurdering (afsnit 6)

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.