

SEPTEMBER 2020
REGION HOVEDSTADEN

VÆKSTRETTET KOMPETENCEUDVIKLING I SMV'ER

SLUTEVALUERING

SEPTEMBER 2020
REGION HOVEDSTADEN

VÆKSTRETTET KOMPETENCEUDVIKLING I SMV'ER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 025.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 29.09.2020
UDARBEJDET NVB
KONTROLLERET MW
GODKENDT LCPE

INDHOLD

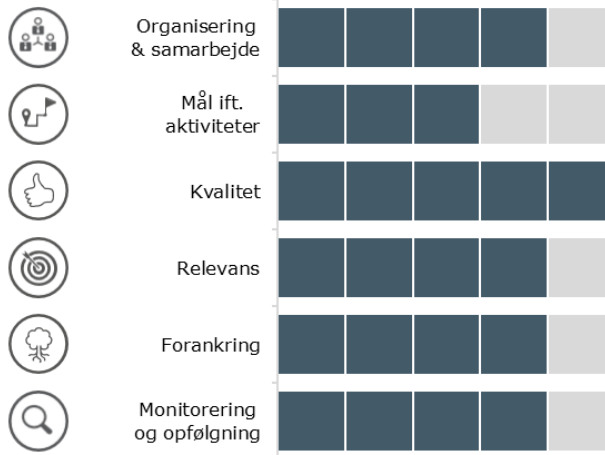
1	Resumé: Vækstrettet kompetenceudvikling i SMV'er	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger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

1 Resumé: Vækstrettet kompetenceudvikling i SMV'er

Projektets implementering

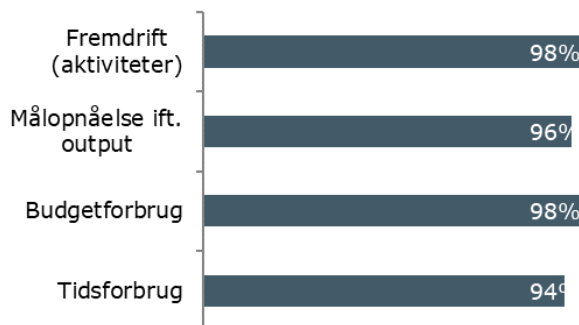
Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5)

4,0



Projektet har været professionelt drevet af Erhvervshus Hovedstaden. Man er lykkedes med et få en stor andel nye brugere til erhvervsfremmesystemet med 70-80 % som ikke har brugt tilbuddene før. Trods en stor indsats er koblingen til øvrige uddannelses tilbud i det offentlige aldrig blevet etableret på en så effektiv måde som ønsket. En del af projektets logik er dermed ikke realiseret på tilfredsstillende niveau. Koblingen til Erhvervshusets øvrige arbejde med vækstplaner har givet god mening ift. at sikre strategi-løft i virksomhederne. De deltagende virksomheder er yderst tilfredse med det, som projektet har leveret både på kurser for lederne og via konsulentforløb. Projektet har arbejdet systematisk med opfølgning og sikret en stærk sammenhæng i virksomhedernes forløb ved at have proceskonsulenter tilknyttet med specifikt ansvar for dette.

Målopnåelse



Projektets målopnåelse er som håbet. Projektet forventer at de få resterende budgetmidler anvendes ifm. endelig afslutning af de sidste virksomhedsforløb.

Effektvurdering



Jobskabelse – estimeret på baggrund af spørgeskema (123 besvarelser)

Måltal	Opnået
502	508

Projektet har opnået sine målsætninger for jobskabelse i de deltagende virksomheder.

De estimerede effekter for ny omsætning og eksport er på henholdsvis 1,2 milliarder og +300 millioner kroner.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Formålet med programmet Vækstrettet Kompetenceudvikling for SMV'er er at styrke væksten i flere hundrede små og mellemstore virksomheder gennem et kompetenceafklarings- og udviklingsforløb målrettet først og fremmest ledelse, men også medarbejdere. Projektet bygger videre på erfaringerne fra den nationale indsats Vækst Via Ledelse (2012-2014), der bidrog til udvikling af lederes kompetencer i mere end 600 små og mellemstore virksomheder.

Vækstrettet Kompetenceudvikling har følgende aktiviteter: rekruttering og screening, ledercamps, udviklingsforløb for ledere og/eller medarbejdere samt løbende opfølgning med virksomhederne. Ledercamps (2 for hver deltagende virksomhed) og udviklingsforløbene (ofte med involvering af konsulenter, alternativt uddannelsesinstitution fx AMU) udgør de mest centrale aktiviteter og står for cirka 60 % af de samlede udgifter i projektet. Hvor 100 % af de deltagende virksomheder kommer igennem ledercamps, er det under 50 % der går videre med at udviklingsforløb efterfølgende.

Alle deltagende virksomheder gennemgår et vækstplansforløb i Erhvervshuset forinden opstart i hovedaktiviteterne. Dette anses for at være en integreret del af forløbet, men finansieres selvstændigt af Erhvervshusets basisbevilling.

Projektet gennemføres af Væksthus Hovedstadsregionen i partnerskab med Håndværksrådet, der også var involveret i gennemførelsen af Vækst Via Ledelse.

FAKTA-BOKS

- | | |
|------------------------------|---|
| > Tilskudsmodtager: | Copenhagen Business Hub - Erhvervshus Hovedstaden |
| > Sagsbehandler: | Lis Pedersen, ERST |
| > Finansieringskilde: | Socialfonden |
| > Indsatsområde: | Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2) |
| > Samlet budget: | DKK 47,3 mio. |
| > Projektperiode: | 01.03.2015 – 30.12.2020 |

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. Vækst- og forandringsmodellen er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over de primære aktiviteter, der gennemføres i projektet, de umiddelbare output, der skal skabes gennem disse aktiviteter, samt hvilke effekter, disse output på længere sigt forventes at medføre.

Hovedaktiviteter	→ Output	→ Effekter
<ul style="list-style-type: none"> › Kontakt til potentielle virks.deltagere ('Screening') [uden for projektet] › Grundig screening af deltageres ambitioner og kompetencer via værktøjet 'lederradar' ('Opstartsmøde') › Lederbasecamp og individuel sparring ('Afklaring') › Investering i kompetenceudviklingsforløb efter kompetenceafklaring (afvikles med konsulenter eller uddannelsesinstitutioner – evt. finansieret via andre tilskud) › Løbende sparring- og opfølgingsmøder med virks. ('handling' + 'opfølgning' som foregår løbende OG sidst i forløbet) › Tematiske workshops, netværksmøder m.v. ('Motivation og vidensdeling') 	<ul style="list-style-type: none"> › Personlige lederkompetenceudv.planer udarbejdet (efter del 1) › Kompetenceudv.planer for virksomheder udarbejdet (efter del 2) › Virksomhederne har hævet kompetenceniveauet blandt <u>medarbejdere</u> via tilkøbte forløb. › Virksomhederne har hævet kompetenceniveauet blandt <u>ledere</u> via afklaring og tilkøbte forløb. 	<ul style="list-style-type: none"> › Øget jobskabelse i deltagende SMV'er › Øget omsætning i deltagende SMV'er <p>(oprindeligt inden for de fire REVUS-temaer)</p>

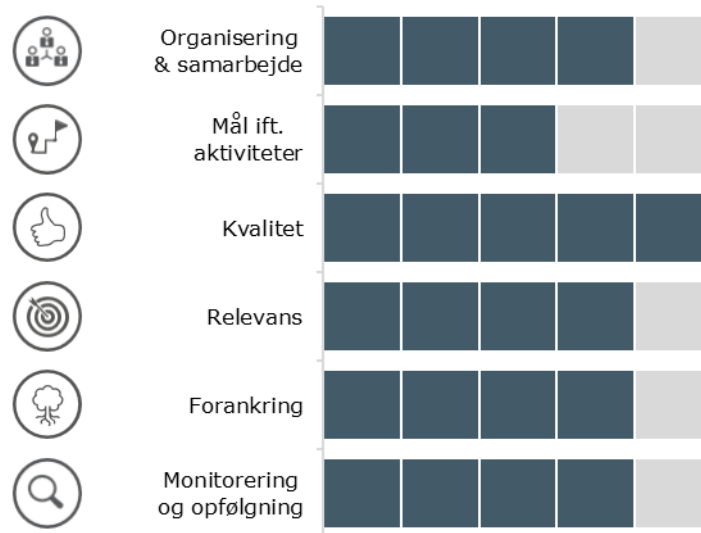
3 Overordnet status

Projektet er løbende blevet forlænget og har fået udvidet sit budget fra de oprindelige cirka 18 millioner til samlet mere end 47 millioner.

Projektet har under hele projektperioden været velfungerende og har opnået alle opstillede mål.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde

Projektet er professionelt ledet af Erhvervshus Hovedstaden, men er ikke lykkedes med at få et frugtbart samarbejde med fx AMU. Erhvervs- husets samarbejde med SMVDanmark (tidligere Håndværksrådet) var tidligere velfungerende, men SMVDanmark har af forskellige årsager ikke været i stand til at prioritere sin rolle i projektet. Det har ikke haft nogen virkning på projektets evne til at sikre sig markedsføring og opnå de nødvendige rekrutteringer. Projektet har ikke knyttet andre organisationer, som fx DI eller DE tættere på sig i projektperioden, fordi behovet ikke har været der.

Erhvervshusets netværk blandt konsulenter sikrer, at denne fleksible ressource er tilgængeligt i rigeligt og kompetent omfang for virksomhederne. Projektet har lært, at man skal være lidt tættere på indkøbsprocessen for at sikre, at virksomhederne ikke strandes i indkøbet og at forventninger til konsulenter formuleres tydeligt.

Projektet har haft meget kontakt til uddannelsesudbydere, der kunne have relevante tilbud til virksomhederne, men erfaringer med både AMU og erhvervsakademier er, at de i utilstrækkeligt omfang evner at sælge sig ind til virksomheder, som ellers har haft en interesse i at se deres vej ift. kompetenceudvikling af medarbejdere. Derfor er de kompetencer, som ligger hos de offentlige uddannelsstilbud, blevet brugt mindre. Det er ikke klart, at det ville have givet en bedre udnyttelse, hvis disse organisationer havde været formelle partnere. Erhvervs- huset har parallelt med projektets afslutning udforsket nye måder at organisere samarbejdet med uddannelsesinstitutionerne på.

Sammenhæng
mellem aktiviteter
og mål

Projektets målsætninger er tydelige og har en logisk sammenhæng med de gennemførte aktiviteter, men på ét vigtigt punkt – uddannelse til medarbejdere – er man aldrig lykkedes med at få aktiveret de ønskede, eksterne ressourcer ift. virksomhederne. Der er en naturlig progression i projektets aktiviteter, hvor én aktivitet skaber et naturligt afsæt for gennemførelsen af næste aktivitet jf. effektkæden beskrevet i afsnit 2.1. Fokus er i høj grad på afklaring af ledernes nuværende styrker/svagheder i kobling med deres ambitioner og ønsker til fremtidig udvikling af virksomheden. Det er positivt fra et samlet vækstperspektiv, at projektet hen ad vejen ikke har været bundet af den oprindelige opdeling af virksomhederne i de fire temaer fra den tidligere regionale udviklingsstrategi. Erhvervsrådet har her kunnet arbejde ud fra et princip om, at al vækst er god vækst, hvilket sikrer en større behovsorientering hos virksomhederne. Et fokus på virksomheder med mindst 10 ansatte, positiv egenkapital og realistisk vækstpotentiale har styrket sandsynligheden for senere effekter – og for større effekter også.

Projektets kobling til det offentlige uddannelsessystem har igennem hele projektet været svagere end ønsket. Man har forsøgt på diverse måde at forbedre koordinering med AMU, indføre nye typer af møder med fokus på medarbejdernes kompetencer og også sat medarbejdernes kompetenceudvikling ind i programmet på ledercamps. Det sidste har virket en smule ift. at få flere til at overveje mulighederne – og senere også bruge dem. Men ift. at sikre en større udnyttelse af mulighederne i det faste uddannelsessystem og dermed geare projektets finansiering med anden offentlig finansiering (og associeret kompetenceudvikling, naturligvis), er projektet ikke lykkedes i tilstrækkeligt omfang. Det svækker den samlede effektskabelse, at koblingen ikke kom til at fungere og dermed kom de offentlige tilbud ikke til at 'geare' investeringen af strukturfondsmidler. Det er – i parentes bemærket – en udfordring, der er kendt fra en række andre projekter også.¹

Projektets rekruttering er lykkedes flot med at få hidtidige ikke-brugere af Erhvervsrådet i gang med at bruge ydelserne der. 70-80 % af virksomhederne er nye, hvilket ikke mindst er opnået ved disciplineret at undersøge blandt afsluttede virksomheder, om de kender andre, der kunne have gavn af tilbuddet (såkaldt 'snowballing'). Disse virksomheder er derefter blevet kontaktet ved såkaldt 'kold kanvas'. Denne metode vurderer vi som særdeles effektiv i et projekt af denne karakter.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse

Deltagerne er generelt meget positive over for kvaliteten af projektet, og i særdeleshed for den tætte kobling til konkret handling, som er indlejret i projektets kompetenceudviklingsaktiviteter. I projektholders eget spørgeskema er deltagerne blevet spurgt om, hvor sandsynligt det er, at de vil anbefale andre virksomheder at deltage i *Vækstretet Kompetenceudvikling*. Her svarer 116 respondenter meget positivt med 54%, der svarer 9 eller 10, og yderligere 33 %, der svarer 7 eller 8. Det er et tydeligt udtryk for deltagernes generelle store tilfredshed med projektet, som også stemmer overens med de

¹ Virksomhederne har i praksis kunnet bruge AMU og lignende uden at projektet har vidst det, hvis de har gjort det efter deres afslutning i projektet og efter den opfølgning, som projektet har lagt ind nogle måneder efter afslutning.

udsagn, som vi har hørt i interview i forbindelse med evalueringen. Særligt fremhæver de deltagende virksomhedsledere, der er blevet interviewet, at den de to basecamps har været meget inspirerende og værdifulde på trods deres meget forskellige behov og udgangspunkter. Alle omtaler det faglige niveau som ualmindeligt (og overraskende højt). Virksomhederne roser generelt værktøjerne, som de har lært om, men flere fremhæver fx lederradaren (og den før-efter-måling som er blevet gennemført med brug af det værktøj), som noget, der virkelig gavtede dem personligt. Også muligheden for sparring med andre ledere understreges som værdifuld i det som man i projektet kalder 'Energy Networks', hvor nogle virksomheder også efterfølgende er fortsat med at mødes. På midtvejstidspunktet har der været en efterspørgsel på lidt mere individuel sparring i forløbet, hvilket betød at man gjorde vækstplansdialogen – som et supplerende element – til en fast del af forløbet. Det har fjernet behovet for yderligere individuel sparring.

Relevans,
målgruppens
oplevelse

En grundig screening af deltagere sikrer, at deltagerne generelt oplever en høj relevans af projektet, ligesom projektholder har fokus på at sikre relevansen i de redskaber, der benyttes i projektet. Projektholder bruger de generelle Erhvervshus-screeningsværktøjer, men tilbyder virksomheden får mulighed for at byde ind med en selvevaluering ifm. screeningen. Det betyder at informationsgrundlaget bag en screening er bedre, end hvis Erhvervshuset foretog denne mere på egen hånd. Relevansen sikres også via fx DISC-profilen, hvor lederen bliver i stand til tidligt at tilrettelægge sin opmærksomhed i forløbet på nogle af de punkter, hvor de har de væsentligste personlige udviklingsbehov. Redskaberne er undervejs blevet evalueret af deltagerne med henblik på at sikre, at man ramte rigtigt med dem, man har prioriteret i undervisningen.

For mange har det ikke været relevant at bruge de offentlige tilbud fx i AMU-regi, og her er projektet ikke lykkedes – trods ihærdige forsøg – på at finde en stærk model, hvor flere virksomheder kom til at opfatte tilbud fra uddannelsesinstitutioner som relevante. En af udfordringerne med relevansen er, at virksomhederne ønsker sig ret afgrænsede eller meget konkrete tilbud, hvor uddannelsernes mere generelle tilbud ikke egner sig specielt godt. Tiltag som at man på den anden lederbasecamp er begyndt at bruge lidt mere tid på at tale om medarbejdernes kompetencebehov og foretage indledende kompetenceafklaring, har dog betydet, at der er flere, som bliver interesserede i at undersøge mulighederne hos uddannelsesinstitutioner i Erhvervshusets netværk.

Konsulentforløbene er yderst relevante, da de tilbydes i et format, hvor den generelle hensigt er fastlagt, men der er plads til, at tiden også kan bruges på fleksibelt at navigere sammen med konsulenten ift. hvor behovene er store og vigtige på en gang. De virksomheder, der har fundet det relevant med konsulent- eller uddannelsesstilbud, har fået det tilbudt.

For enkelte virksomheder er vækstplansdialogen, som nu er et obligatorisk tilbud, ikke relevant, fordi deres målsætninger er klare. Her kan man med fordel springe vækstplansforløbet over efter en indledende vurdering af, om det er relevant eller om det kan forkortes, så man blot omsætter eksisterende mål til et format, der kan bruges til at samtale med andre virksomheder ud fra på camps.

Forankring af
output

Løbende opfølgning over for virksomhederne er en integreret del af projektets effektkæde, hvilket sikrer det altafgørende fokus på anvendelse af kompetencer ift. at opnå videre resultater i virksomheden.

Projektholder fokuserer eksplicit på at følge op på identificerede udfordringer eller behov i virksomhederne med fokus på to niveauer: ledelsen og medarbejdere. Der er planlagt 4-8 opfølgingsmøder med hver enkelt af de deltagende virksomhedsledere, hvilket utvivlsomt styrker effektpotentialen af de gennemførte aktiviteter. I løbet af opfølgningen aftales yderligere kompetenceudvikling af fx medarbejdere, hvis det fortsat er relevant, lige som enkelte virksomheder også har kunne modtage flere konsulentforløb.

Projektet har holdt en formel afslutning med virksomheden cirka 3 måneder efter lederbasecamps eller konsulentforløb er afsluttede, med fokus på at samle op ved hjælp af lederradaren som værktøj til før-efter måling. I dialogen med projektet kom det frem, at denne samtale kunne have haft endnu mere fokus på at føre virksomhederne videre i andre Erhvervshus-tilbud eller drøfte videre kompetenceudvikling (og handling ift. behovene). Projektet burde i princippet også i hele projektperioden forsøge at holde kontakten vedlige med hver deltagervirksomhed frem for at afslutte deres forløb ud fra en intern projektforståelse af, hvor langt et forløb er. Dette vil både forøge forankring og fastholde muligheden for at få koblet dem på andre relevante erhvervsfremmetilbud.

Flere af projektets værktøjer bliver brugt i andre sammenhænge i Erhvervshuset (tidsrejsen, Eisenhowermodellen, det ledelsesfokuserede transformationskort), og målet om at forankre metoder/værktøjer er dermed opnået.

Monitorering og
opfølgning

Projektet har haft fokus på løbende evaluering og tilpasning af projektet på baggrund heraf. I starten af perioden har man via samarbejdspartneren Håndværksrådet gennemført relevante og udbytterige tilfredshedsmålinger af projektets aktiviteter. De er ført videre internt i Erhvervshus-regi senere – i et tilpassetformat - og resultaterne har givet god basis for at foretage tilpasninger, hvor projektet gav mindre værdi, samt til at få et klart billede af, om projektet lykkes i tilstrækkeligt omfang med at løfte virksomhederne på en værdifuld måde. Vi har tidligere berørt den løbende opfølgning med virksomhederne, som har stor værdi i det hele taget, og som også hjælper til at sikre, at konsulentforløbene er på sporet, når de er i gang.

I midtvejsevalueringen var der en anbefaling om at man med fordel kunne forsøge at styre konsulenterne mindre ved fokus på de aktiviteter, som de skal lave, og mere i form af de outputs, som de skal levere. Projektet har ikke arbejdet målrettet med dette, men der risikerer ift. at sikre mere langsigtet værdiskabelse som resultat af konsulentforløbene, som anbefalingen skulle afhjælpe, lader ikke til at have materialeret sig ifølge virksomhederne.

Projektet har analyseret på tværs af nogle af lederradarene, og har hermed skabt viden om, hvor de evner at flytte lederne (ifølge deres egen selvopfattelse). Det er særligt på temaer inden for 'leadership', men også ift. forbedret evne til at uddelegere (og dermed skabe tid til virksomhedsudvikling), at lederne rykker sig.

5 Fremdrift og målopnåelse

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



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

Status på evalueringstidspunktet er, at 98 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 1 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projekt-perioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Antal virksomheder, der er besøgt og dermed 'screenet' til programmet	789	887	+ 100 %
A2: Antal virksomheder, som er startet op i programmet (ambitioner og kompetencer afdækket)	275	260	95 %
A3: Antal virksomheder, der har fået gennemført kompetencekortlægning	251	249	+ 99 %

Projektet har præsteret fuld målopnåelse (eller mere) på to af de tre centrale indikatorer, og når blot ikke de sidste 5 % af de opstartsmøder med virksomheder, som skulle føre til projekt-opstart. Dette skyldes, at de har været overflødige ift. at sikre den målsatte mængde af deltagere.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 2 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug	47,3 mio.	46,2 mio	98 %
Tidsforbrug	69 mdr.	65 mdr.	94 %

Projektet forventer at forbruge de resterende af sine midler ifm. færdiggørelsen af de resterende få virksomheders forløb samt ifm. nedlukning af projektet.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 96 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 3 Målopnåelse for outputindikatorer på evalueringstidspunktet

	Projektets målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Målopnåelse for programindikatorer			
B1: Antal SMV'er der modtager støtte	251	249	99 %
B2: Antal deltagende personer	1125	1060	94 %

Det fremgår her (for indikator B2), at projektet netop har haft en smule vanskeligt ved at få tilstrækkeligt med deltagere ombord i de lidt mere omfattende kompetenceudviklingsaktiviteter, men afvigelsen fra det målsatte anser vi for ubetydelig.

Figur 4 Supplerende målopnåelse for egne indikatorer på evalueringstidspunktet

	Projektets målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Målopnåelse for valgte indikatorer			
Antal af virksomheder, der modtager opfølgning efter udviklingsforløb	240	249	+100 %

Projektet har et antal egne indikatorer, hvor vi har valgt denne for at illustrere at den kompetenceudvikling, som opnås i udviklingsforløbene, fastholdes effektivt i den opfølgende dialog.

6 Effektvurdering

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

Om spørgeskemaet

Erhvervshus Hovedstaden har løbende udsendt evalueringsskemaer til deltagerne. Der er indsamlet pt. 123 besvarelser, hvilket giver en svarprocent på omkring 50 blandt de afsluttede virksomheder. Det er en flot svarprocent i en undersøgelse som denne. Data udgør dog stadig ikke præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti-
ale for effekter

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

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe vækst.

Andel af virksomhedsledere, der angiver at indsatsen... (n = 123)	Andel virksomheder
... bidraget med ny viden og/eller forbedret dine lederkompetencer	70 %
... bidraget til virksomhedens strategiske og forretningsmæssige udvikling	60 %
... lykkedes med at sprede værdifulde kompetencer i virksomheden, som giver varige effekter til at skabe udvikling eller vækst	52 %

*Andel af respondenter, der har svaret "I meget høj grad" (5) eller "i høj grad" (4) på en skala fra 1-5

70 % har i høj eller meget høj grad fået forbedret viden eller lederkompetencer, hvilket er et fint niveau. Det samme gælder niveauerne for de to øvrige spørgsmål. Dog kunne man have ønsket sig at tallene for vækst-kobling var endnu tydeligere, men hvis man i data også tæller de virksomheder med, som svarer 'i nogen grad' til denne kobling, kommer procenten, der giver et positivt svar op på 91 %. Det, mener vi, er et meget positivt udkomme på baggrund af en kompetenceudviklingsindsats.

6.2 Forventninger til effekter

Projektholder har dog spurgt ind til deltagernes vækstforventninger og om de mener, at deres deltagelse påvirker disse.

Nedenstående tabel opsummerer deltagernes svar.

Andel af virksomhedsledere, der vurderer.., (n=123)	Andel virksomheder
at projektet bidrager til vækst i virksomhedens omsætning inden for de næste 3 år	80 %

80 % af virksomhederne angiver, at vækst i deres omsætning i større eller mindre omfang vil kunne tilskrives projektdeltagelsen.

6.3 Indsatsens effektmål

Projektet er løbende blevet udvidet med nye delbevillinger. Det er kun for jobskabelsen, at målsætningerne er blevet løbende opdateret – men der er ikke ét sted opstillet et samlet måltal, sådan som vi forstår det. Den første bevilling sigtede mod 200 job for de 100 deltagende virksomheder, mens de senere målsætninger 'kun' sigter mod en jobskabelse på 100 job per 60 deltagende virksomheder inden for to år efter deltagelse. Vi tillader os derfor at operere med et spænd i målsætninger på 1,6 til 2 job per deltagende virksomhed. Det giver et samlet mål på 401-502 nye jobs for de 251 deltagende virksomheder.

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod dette effektmål kombineret med andre opgørelser baseret på nøgletal fra projektet. Projektet har dog spurgt til effekter inden for en treårig periode og ikke de to år, som er ordlyden i målsætningen. Beregningerne er lavet ved at tage deres samlede forventninger til jobskabelse, vækst og ny eksport og justere dette ift. den andel af værdien, som de mener projektet har medansvar for. De tal, som virksomhederne forventer samlet set er dermed større end de rapporterede her, som er de, der kan siges at skyldes projektet.

Indikator	Projektets målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
Nye jobs	401 - 502	508	+ 100 %
Ny omsætning	-	1.280 mio. kr.	-
Ny eksport (del af omsætningen)	-	351 mio. kr.	-

Som det fremgår, overpræsterer projektet akkurat ift. den højeste version af deres opstillede måltal for jobvækst.

7 anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

Man kan ikke i dag som projektholder antage, at samarbejder med AMU-centre og andre eksterne uddannelsesinstitutioner automatisk vil fungere på et tilstrækkeligt højt niveau – og der skal søges nye veje for at understøtte, at det i fremtiden bliver anderledes. Projektet har fra start haft et ønske om at skabe en tæt kobling til AMU-centrene, og få koblet en stor mængde af de deltagende virksomheders medarbejdere på tilbud i den sammenhæng. Der har også været forsøg på at bruge erhvervsakademierne i projektet. Det har vist sig vanskeligere end håbet trods mange forsøg på at justere indsatsen på netop dette punkt. Disse erfaringer spejles desværre i flere andre erhvervsfremmeprojekter, og der skal derfor opbygges en mere velfungerende ramme om samarbejdet mellem erhvervsfremmeaktører og de mest relevante uddannelsesinstitutioner. Denne ramme kan ikke nå at blive etableret i projektregi, har man erkendt i Erhvervshuset Hovedstaden. Derfor er man ved at etablere et nyt uddannelsesforum, som skal skabe et rum, hvor Erhvervshuset løbende kan udvikle relationen til uddannelsesinstitutionerne, og hvor der forhåbentlig kan skabes fælles viden om, hvordan der kan opbygges professionelle 'vidensbroer', og om hvordan uddannelserne bliver mere tilgængelige og relevante for virksomhederne.

Læringspunkt 2

Professionelle relationer mellem virksomhedsledere givet meget stor oplevet værdi, og bør understøttes af projekter i nødvendigt omfang bl.a. som værktøj til forbedret forankring. De interviewede virksomheder er alle stærkt begejstrede for det møde, som de fik med ledere fra en række andre virksomheder. De har i varierende omfang fundet ud af at mødes efterfølgende. Nogle har på egen hånd set hinanden i op til et år, mens andre har forsøgt et par gange, men ikke evnet at holde fast. Dette projekt – og andre uddannelsesprojekter – kunne med fordel have haft et simpelt koncept for opfølgende netværksmøder, som virksomhederne kan tilmelde sig for en beskedent betaling. Netværket skulle have haft en facilitator fra Erhvervshuset og hver gang have fokus på noget konkret fagligt, som kan bringe dem videre (evt. ved en oplægsholder). Dette vil kunne støtte op om forankring af den læring og de værktøjer, som de har med sig fra uddannelsen (lederbasecamps i dette tilfælde).

Læringspunkt 3

Deltageranbefalinger og kold kanvas kan være effektive midler til rekruttering til indsatser med fokus på den enkelte leder. Andre typer af projekter, fx vedrørende grøn omstilling, kan have svært ved at lykkes med rekruttering, hvis de forsøger med en kold kanvas-strategi, hvor de ringer rundt til virksomheder uden for deres netværk. Dette projekt er lykkedes med at få mange virksomheder, som er nye i ft. erhvervsfremme, ind i projektet. Det er sket ved en blanding af såkaldt 'snowballing', hvor afsluttede deltagere spørges til, hvem de vil pege på, som kunne tænkes at have gavn af forløbet,

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

kombineret med opringninger ved brug af eksternt call-center. Vi tror, at denne type indsats, hvor man fokuserer på én person (lederen) – og med en meget favorabel pris – er nemmere at sælge ind med disse metoder end indsatser, der handler om forretningsudvikling og innovation og som derfor er mere komplekse.

Læringspunkt 4

En grundig og professionel opfølgning giver stor tryghed og værdi. Projektet har haft en relativt omfattende indsats for opfølgning, som har været drevet primært af projektlederen og en af de proceskonsulenter, som projektet havde tilknyttet internt i Erhvervshuset (og som til daglig også er forretningsudvikler). Denne opfølgning er foretaget primært fra et proces-perspektiv, men stadig med stor nysgerrighed over for virksomhedernes udvikling og forretning. Det har virksomhederne oplevet som understøttende for deres videre arbejde med at anvende deres læring. Det har også bekræftet for dem, at Erhvervshuset er en yderst professionel aktør.

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.

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	Midtvejseval.
● [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 effektspotentiale.

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