

SEPTEMBER 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# FEMERN FORBINDELSEN SOM VÆKSTDRIVER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



SEPTEMBER 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# FEMERN FORBINDELSEN SOM VÆKSTDRIVER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	434.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	03.10.2022
UDARBEJDET	MJNS
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	LCPE



## INDHOLD

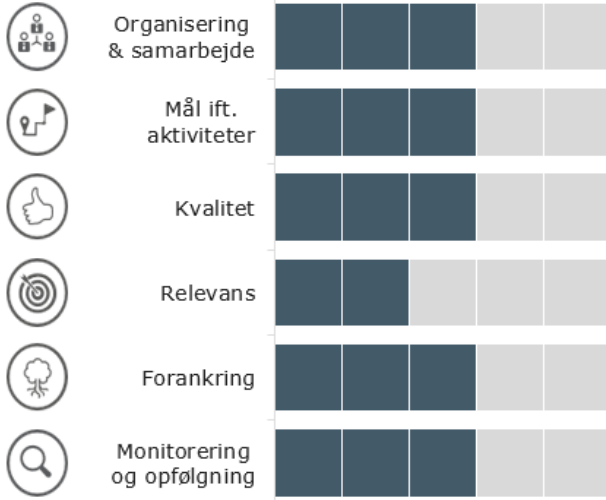
1	Resumé: Femern forbindelsen som vækstdriver	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	14
8	Bilag A: Sådan scorer vi	17



# 1 Resumé: Femern forbindelsen som vækstdriver

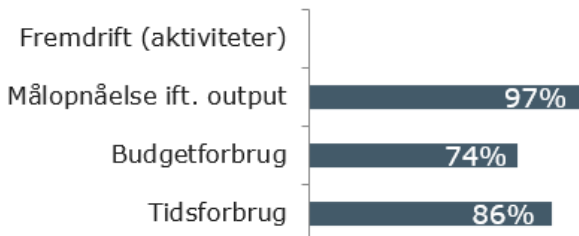
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **2,8**



Projektet ledes i et velfungerende samarbejde mellem CELF og fonden FBD, men der har der været flere uklarheder og uenigheder ift. partnerskolerne. På flere punkter har projektet i udgangspunktet haft et stærkt rationale for at skabe vækst i Region Sjælland, men det er ikke lykkedes at formidle rationalet til virksomhederne som grundlag for rekruttering. Der har ligeledes manglet sammenhæng i virksomhedernes forløb, som udfordrer effektskabelsen. Blandt andet har projektets udbud af kompetenceudviklingsforløb ikke altid kunne matche virksomhedernes behov i vækstplanerne. Alligevel øger projektet deltagernes fokus på den strategiske vigtighed af kompetenceudvikling og efteruddannelse i en travl hverdag. Projektet har desuden givet flere virksomheder en introduktion til erhvervsfremmesystemet og øget samarbejdet mellem skolerne. Mens projektet har været i stand til at tilpasse sig de løbende udskydelser af anlægsarbejdet, kunne der med fordel være gjort mere ud af opfølgning på virksomhedernes udbytte.

## Målopnåelse



Projektet har ikke haft aktivitetsmål, men har næsten indfriet deres mål på outputniveau efter de ved at nedjustere deres mål om 40 deltagervirksomheder til 30 har taget konsekvensen af rekrutteringsudfordringerne. Således har 28 virksomheder deltaget i projektet. I disse virksomheder er flere medarbejdere end forventet blevet opkvalificeret, med en ratio på ti medarbejdere per virksomhed. Med nedskrivningen af måltal blev budgettet nedjusteret med 36 %, og projektholder forventer at få anvendt det nedskrevne budget inden for projektperioden.

## Effektvurdering



n=14

Virksomhedernes spørgeskemabesvarelser tyder på, at der har været visse udfordringer med at skabe forudsætningerne for de ønskede effekter. Det er bemærkelsesværdigt, at blot 14 % oplever, at projektet har fået øget deres forudsætninger for at indgå som underleverandør på Femern Bælt-anlægsarbejdet. Samtidig har projektet på evalueringstidspunktet realiseret effektmålet om antal virksomheder, som bliver underleverandør på anlægsarbejdet, hvilket dog ikke med sikkerhed kan tilskrives at være en effekt af projektet. Desuden angiver en tredjedel, at projektet har givet dem bedre overblik over virksomhedens kompetencebehov, og 23% at de kompetencer, de har tilegnet sig, vil øge virksomhedens potentiale for vækst.

## 2 Fakta om projektet

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

### Overordnet projektbeskrivelse

Projektet 'Femernforbindelsen som vækstdriver' vil udnytte Femern Bælt-projektets potentiale til at skabe regional vækst og øget konkurrenceevne i danske SMV'er. Det gøres ved, at 30 SMV'er gennemgår et strategiforløb, hvor de udarbejder en vækstplan og realiserer elementer af denne vha. både leder- og medarbejderopkvalificering. Strategiforløbene skal målrettes, så de gør virksomhederne i stand til at byde ind som underleverandører eller under-underleverandører på Femern Bælt. Det estimeres, at i alt fem virksomheder vil opnå underleverandørstatus på anlæggelsen af Femern Bælt, og at virksomhederne vil vokste i en sådan grad, at de ansætter i alt 49 medarbejdere efter projektperiodens afslutning. De langsigtede effekter vil først og fremmest være, at de deltagende SMV'er er i stand til at skabe øget vækst og konkurrenceevne, da de opnår viden og kompetencer til at byde ind som underleverandører på større anlægsinvesteringer, hvor de skal kunne indgå i kortsortier. På længere sigt antages det, at væksten på virksomhedsniveau omsættes til en tilsvarende regional vækst, hvorved byggeriet af Femern skal fungere som en regional vækstdriver.

Desuden tager projektet hånd om den lærlingeproblematik, der grunder i, at der skal indgå 500 lærlingeårsværk i Femern Bælt-anlægsfasen. Projektet vil afhjælpe, at mange lærlinge vil opnå korte praktikaftaler i erhvervet, ved at etablere et samarbejde mellem parterne om en lærlingelogistik. Formålet er at finde supplerende aftaler bl.a. via virksomhederne, der deltager i strategiforløb eller erhvervsskolernes netværk.

Projektets overordnede aktiviteter er:

- 1 Visitering af potentielle virksomheder
- 2 Strategi og opkvalificering af virksomheder
- 3 Allokering af kvalificeret arbejdskraft
- 4 Lærlingelogistik / støtte af lærlinge

Erhvervsskolen CELF har været leadpartner og operatør på projektet, men drevet i tæt samarbejde med Femern Belt Development (FBD). Derudover er projektets partnere: EUC Nordvestsjælland, EUC Sjælland, Roskilde Handelsskole, Roskilde Tekniske Skole, Svendborg Erhvervsskole og Zealand Business College og Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	CELLF
<b>Sagsbehandler:</b>	Camilla Wilms Jensen
<b>Finansieringskilde:</b>	DEM-midler
<b>Indsatsområde:</b>	1b.Lokale og regionale indsætter, der har afsæt i decentrale udfordringer og muligheder
<b>Samlet budget:</b>	DKK 18,7 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.01.2020 – 31.11.2022



## 2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitering af potentielle virksomheder</li> <li>• Udarbejdelse af strategi og opkvalificering af virksomheder</li> <li>• Opkvalificering af medarbejdere</li> <li>• Allokering af kvalificeret arbejdskraft til deltagervirksomheder</li> <li>• Lærlingelogistik, herunder ansættelse af lærlinge ifm. anlægsperioden</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinerede erhvervsfremmeaktiviteter har understøttet smv'ers forudsætninger for at indgå som underleverandører ifm. Femern Bælt byggeriet</li> <li>• Smv'er inden for bygge- og anlægsbranchen samt servicesektoren opkvalificerer medarbejdere mhp. at implementere strategiplan</li> <li>• Smv'er har opnået status som underleverandører ifm. Femern Bælt byggeriet</li> <li>• Lærlinge har via ansættelse i underleverandørvirksomheder gennemført erhvervsuddannelse</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget antal praktikpladser</li> <li>• Øget vækst og jobskabelse i smv'er inden for bygge- og anlægsbranchen samt service-sektoren</li> </ul>

## 3 Overordnet status

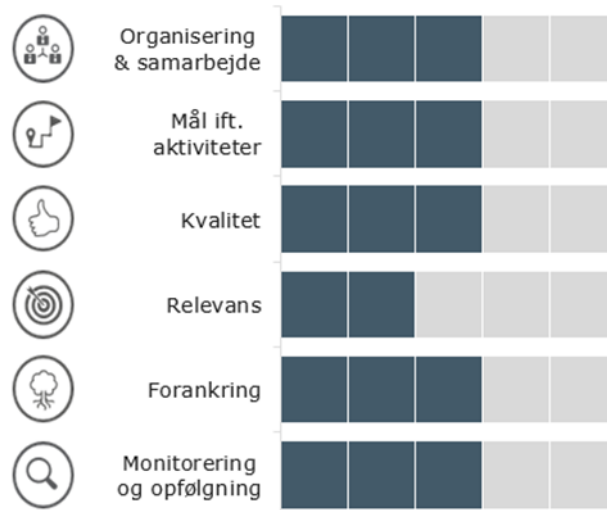
Projektet har i løbet af projektperioden både været påvirket af udsættelser i anlægsarbejdet til Femern Bælt, af udbruddet af COVID-19 samt efterfølgende travlhed blandt virksomhederne som følge af højkonjunktur. Dette har vanskeliggjort både afholdelsen af aktiviteter, der skulle målrettes Femern Bælt, samt rekrutteringen af virksomheder.

Projektet har derfor både fået en forlængelse på otte måneder og en reduktion på måltal samt budget. Måltalsreduktionerne tager udgangspunkt i en reduktion på 25 % i målsætningen om antal deltagervirksomheder - fra en forventning om 40 deltagervirksomheder til en forventning om 30. De yderligere output- og effektmål blev reduceret i tråd hermed, så de svarer til de færre antal deltagervirksomheder. Det samlede projektbudget blev desuden reduceret med 10 mio. kr., hvilket svarer til en tredjedel af det oprindelige budget på 29 mio. kr. Vi kan dog konstatere, at projektet efter nedjusteringerne, er lykkedes med at nå så

godt som samtlige mål. Projektet har desuden i august/september 2022 fået en godkendelse på en yderligere projektførlængelse på 12 uger.

## 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



**Samarbejdet mellem CELF og fonden FBD skaber gode synergier i projektarbejdet, men der har været flere uklarheder og uenigheder i forhold til de øvrige partnerskoler.** Projektet styres i en tæt dialog mellem CELF og FBD, som begge parter er glade for. Vi vurderer, at det har bidraget med en god synergi, at projektet har været styret i denne tætte involvering af disse aktører med to forskellige perspektiver. Samtidig kan vi baseret på styregruppeinterviewet konstatere, at der i løbet af projektet har været uklarheder og til tider uenigheder om, hvordan økonomi og ansvar skulle fordeles i projektet, samt hvad Advisory Boardets rolle har været. Efter vores vurdering tyder det på, at den interne kommunikation til styregruppen har været utilstrækkelig, samt at der har manglet det nødvendige klare aftalegrundlag fra start.

Oprindeligt havde projektholder tiltænkt, at der skulle samarbejdes med Erhvervshus Sjælland. Til trods for flere forsøg er det ikke lykkedes, hvilket kan skyldes, at Erhvervshuset har sit eget vækstforløb ift. Femern Bælt, og at nærværende projekt dermed kan betragtes som konkurrerende. Vi vurderer, at det manglende samarbejde med Erhvervshuset eller med brancheorganisationer kan have bidraget til, at man på projektet har manglet kompetencer og netværk til at løfte rekrutteringsopgaven. Projektholder erfarer også, at partnerne ikke har rekrutteringsevnerne og endte derfor med at anvende et rekrutteringsfirma til at finde nogle af virksomhederne. Projektholder ser dette som den mest farbare vej til en sikker rekrutteringsindsats i andre lignende projekter. Samlet set må vi anse ovenstående udmøntning af midler som værende under ambitionsniveauet for et koordineret erhvervsfremmesystem.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektet har i udgangspunktet haft et velargumenteret rationale for at skabe vækst i Region Sjælland, men en manglende sammenhæng i virksomhedernes forløb udfordrer effektskabelsen.**

En central udfordring for at skabe den nødvendige vækst i Region Sjælland er, at regionens virksomheder sørger for løbende at få kompetenceudviklet og herigennem opnå øget professionalisering. Derfor vurderer vi, at projektet overordnet har et stærkt rationale. Udfordringen ligger i at synliggøre værdien i projektdeltagelsen for virksomhederne. Det har man i projektet forsøgt at gøre ved at knytte dette behov til muligheden for at indgå som underleverandør på Femern Bælt-byggeriet. Selvom ideen heri har været fornuftigt, har det vist sig, at rekrutteringen stadig har udgjort en stor udfordring. Det kan dels indikere, at projektet alligevel ikke er lykkedes med at få virksomhederne til at erkende behovet for projektets kompetenceudviklende scope. Desuden peger projektholder, partnerskoler såvel som rådgivere på, at antallet af timer (svarende til 330.000 kr.), som virksomhederne skulle levere i projektet har været u hensigtsmæssigt højt ift. størrelsen på de virksomheder, for hvem indsatsen har været relevant. Således kan vi konstatere, at antallet af medfinansieringstimer har udgjort en strukturel barriere i effektkæden, når det sammenholdes med typen af virksomheder, der ligger i Region Sjælland (se læringspunkt 3). Det har også bidraget til at gøre rekrutteringen svær.

Efter vores vurdering giver samtænkningen af privat rådgivning med udarbejdelse af en vækstplan og kompetenceudviklingsforløbene i udgangspunktet en stærk sammenhæng i effektkæden, da det sikrer et strategisk ophæng af kompetenceudviklingen. Dog kan vi baseret på interviews med virksomheder, rådgivere og skolernes virksomhedskonsulenter konstatere, at der eksisterer en udfordring i sammenhængen i projektforsløbet, herunder mellem de udarbejdede vækstplaner og partnerskolernes udbud (se læringspunkt 1 og 2). I den forbindelse konstaterer vi, at selvom projektet har indebåret muligheden for at indkøbe ekstern rådgivning til kompetenceudvikling, har virksomhederne i et vist omfang oplevet partnerskolernes udbud som styrende for, hvilken kompetenceudvikling de har kunne gennemføre. Det vurderer vi væsentligt svækker sandsynligheden for, at der sker de ønskede effekter i virksomhederne. Dog oplyser projektholder, at de løbende har gjort opmærksom på muligheden for ekstern kompetenceudvikling, og at det overslagsmæssigt er over halvdelen af udgifterne til kompetenceudvikling, der er gået til eksterne leverandører.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Projektet øger deltagernes fokus på den strategiske vigtighed af kompetenceudvikling og efteruddannelse i en hverdag præget af drift, men forløbet er for langstrakt og fragmenteret.**

I spørgeskemaet angiver 36 % (n=14), at de i høj grad har fået et udbytte af deres deltagelse i projektet. 57 % angiver, at de har fået et udbytte, men i mindre grad. Vi har blot haft adgang til at interviewe en enkelt virksomhed ifm. evalueringen, men denne virksomhed giver udtryk for at have været tilfreds med den dialog, de har haft med deres rådgiver. Samtidig oplever virksomheden, at der gik for lang tid i projektet, før de nåede til eksekvering af kompetenceudviklingen, og at de måtte starte forfra, da de gik fra rådgivningsdelen til skoledelen (se læringspunkt 2). Virksomheden oplever primært, at deres udbytte har været inspiration og udvidet netværk. Desuden peger flere af de kvalitative kommentarer i spørgeskemaundersøgelsen på, at projektet har hjulpet dem med at fastholde fokus

på den strategiske vigtighed af kompetenceudvikling og efteruddannelse, som ellers er svært i dagligdagen pga. manglende ressourcer. Derudover peger andre i spørgeskemaundersøgelsen på værdien i muligheden for at bruge vækstplanen som et redskab i ledelsesudvikling, samt at de har haft stor glæde af en netværksdag.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Rekrutteringen i projektet har været udfordrende, og det har i noget omfang været vanskeligt at matche virksomhedernes behov i vækstplanerne og partnerskolernes udbud.** Vi kan som nævnt konstatere, at rekrutteringen har udgjort en udfordring igennem hele projektperioden, og det har altså været svært at tiltrække nok virksomheder til projektet. Desuden har de private rådgivere såvel som partnerskolernes virksomhedskonsulenter haft en oplevelse af, at de rekrutterede virksomheder af og til har haft en fejltagen forventning om, at projektet kunne give en direkte adgang til at blive underleverandør på femernforbindelsen. Det har gjort, at de forskellige konsulenter i projektet flere gange har oplevet skuffede virksomheder. På den baggrund vurderer vi, at forventningsafstemningen kunne være styrket yderligere.

Spørgeskemabesvareelserne giver også en indikation på relevansen af projektets aktiviteter. 35 % (n=14) angiver, at udarbejdelsen af en vækstplan i meget høj eller høj grad har været relevant. 50 % angiver, at udarbejdelsen af en uddannelsesplan har været dette. Desuden peger 50 % på, at hhv. kompetenceudvikling af medarbejdere og af ledelsen i meget høj grad eller høj grad har været relevant. Efter vores vurdering afspejler denne middel vurdering af aktiviteternes relevans udfordringerne med at skabe sammenhæng mellem vækstplanerne og projektets udbud af kompetenceudviklingsforløb. Altså finder vi en problematik i, at projektudbuddet ikke i tilstrækkelig grad har kunne matche virksomhedernes strategiske behov (se læringspunkt 2). Hvad angår hvilke behov virksomhederne har for kompetenceudvikling, oplever de private rådgivere og projektholder, at et forløb, som flere har fundet relevant, har handlet om at gøre 'sjakbajser' eller svendene til formænd eller mellemledere. Altså så svendene opnår lederkompetencer ift. at få nyt ansvar for andre på anlægsarbejdet og ift. at oplære andre.

Forankring af  
output



**Projektet har givet flere af virksomhederne en introduktion til erhvervsfremmesystemet og øget samarbejdet mellem partnerskolerne.** For 11 ud af de 14 virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, er det første gang, de deltager i et erhvervsfremmeprojekt. Ud af disse angiver 45 %, at de i meget høj eller høj grad har fået interesse for fremtidigt at indgå i erhvervsfremmeprojekter. Det peger for det første på, at projektet har givet en positiv introduktion til erhvervsfremmesystemet og dermed potentielt bidraget til at udbrede brugen af erhvervsfremmesystemet. For det andet giver det også en indikation af, at effekten af projektet kan blive yderligere forøget samt forankret ved, at virksomhederne deltager i flere erhvervsfremmeindsatser. Desuden vil implementeringen af de udarbejdede vækstplaner øge forankringspotentialen. 43 % angiver, at vækstplanen i meget høj eller høj grad er tilstrækkelig operationel at implementere. Tilmed er 50 % i gang med at implementere planen, mens tre yderligere virksomheder har afsat tid til planens implementering, selvom de ikke er begyndt endnu.

I forhold til organisatorisk forankring, peger projektledelsen på, at de oplever, at partnerskolernes konsulenter i løbet af projektet er blevet bedre til at samarbejde, og at dette øgede og forbedrede samarbejde vil fortsætte efter endt projekt. Eksempelvis peger de på, at det konkrete Femernvækst lærlingenetværk, de har opbygget i projektet, hvor skolernes lærlingekoordinatorer arbejder sammen, vil fortsætte. Dog indikerer styregruppeinterviewet, at dette lærlingenetværk ikke bibringer en additional værdi ift. det samarbejde, som skolerne allerede havde i forvejen. Skolernes virksomhedskonsulenter oplever dog, at projektet har øget deres netværk til de andre, så de i højere grad ved, hvem de skal ringe til, når de ikke selv kan imødekomme en virksomheds behov.

#### Monitorering og opfølgning



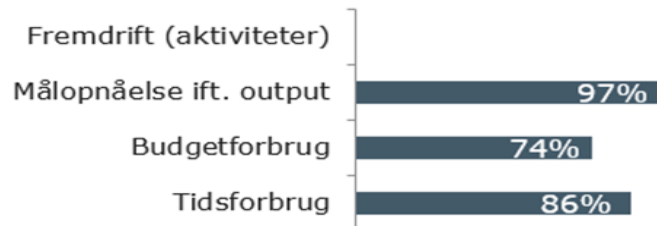
**Projektet har tilpasset sig de løbende udskydelser af anlægsarbejdet på Femern Bælt, der kunne dog have været større opfølgning med virksomhederne om deres tilfredshed og udbytte af projektet.**

Opstarten af anlægsarbejdet til Femern Bælt er flere gange blevet udskudt, hvilket har betydet, at projektet hele tiden har måtte forholde sig aktivt til ændrede kontekstforhold. Vi kan i den forbindelse konstatere, at projektledelsen har foretaget relevante justeringer i projektets aktiviteter, hvilket især berører lærlingeindsatsen. Her har man frem for at skabe samarbejder om korte lærlingeaftaler, i højere grad arbejdet på at afdække, hvilke koordinerende tiltag erhvervsskolerne kan tage, hvis behovet for tilføjelse af lærlinge materialiserer sig.

Indikationerne fra virksomhedsinterviews og survey på varierende udbytte og relevans af projektet peger efter vores vurdering på, at der havde været et potentiale for større løbende opfølgning med målgruppen. Vi vurderer, at en kontaktperson eller tovholder for hver virksomhed, der er gennemgående fra rekrutteringen til vækstplansforløbet til kompetenceudviklingsforløbet, også kunne have fungeret som en del af denne løbende opfølgning med virksomhedernes tilfredshed og udbytte af projektet.

## 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.

Da projektet har ikke opstillet aktivitetsmål, er det ikke muligt at vurdere fremdriften i projektet kvantitativt. Vi bemærker dog, at særligt outputindikator 'B1: Antal virksomheder som får tilbudt deltagelse i projektet' har karakter af en aktivitetsindikator snarere end outputindikator.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 3 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	18,7	13,8	74 %
Tidsforbrug (måneder)	35	24	94 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt et brugt 74 % af sine midler. Da projektet fik nedskrevet sine måltal blev budgettet tilsvarende nedskrevet med 36 %. Efter projektet netop har modtaget en projektførlængelse på 12 yderligere uger, er projektholders forventning, at de vil være i stand til at anvende budgettet inden for projektperioden.

### 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 97 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 4 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

Outputmål	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal virksomheder som får tilbudt deltagelse i projektet	60	146	+100 %
B2: Antal virksomheder som deltager i projektet	30	28	93 %
B3: Antal ansatte som bliver opkvalificeret	210	283	+100 %
B4: Antal lærlinge som støttes gennem projektet	20	19	95 %

Efter at have fået nedjusteret sine outputmål med udgangspunkt i 30 deltager-virksomheder frem for 40 har projektet næsten været i stand til at nå målene på de opstillede outputindikatorer. Projektholder oplyser, at de ikke forventer, at der på nuværende tidspunkt kommer flere deltagere end de 28 virksomheder.

Det omfatter bl.a., at projektet har tilbudt langt flere virksomheder deltagelse, end oprindeligt målsat (B1). Dog afspejler de 146 virksomheder *antal afholdte visiteringssamtaler*, og altså ikke antallet af virksomheder, der er har fået godkendt deres projektansøgning til projektet, og dermed er tilbudt deltagelse. Derudover er det ligesom ved midtvejsevalueringen interessant at se på forholdet mellem outputindikatorerne B1 og B2. Her fremgår det, at cirka en ud af fem (1:5) virksomheder, som kontaktes og der afholdes visiteringssamtaler med, reelt ender med at indgå i projektet. Denne konverteringsrate er altså væsentligt lavere, end oprindeligt antaget, da man havde en forventning om, at 40 virksomheder ud af 60 ansøgere ville blive deltagere i projektet – altså en konverteringsrate på 2:3. Det afspejler den store udfordring som rekrutteringen har udgjort i projektet og de ekstra midler, som projektet har måtte bruge herpå.

Samtidig viser målopnåelsen på outputniveau, at flere medarbejdere per virksomhed er blevet opkvalificeret end forventet. Med det oprindelige måltal havde man således en forventning om syv medarbejdere per virksomhed. Indtil videre har virksomhederne realiseret en opkvalificering af gennemsnitligt 10 medarbejdere per virksomhed. Det afspejler bl.a., at projektet har fået lov til at tage enkelte virksomheder ind med flere end 249 ansatte.



## 6 Effektvurdering

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

Om spørgeskemaet

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

Undersøgelsen er sendt ud til 28 deltagere, hvoraf 14 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 50 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en 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 indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltageres *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

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

*Figur 5 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at deltagelsen i Femern vækst har...</i>	Andel virksomheder
øget jeres forudsætninger for at indgå som underleverandører ifm. Femern Bælt byggeriet?	14 %
Fået bedre overblik over virksomhedens behov for kompetencer?	31 %
Bidraget til virksomhedens tilegnelse af kompetencer, som vil øge virksomhedens potentiale for vækst	23 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=13-14)

En central antagelse i projektets effektkæde har været, at man ville målrette strategiforløbene, så de gjorde virksomhederne i stand til at byde ind som underleverandører eller under-underleverandører på Femern Bælt. Samtidig er det

blot 14 % af virksomhederne, som angiver, at projektet har øget deres forudsætninger for at indgå som underleverandører ifm. Femern Bælt byggeriet. Dette kan dog hænge sammen med førnævnte observation om, at nogle virksomheder havde en forventning om, at projektet ville kunne være en direkte vej til kontrakter på Femern Bælt Byggeriet, og at det har været en skuffelse, at projektet ikke har kunne indfri dette – også selvom det aldrig har været formålet. Desuden kan det også være en følge af, at projektet har arbejdet med en bredere målgruppe af virksomheder, som ikke nødvendigvis alle sammen har deltaget med formålet om at blive underleverandører på Femern Bælt, men snarere for at udnytte et givent vækstpotentiale, der kan opstå med anlægsarbejdet.

Samtidig viser spørgeskemaresultaterne, at knap en tredjedel af virksomhederne oplever, at de har fået bedre overblik over virksomhedens behov for kompetence, og knap en fjerdedel, at virksomhedens tilegnelse af kompetencer i projektet vil øge virksomhedens potentiale for vækst.

En af aktiviteterne, som i projektet er centrale for at få virksomhederne til at nå de ønskede mål, er udarbejdelsen af en vækstplan. 43 % angiver, at vækstplanen i meget høj eller høj grad er tilstrækkelig operationel at implementere. Derudover angiver 50 %, at de er i gang med at implementere planen, og tre yderligere virksomheder, at de har afsat tid til planens implementering, selvom de ikke er begyndt endnu. Tre angiver, at de ikke på nuværende tidspunkt har afsat tid til planens implementering. Vi vurderer, at dette udgør vigtige indikatorer på, at vækstplanerne også vil bidrage til de ønskede forandringer i virksomhederne.

## 6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal nyansatte i virksomheder på baggrund af strategiplan	12	32	16	+100 %
C2: Antal virksomheder som opnår underleverandørstatus til anlægsarbejde	3	2	4	+100 %
C3: Antal lærling som gennemfører erhvervsuddannelse	0	5	0	-

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. Den procentvise målopnåelse regnes ud fra "målsætning i projektperioden".

Det fremgår, at projektet har nået samtlige af sine effektmål. Således har virksomhederne, som har deltaget i projektet, i alt på nuværende tidspunkt ansat 16 nye medarbejdere på baggrund af de udarbejdede vækstplaner. Desuden har flere virksomheder end forventet opnået status som underleverandør til

anlægsarbejde. Det er især interessant taget i betragtning af den lille andel på 14 % af virksomhederne, som i spørgeskemaet angiver, at projektet havde øget deres forudsætninger for at indgå som underleverandører ifm. Femern Bælt byggeriet. Det kan enten indikere, at projektet i sidste ende er lykkedes med at skabe de ønskede forandringer ift. at virksomhederne er blevet i stand til at byde ind på anlægsarbejdet, selvom spørgeskemaresultaterne rejste tvivl herom. Eller at virksomhederne også ville have opnået status af underleverandør uden deltagelse i projektet.

## 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

**I projektføreløb, hvor aktiviteterne faciliteres af forskellige aktører, er det vigtigt at sikre kontinuitet og momentum, f.eks. ved en fast kontaktperson eller tovholder.** Projektet har som nævnt været udformet, så virksomhederne først har gennemført et forløb med en privat rådgiver om at udarbejde en vækstplan, og dernæst er blevet "overleveret" til en virksomhedskonsulent på en af partnerskolerne for at udarbejde en uddannelsesplan og gennemføre kompetenceudvikling. Der har været flere forskellige udfordringer forbundet med, at aktiviteterne i projektet har været drevet af forskellige aktører.

For det første, peger interviewene på, at deltagervirksomhederne såvel som rådgiverne, projektledelsen og skolernes virksomhedskonsulenter alle har haft en oplevelse af, at processen er blevet for langstrakt. Det har været en udfordring, fordi der går lang tid, før virksomhederne reelt kommer i gang med kompetenceudviklingen og de kan miste momentum undervejs, hvis de oplever, at der ikke sker resultater. Især oplever projektledelsen, at processen fra virksomhederne er rekrutteret ind i projektet, til de står med en færdig vækstplan har været for lang. En erfaring projektledelsen har gjort sig, er derfor, at der kan være et potentiale i at lave en skarpere aftale med de rådgivere, som får rammeaftalen om vækstplansforløbet, om hvor lang en periode de har til at udarbejde vækstplanerne.

For det andet indikerer interviewene, at det er en udfordring, at virksomhederne mangler sammenhæng i deres forløb, og således oplever et brud i overgangen fra vækstplansforløbet til forløbet med partnerskolerne. Virksomhederne har således ikke oplevet, at det var et fælles forløb. Vi vurderer, at projektets erfaringer understreger vigtigheden af at sikre kontinuitet igennem aktiviteterne i et projekt. Konkret mener vi, at dette med fordel kunne skabes ved fra start at koble en af partnerskolernes virksomhedskonsulenter på en virksomhed, således at disse kunne agere kontaktperson og tovholder og også følge virksomheden fra sidelinjen i vækstplansforløbet. Eventuelt kunne en sådan tovholder også deltage i enkelte møder i vækstplansforløbet. Tovholderen ville både få et gennemgående kendskab til virksomheden og deres udfordringer og kan således sikre en rød tråd. Desuden vurderer vi også, at en sådan tovholder kunne bidrage til at holde virksomhederne til ilden og sikre, at de får sat møder i kalenderen med rådgiveren og får eksekveret på aftaler. På den måde ville det også bidrage til fornævnte udfordring om, at processen hurtigt bliver for langstrakt.

### Læringspunkt 2

**Det er vigtigt at sikre, at kompetenceudviklingen tager afsæt i virksomhedernes behov frem for partnerskolernes udbud.** I forlængelse af forrige læringspunkt om virksomhedernes oplevelse af brud i overgangen mellem vækstplansforløb og partnerskoleforløb, har virksomhederne også oplevet en frustration over et manglende match mellem indholdet i deres udarbejdede

---

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

vækstplaner og udbuddet på partnerskolerne. Dette er en frustration som både optræder i det ene gennemførte virksomhedsinterview, men som de interviewede virksomhedskonsulenter også giver udtryk for at have oplevet fra flere virksomheder. Frustrationen har både hængt sammen med tidligere nævnte følelse af, at virksomhederne skulle starte forfra med at lægge en strategi og plan, fordi partnerskolerne ikke kunne imødekomme deres ønsker – enten fordi indholdet ikke har været der i deres udbud, eller fordi opstarten af forskellige kurser og forløb ikke har matchet tidsplansmæssigt, da skolerne laver deres planlægning seks måneder før.

Virksomhederne har altså brug for, at de behov, som de lægger energi i i vækstplanen, også er nogle, der kan kobles med et reelt produkt – hvilket ofte ikke har været tilfældet. Den interviewede virksomhed italesætter det således, at de oplever, at processen med vækstplanen blev en snak om drømme, og at partnerskolerne skulle have været inde over den snak, for at det blev realistisk og noget, der reelt var muligt at eksekvere på.

I forlængelse af forrige læringspunkt vurderer vi også, at tilkoblingen af en tovholder fra partnerskolerne på hver virksomhed kunne have mindsket denne problematik, da en sådan hele tiden kunne være på forkant med virksomhedernes proces og behov ift. det mulige udbud på skolerne. Dog mener vi ikke, at vækstplansrådgivernes manglende indsigt i partnerskolernes udbud har været den eneste problematik. Efter vores vurdering er det nemlig vigtigt, at vækstplanerne ikke formes efter projektpartnerens udbud, men efter virksomhedernes individuelle og strategiske ambitioner, hvilket det netop lyder til har været tilfældet i projektet. Vækstplanen skal i vores optik snarere indebære førnævnte 'ønsketænkning'. Herefter skal kompetenceudviklingsudbuddet i projekterne være fleksible, så de imødekommer virksomhedernes behov og vækstplanerne skal give retningen. Således må projektpartnerens udbud aldrig blive begrænsende for, om det er muligt at realisere en vækstplan eller ej. Vi noterer os samtidig, at det har været muligt i projektet at benytte ekstern rådgivning til at foretage en del af kompetenceudviklingen. At virksomhederne alligevel har oplevet ovennævnte udfordring indikerer, at projektet ikke har været gode nok til at guide virksomhederne i denne retning og benytte sig af denne mulighed. Førnævnte tovholder skulle derfor også altid guide virksomhederne i den rigtige retning ift. at få afhjulpet deres kompetencebehov og altså ikke ift. skolernes udbud. Projektholder oplyser dog også, at begrænsningen i mange tilfælde snarere har været et spørgsmål om økonomi, og at vækstplanerne udformes uden skelen til, at projektet ikke har uanede økonomiske midler til at finansiere ekstern opkvalificering. Partnerskolernes konsulenter arbejder derfor ifølge projektholder i en balance, hvor de skal få mest for penge i en blanding af intern og ekstern opkvalificering. At virksomhederne alligevel har oplevet, at deres behov i vækstplanerne ikke kunne imødekommes, signalerer i den forbindelse, at der har eksisteret et behov for intern koordination mellem vækstplansforløbet og kompetenceudviklingsforløbet (jf. læringspunkt 1) og forventningsafstemning med virksomhederne, som ikke er indfriet tilstrækkeligt.

### Læringspunkt 3

**Målgruppens muligheder for at levere en given medfinansiering i projekter skal gennemtænkes fra start, så de virksomheder, der vil få mest gavn af en indsats, også kan leve op til kravene for deltagelse.** Projektmodellen har bygget på, at deltagervirksomhedernes medfinansiering skulle

lægge på 330.000 i timer. Erfaringerne fra projektet viser, at denne projektmodel har overvurderet, hvor mange timer SMV'erne har været i stand og villige til at medfinansiere. Ifølge projektholder og projektpartnerne har den store medfinansieringsværdi især sorteret mange mindre SMV'er fra, fordi de skal have en vis volume for at kunne lægge så mange timer i et projekt. Det fik projektet til at stille et screeningskriterie om minimumskrav på 20 ansatte.

Samtidig oplever projektholder og partnerne dels, at medfinansieringskravet på 330.000 i timer ikke stemmer godt overens med de SMV'er, som er belligende i Region Sjælland (og især netop på Lolland Falster og syd Lolland), der generelt er for små. Dels at mange af de mindre virksomheder ville kunne have haft gavn af projektets aktiviteter. Projektholderne og partnerne oplyser således, at størstedelen af de virksomheder, som er talt op i outputindikatoren "Antal virksomheder som får tilbudt deltagelse i projektet" (B1), men som ikke overgår til reelle deltagere i projektet (B2), er screenet fra netop på grund af, at de har været for små til realistisk at kunne møde medfinansieringskravene. Mange af de potentielle deltagervirksomheder har således været mindre virksomheder, for hvem det ikke er muligt at lægge så mange timer. Det betyder, at selvom virksomhederne i øvrigt kvalificerede sig til at deltage, blev de valgt fra, fordi de ikke ville kunne levere på medfinansieringen.

Projektets store medfinansieringskrav er altså endt som en stor barriere ift. rekrutteringen til projektet. Vi kan konkludere, at den forventning til medfinansiering, man har sat i projektmodellen, har været for høj taget målgruppen i betragtning. I fremtidige projekter bør man altså være yderst opmærksom på, hvordan medfinansieringen i projektet skrues sammen, så den stemmer overens med virksomhedernes behov og muligheder for at lægge timer i et projekt. En alternativ måde at løse problematikken kunne konkret være at differentiere medfinansieringen, så den følger virksomhedens størrelse. Det er dog ikke en typisk projektmodel, men vi vurderer, at der kunne være et potentiale heri. En anden mulighed som vækstplansrådgiverne peger på er, at en del af medfinansieringen havde ligget som kontantudbetaling, hvilket også øger presser til fremmøde.

## 8 Bilag A: Sådan scorer vi

### Overordnet

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

### 1. Implementering (afsnit 4)

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

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

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

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

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	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 %

### 3. Effektvurdering (afsnit 3)

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

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