

JUNI 2022
REGION MIDTJYLLAND

KOMPETENCEFORSYNINGMIDT 2.0 – VÆKSTRETET KOMPETENCEUDVIKLING & ERHVERVSFAGLIGE KOMPETENCER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

JUNI_2022
REGION MIDTJYLLAND

KOMPETENCEFORSYNINGMIDT 2.0 – VÆKSTRETET KOMPETENCEUDVIKLING & ERHVERVSFAGLIGE KOMPETENCER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230 + A072630
DOKUMENTNR.	176.S & 324.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	03.06.2022
UDARBEJDET	LILH, LEFV
KONTROLLERET	MOBR
GODKENDT	MOBR

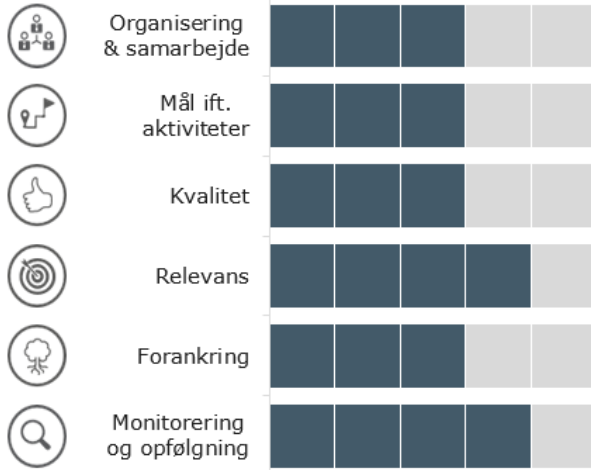
INDHOLD

1	Resumé: KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	4
3	Overordnet status	5
4	Projektets implementering	6
5	Fremdrift og målopnåelse	12
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	13
5.2	Målopnåelse i forhold til output	15
6	Effektvurdering	16
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	16
6.2	Indsatsens effektmål	18
7	Anbefalinger og læring	19
	Bilag A Sådan scorer vi	22

1 Resumé: KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0

Projektets implementering

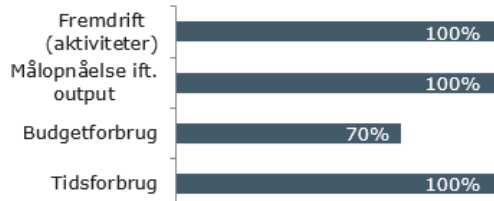
Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,3**



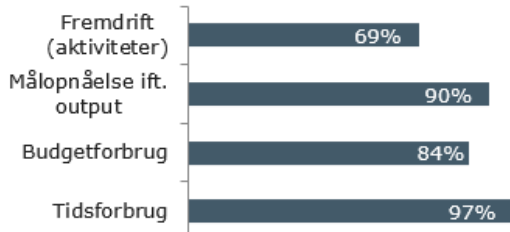
Projektets organisering og samarbejde har foregået på tværs af flere forskellige organisationer og geografi, og vi bemærker at lokale forhold har haft betydning for kvaliteten af samarbejdet. Vi vurderer at virksomhedernes anerkendelse af værdien af et strategisk kompetenceløft i høj grad er afgørende for at de ønsker at igangsætte et forløb. Det høje antal kontaktede virksomheder, kontra dem der reelt har ønsket at igangsætte et kompetenceudviklingsforløb, vidner om, dels at projektets tilbud ikke har været relevant for alle, og dels at det er en længere proces at motivere virksomhederne til kompetenceudvikling. Projektets opfølgning har foregået systematisk, og på flere niveauer.

Målopnåelse

Vækstrettet kompetenceudvikling (akse 1)



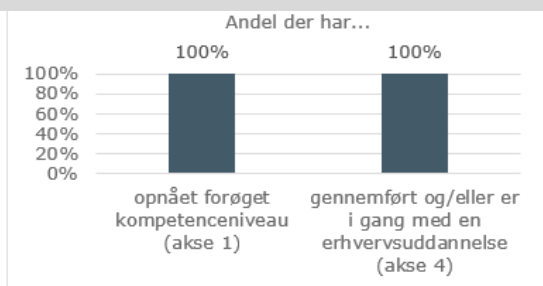
Erhvervsfaglige kompetencer (akse 4)



På evalueringstidspunktet varierer målopnåelsen for de to bevillinger, hvilket bl.a. skyldes, at akse 1 projektet blev afsluttet i 2021 og akse 4 projektet fortsat er i gang (afsluttes 30. juni 2022). Begge projekter har undervejs i projektperioden fået korrigeret deres måltal (forskellige op- og nedjusteringer), og har på evalueringstidspunktet realiseret hovedparten af disse.

Begge bevillinger, og særligt akse 1 projektet, har et væsentligt lavere budgetforbrug sammenlignet med både tidsforbruget og de på nuværende tidspunkt gennemførte aktiviteter.

Effektvurdering



Projektet er lykkedes med at indfri de justerede effektmål. På trods af realisering af måltallene, stiller vi os dog kritiske overfor om projektets koncept er den mest kosteffektive måde at få virksomhederne til at erkende deres kompetenceudviklingsbehov, hvilket er en forudsætning for at igangsætte forløb. Det er vores indtryk at parterne (jobcentre, kommuner og uddannelsesinstitutioner) har lagt langt større værdi i projektets kvalitative effekter snarere end de kvantitative – hvilket for os indikerer at projektets rammer og rationale har været forkerte.

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

KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0 har skulle fortsætte det påbegyndte arbejde fra det etårige projekt KOMPETENCEFORSYNINGmidt. Her blev der startet et arbejde, der dels bestod af at løse et kompetenceforsyningsbehov hos de små og mellemstore virksomheder, dels at påbegynde et udviklingsarbejde i form af at sammentænke de tre politikområder (erhverv, beskæftigelse og uddannelse) i lokalt koordinerede samarbejder (LKS). Arbejdet i KOMPETENCEFORSYNINGmidt er blevet fulgt af CARMA, der har udarbejdet rapporten *Partnerskaber i støbeskeen* (2016). Rapporten giver en lang række anbefalinger til fortsættelsen af projektet.

Projektet byggede på Regionalt kompetenceudviklingsprogram 2017-2019, hvor der blev beskrevet tre indsatsområder for KOMPETENCEFORSYNINGmidt. Indsatsområderne var: 1) Styrkelse af virksomhedernes kompetencestrategier, 2) Tiltrækning og fastholdelse af talenter, og 3) Efter- og videreuddannelse. Desuden var der for KOMPETENCEFORSYNINGmidt en særlig indsats vedr. udvikling af partnerskabet.

Projektet har modtaget to bevillinger og har dermed i praksis været delt op i to indsatser med fokus på henholdsvis vækstrettet kompetenceudvikling og erhvervsfaglige kompetencer.

KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0 – Vækstrettet kompetenceudvikling har bestået af fem hovedaktiviteter:

- Aktivitet 1: Rekruttering af SMV'er
- Aktivitet 2: Arbejde med kompetencestrategier i virksomheder med hensigtserklæringer
- Aktivitet 3: Gennemførelse af kompetenceudvikling af medarbejdere
- Aktivitet 4: Gennemførelse af kompetenceudvikling af ledere
- Aktivitet 5: Gennemførelse af allokering af arbejdskraft til SMV'er

KOMPETENCEFORSYNINGmidt 2.0 – Erhvervsfaglige kompetencer har bestået af fire hovedaktiviteter:

- Aktivitet 1: Udvikling af partnerskaber og rekruttering af virksomheder
- Aktivitet 2: Strategiudvikling (virksomheder, der modtager ydelser)
- Aktivitet 3: Kompetenceudvikling af medarbejdere og ledige (erhvervs-kompetencegivende uddannelse af beskæftigede og ledige)

Projektets hypotese er, at et styrket samarbejde mellem systemerne giver den bedste kompetenceforsyning over for virksomhederne.

Læsevejledning

De to bevillinger er givet med sigte på et sammenhængende projekt, og evalueres derfor samlet. I denne rapport vil de to bevillinger blive evalueret som et samlet projekt, men hvor det er relevant og nødvendigt, har vi fremhævet forskellene mellem de to dele. Når vi løbende i evalueringen henviser til *projektet*, menes der således begge bevillinger. Opgørelsen af bevillingernes måltal (kapitel 5) og effekter (kapitel 6) er dog opdelt på hver bevilling.

Figur 1 Kort info om indsatsen (Vækstrettet kompetenceudvikling)

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Midtjylland
Sagsbehandler:	Betina Bredvig Villadsen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
Samlet budget:	DKK 26,4 mio.
Bevillingsperiode:	16.09.2016 - 31.03.2021

Figur 2 Kort info om indsatsen (Erhvervsfaglige kompetencer)

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Midtjylland
Sagsbehandler:	Betina Bredvig Villadsen (ERST)
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Erhvervsuddannelse for voksne (ESF-4b)
Samlet budget:	DKK 10,0 mio.
Bevillingsperiode:	16.09.2016 - 30.06.2022

2.1 Projektets effektkæde

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

Figur 3 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde (Vækstrettet kompetenceudvikling)

Hovedaktiviteter	Output	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> Udvikling af partnerskaber og rekruttering af virksomheder gennem lokalt koordinerende samarbejde Strategiudvikling i vækstvirksomheder: Styrkelse af virksomhedernes kompetencestrategier. Herunder styrkelse af HR arbejde i SMV'er Kompetenceudvikling: Efter- og videreuddannelse af medarbejdere og ledere Tiltrækning og fastholdelse af talenter i SMV'er 	<ul style="list-style-type: none"> Flere arbejder strategisk med kompetenceudvikling (mere, bedre) Klare vækst- og kompetence(forsynings)strategier. Vækststrategier i følgeskab med kompetenceforsyningsstrategier. Bedre kompetencematch. Bedre konkurrenceevne Mere kompetente ledere og medarbejdere. Deltagere med forøget kompetenceniveau i beskæftigelse Styrket samarbejde mellem de tre grupper af aktører 	<ul style="list-style-type: none"> Højere produktivitet Øget værdiskabelse, herunder flere jobs og undgåede fyringer

Figur 4 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde (Erhvervsfaglige kompetencer)

Hovedaktiviteter	Output	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> Opsøgende arbejde med at kontakte og screene SMV'er Strategiudvikling i virksomheder Screening og vejledning af medarbejdere – Real Kompetence Vurdering (RKV) Dannelse af netværk Kompetenceudvikling af medarbejdere Kompetenceforsyning af efterspurgt arbejdskraft (ledige). 	<ul style="list-style-type: none"> Flere virksomheder har arbejdet strategisk med kompetenceudvikling. Virksomheder har udarbejdet vækst- og kompetenceforsyningsstrategier. Styrket samarbejde mellem de tre grupper af aktører. Deltagere har forbedret kompetencer. 	<ul style="list-style-type: none"> Øget jobskabelse Øget produktivitet i virksomheder Øget employability hos medarbejdere.

3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet er projektet "Vækstrettet kompetenceudvikling" (akse 1) afsluttet, og de justerede mål er realiseret. Projektet "Erhvervsfaglige kompetencer" (akse 4) er fortsat i gang, hvor hovedparten af de justerede mål aktuelt er realiseret.

Målopnåelsen skal ses i lyset af at projektet er blevet korrigeret undervejs i forløbet, såvel op- som nedjusteret. Projektet har samlet set haft svært ved at rekruttere virksomheder til projektet, hvorfor projektets måltal er blevet reguleret¹. Derudover er begge projekters budgetter ligeledes blevet nedskrevet fra hhv. 31 mio. og 14 mio. til 26,4 mio. og 10 mio.

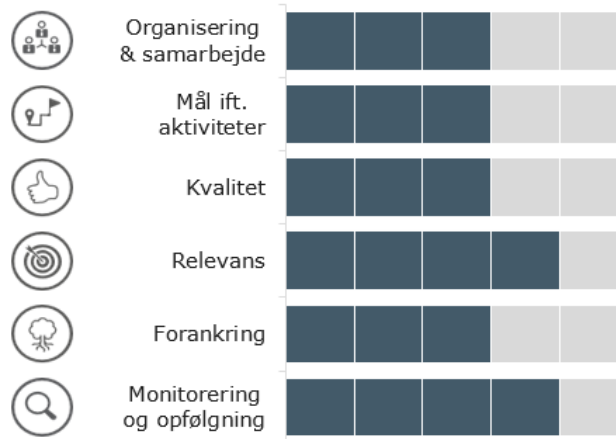
Begge projekter har været udfordret af COVID-19 situationen, der grundet diverse restriktioner, har gjort det svært at komme ud og besøge virksomhederne. Derudover påvirker højkonjunktoren arbejdsmarkedet, hvilket ifølge projektholder også har påvirket virksomhedernes ressourcer og kapacitet til at prioritere udviklingsaktiviteter.

Dertil bemærker vi, at begge projekter har været påvirkedes af forskellige politiske forhold som projektet har beskæftiget sig med i regi af de etablerede Lokalt Koordinerede Samarbejder (LKS) – bl.a. reformer på erhvervsuddannelsesområdet, omorganisering af VEU-centrene mv. Dette har skabt en vis usikkerhed i projektets udførelse og samarbejde på tværs af kommuner.

¹ For projektet "Vækstrettet kompetenceudvikling" (akse 1) blev måltallene reguleret pr. 15 oktober 2020. Måltal for projektet "Erhvervsfaglige kompetencer" (akse 4) blev reguleret pr. januar 2022.

4 Projektets implementering

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



Organisering og samarbejde



Projektets organisering og samarbejde har foregået på tværs af flere forskellige organisationer og geografi, og vi bemærker at lokale forhold har haft betydning for kvaliteten af samarbejdet.

Projektet er blevet varetaget af Erhvervshus Midtjylland, der har haft det overordnede ansvar for koordinering af og fremdrift på projektets aktiviteter. På baggrund af interviews med forskellige repræsentanter fra styre- og arbejdsgruppen konkluderer vi, at der overordnet set har været tilfredshed med Erhvervshusets ledelse af projektet.

Repræsentanterne i styregruppen fremhæver, at der løbende har været check-ins hos de forskellige partnere, og de vurderer, at Erhvervshuset har sikret god og kontinuerlig dialog i hele projektperioden. Dette finder vi positivt, da vi fra andre projekter ved, at en stabil og jævnlig kommunikation er vigtig, og ikke mindst afgørende, for sikring af fremdrift såvel som tilpasninger, i store og komplekse projekter.

Lokalt Koordinerede Samarbejder (LKS)

Samarbejdet mellem de tre politikområder, erhverv, uddannelse og beskæftigelse, er blevet praktiseret via de etablerede LKS'ere, som et nyt samarbejdsfelt. Interviewene med projektledelsen, styregruppen, koordinatorene og konsulenterne viser, at der har været stor forskel på hvor velfungerende de enkelte LKS'ere har været. Nogle er blevet nedlagt undervejs pga. manglende engagement. Det samlede indtryk blandt informanterne er, at lokale forskelle har haft betydning for udfaldet af samarbejdet.

På tværs af interviewene finder vi, at der hvor LKS'erne er lykkedes, har der været en solid ledelsesmæssig opbakning, samt i flere tilfælde et forudgående kendskab og samarbejde mellem de tre institutioner (kommune, skole og jobcenter). Der hvor LKS'erne i mindre grad har haft succes finder vi, at der blandt aktørerne har manglet engagement samt ledelsesmæssig forankring og

opbakning, og dernæst har det haft betydning, om jobcenteret har ønsket at indgå i samarbejdet og om der har været en uddannelsesinstitution i området (se læringspunkt 1).

Koordinatorer

Der har været tilknyttet tre koordinerende partnere (Uddannelsescenter Holstebro, Mercantec og Learnmark) til projektet. Partnerne har ageret koordinatore for hver sit geografiske område med LKS'ere (Midt-Vest, Øst og Midt-Øst). På baggrund af interviews med konsulenter fra LKS'erne, og som også blev fremhævet i midtvejsevalueringen, har koordinatorrollen i de succesfulde LKS'ere sikret opfølgning på opgaverne, fordelingen heraf, oversigt over virksomheder, sikring af rette dokumentation mv.

Vi vurderer dog samtidig at der har været forskel på, hvor velfungerende LKS'erne har været i de forskellige områder, og herunder også koordinatorernes varretagelsen af opgaven. Konsulenterne vurderer, at koordinatorrollen kræver en struktureret person, der kan sikre overblik og fremdrift af processer, og ikke mindst sikre mødekontinuitet samt projektadministration. Vi vurderer, at denne uddelegering af koordination og ansvar har været fornuftig, da den muliggør opfølgning samt hensyntagen til lokale forhold og problemstillinger, og kan bidrage til at forpligte og engagere koordinatorerne/partnerne. Samtidig vurderer vi, at koordinationsområdernes succes er betinget af hvor mange succesfulde og aktive LKS'er der har været i det enkelte område, men også den enkelte koordinator kompetencer og dedikation i rollen, hvilket kan gøre det sårbart, da det har betydning for LKS'erne i det pågældende område.

Samlet set vurderer vi, at der på tværs af de to bevillinger ikke har været markant forskel på organiseringen og samarbejdet. Dertil har både projektledelsen, styregruppen, koordinatorer samt konsulenter opfattet projektet som et "samarbejdsprojekt", der har givet nye samarbejdsrelationer, styrkede relationer samt indsigter på tværs af de tre politikområder. Dette følger vi op på under 'kvalitet'.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



Virksomhedernes anerkendelse af værdien af et strategisk kompetenceløft vurderes at have påvirket sammenhængen mellem projektets aktiviteter og mål. Projektets primære formål har været at løse et kompetenceforsyningsbehov hos de små og mellemstore virksomheder i Region Midtjylland, og som led heri at bygge videre på de etablerede samarbejder (LKS'erne) inden for de tre politikområder: Erhverv, uddannelse og beskæftigelse.

Kompetenceløft

Vi vurderer, at projektets formål om at forsyne små og mellemstore virksomheder med kompetencer, har været aktuelt – særligt set i lyset af virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft. En kritisk succesfaktor er dog, at virksomhederne prioriterer kompetenceudvikling i en travl hverdag. Dette har været identificeret som en mulig barriere helt fra opstart af projektet. Og projektet har netop haft svært ved at rekruttere deltagervirksomheder. Som også fremgår af afsnit 5, har der i alt været 2.902 rekrutteringsforsøg, hvoraf der er indgået aftaler med i alt 177 virksomheder. Det vil sige at 16 % af besøgene er resulteret i en aftale på tidspunktet for evalueringstidspunktet.

En central årsag til, hvorfor det har været svært at få en højere konverteringsrate af besøgene, som stort set alle interviewede aktører fremhæver, er at kompetenceudvikling hos virksomhederne er noget der sker over tid, og at man derfor ikke kan forvente at virksomhederne er klar til at indgå forløb lige efter besøget eller kontakten er taget. De beskriver det alle som 'langsigtede frø der sættes', og har i flere tilfælde oplevet, at der kan gå et år, eller mere, fra man har haft en samtale med virksomheden til der reelt set kommer en aktivitet ud af det. Med disse aspekter taget i betragtning kan projektets effektkæde synes ambitiøs i forhold til projektperioden. Vi vurderer, at sammenhængen mellem projektets aktiviteter og mål er betinget af virksomhedernes anerkendelse af, hvilken værdi de kan få ud af at kompetenceudvikle en medarbejder.

Samarbejdet mellem de tre aktører

De interviewede aktører vurderer dernæst, at projektets additionalitet ligger i samarbejdet, da de oplever at LKS'erne har været med til at højne serviceniveauet samt tilgodeset virksomhederne. I den forbindelse vurderer de, at samarbejdet har været et middel til målet, men samtidig også et mål i sig selv. Vi anerkender, at samarbejdsgrundlaget har betydning for resultaterne og den koordinerede indsats ud til virksomhederne, men vi forholder os kritiske overfor projektets præmis, da den store indsats, med sambesøg, ikke synes at have ledt til overbevisende direkte resultater (se læringspunkt 2). Gennem interviews, er det tydeligt for os, at der har været en del kvalitative effekter, som styrket samarbejde og relation på tværs af kommune, jobcenter og uddannelsesinstitutioner, som ikke indgår i projektes kvantitative målsætning, men som i høj grad har været incitament for partnernes deltagelse på projektet.

På baggrund af ovenstående vurderer vi, at virksomhedernes parathed, og bevidsthed om et strategisk kompetenceløft, påvirker sammenhængen mellem projektets aktiviteter og mål. Vi stiller os i den forbindelse kritiske overfor, om projektets format med ressourcekrævende sambesøg har været den mest effektive måde at få virksomhedernes parathed til kompetenceudvikling øget. Samtidig vurderer vi, at projektets værdiskabelse sløres, når LKS'erne både betragtes som et middel til målet, men også som et mål i sig selv, da der ikke er opstillet målbare kriterier herfor.

Kvalitet, målgruppens oplevelse



Virksomhederne har i nogen grad oplevet et koordineret samarbejde, og oplever det som positivt, at blive orienteret om muligheder. Som tilsvarende lignende projekter på erhvervsuddannelsesområdet, skal det bemærkes, at det også i forbindelse med denne slutevaluering har været svært for deltagervirksomhederne at skelne mellem den opsøgningsindsats der ligger i skolernes drift, og den opsøgningsindsats der ligger i projektets (f.eks. LKS'ernes sambesøg). Dette vurderer vi ikke nødvendigvis som et problem i forhold til virksomhederne, men det kan derimod udfordre påvisning af projektets additionalitet.

De interviewede deltagervirksomheder, er overordnet set enige om, at det er værdiskabende at blive kontaktet og orienteret om, hvilke muligheder der er, samt at få hjælp til at manøvrere i systemernes forskellige regler og ordninger. En forudsætning for at virksomhederne har lyst til at tage en snak er, ifølge flere virksomheder, at samtalen tager udgangspunkt i virksomhedens konkrete behov og ikke bliver for generelt og åbent. Enkelte af de interviewede virksomheder

påpeger, at de pga. sambesøget blev gjort opmærksom på behov, som de ikke vidste de havde, og andre pointerer, at den opsøgende indsats er meningsfuld, såfremt den tager højde for branchespecifikke sæsonforskelle ift. travlhed, således at besøg og opkvalificeringsmuligheder er tilpasset herefter.

Enkelte virksomheder påpeger også, at de i perioder har oplevet det som en belastning, da de er blevet opsøgt for intenst og for ukoordineret. Virksomhederne vurderer, at det er vigtigt de har én indgang til systemet, og at denne er koordineret på tværs af systemet.

De interviewede konsulenter fra LKS'erne oplever, at virksomhederne har taget godt imod de koordinerede sambesøg, og at samarbejdet i LKS, for konsulenterne, har skabt indblik i hver af de tre aktørers områder, hvilket gør, at de bedre kan servicere virksomhederne. Konsulenterne påpeger dog, at de tre områder er politisk tunge, hvorfor det er vigtigt at man har respekt for hvert område og de regler/politikker der gør sig gældende.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Det høje antal kontaktede virksomheder, kontra dem der har ønsket at deltage i kompetenceudviklingsforløb indikerer dels at projektets værditilbud ikke har været relevant for alle, og dels at det er en længere proces at motivere virksomhederne til kompetenceudvikling.

Overordnet set er de adspurgte virksomheder enige om, at kompetenceudvikling er et vigtigt element i at udvikle virksomheden og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Aktuelt er konkurrencen hård på markedet – både hvad angår salg af varer/ytelser og kampen om den kvalificerede arbejdskraft, hvorfor projektets opkvalificeringsdagsorden er højaktuel.

I nogle tilfælde har projektets sambesøg hos virksomhederne, været sammenfaldende med, at virksomheden skulle i gang med at kompetenceudvikle eller efteruddanne medarbejdere, hvorfor projektets koordinerede indsats har bidraget til at fremskynde og igangsætte denne proces. I andre tilfælde har det ikke passeret ind i virksomhedernes dagsorden, men som både virksomheder og projektdeltagere fortæller, er det en indirekte effekt at virksomhederne så efterfølgende vidst, hvem de skulle henvende sig til, når behovet opstod. Dette har enkelte af de adspurgte deltagervirksomheder benyttet sig af.

På trods af at opkvalificeringsdagsordenen er højaktuel, vurderer vi at der er blevet lagt disproportionalt mange ressourcer i den opsøgende kontakt hos virksomhederne, set på andelen af besøg og kontakter som reelt set er mundet ud i et aftalt kompetenceudviklingsforløb på virksomheden (hhv. 18 % og 12 %). Det skal bemærkes at projektet samlet set er kommet fint i mål på de justerede måltal. Vi stiller os dog fortsat kritiske overfor om projektets koncept er den mest kosteffektive måde at få virksomhederne til at erkende deres kompetenceudviklingsbehov, hvilket er en forudsætning for at igangsætte forløb. Vi anerkender fuldt ud projektleder og øvrige informanternes udsagn om at projektet har haft mange indirekte effekter (som videndeling internt i kommunen, langsigtede relationer til virksomhederne mv.). Det er vores indtryk at parterne har lagt langt større værdi i projektets kvalitative effekter (samarbejde på tværs) snarere end de kvantitative (etablering af kompetenceudviklingsforløb) – hvilket for os indikerer at projektets rammer og rationale har været forkerte.

Forankring af output



Forankringspotentialiet er svært at vurdere blandt virksomhederne, og på et organisatorisk niveau synes det fragmenteret. Det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at påpege, hvorvidt de samarbejdsrelationer der er opstået undervejs i projektførelsen vil bestå efter afslutning af projektet.

De forskellige interview indikerer, at i de LKS'er, hvor samarbejdet har fungeret, er et ønske blandt aktørerne om at fortsætte samarbejdet, da man har kunnet se værdien og potentialiet i samarbejdet. Ifølge projektledelsen, forventes nogle af de samarbejder, der har været velfungerende, at blive inkorporeret i den pågældende kommunes strategi, mens de i andre kommuner forventes at fortsætte i et mere uformelt format. Sidstnævnte vurderer vi er sårbart, da vi fra andre projekter ved, at ad hoc og relations drevne samarbejder med tiden vil blive opløst, og særligt er udsat ved personudskiftning.

Interview med virksomhederne viser, at det kan være svært at holde på medarbejderne, samt at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, hvorfor det er en udfordring at beholde samt omsætte det øgede kompetenceniveau. Hvorvidt virksomhederne fremadrettet vil efterspørge kompetenceudvikling i regi af en vækstdagsorden eller en fastholdelsesstrategi er uvist. Som tidligere nævnt er det en dagsorden der kræver tid at rodfæste, hvorfor det ikke kan udelukkes, at projektet, med LKS, har fået sået nogle langsigtede frø herom, i de enkelte virksomheder. Interview med virksomhederne indikerer, at der er sandsynlighed for at deres bestillerkompetencer er blevet øget, da nogle af dem har henvendt sig til systemet efterfølgende, som følge af deres deltagelse.

Monitorering og opfølgning



Projektleders opfølgning på LKS'erne har været systematisk og inddragende, men mere indholdsmæssig videndeling kunne have styrket projektet, jf. dets størrelse og kompleksitet. Projektleder har løbende fulgt op på de opstillede indikatorenmål, hvilket, som tidligere nævnt, har ført til justering af måltal samt budget for hvert af projekterne siden midtvejs-evalueringen (nærmere herom i afsnit 5).

Projektleders opfølgning og monitorering er foregået via de tre koordinationsområder (Midt-Vest, Øst og Midt-Øst), hvorfor koordinatorene har haft den direkte opfølgning med de respektive LKS'er, der har indgået i deres område. Koordinatorerne har i den forbindelse arbejdet efter lokalt opstillede måltal, hvilket de vurderer har været et godt redskab, da det har gjort det muligt at følge områdets udvikling og potentialer tæt. Fra andre projekter ved vi, at dette ellers kan være svært i store og administrativt tunge projekter.

Samtidig vurderer vi, lige så vel som i midtvejsevalueringen, at konstellationen med de tre koordinationsområder i midten af samarbejdet, gør, dels at projektleder har haft et armlængdeprincip til LKS'erne dels at styringen er blevet lokal. Dette har potentialer for at styrke forankring af projektet, samtidig med at det, efter vores opfattelse, stiller store krav til videndeling i alle led og på tværs af samarbejdet, særligt grundet projektets størrelse og kompleksitet. Projektleder har som afslutning på projektet udarbejdet en intern evalueringsrapport, der samler op på viden og læring fra de to projekter ('Afsluttende rapport vedr.

KOMPETENCEFORSYNINGmid 2.0'), hvori vi finder flere spændende og relevante indsigter til fremtidige projekter på området.

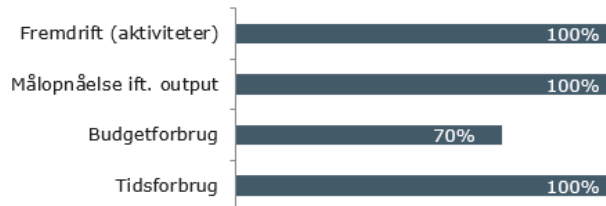
Følgforskning ved
CARMA

Foruden projektleder og koordinatorenes løbende opfølgning og monitorering har Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA) ved Aalborg universitet bedrevet følgforskning af projektet, hvorfor der herigennem ligeledes er sket en systematisk opsamling og analyse af projektets erfaringer. I tråd med midtvejs-evalueringen vurderer vi fortsat, at dette har givet en god mulighed for i fremtiden at kunne drage nytte af den viden, der er skabt i projektet, og for at kunne videreudvikle samarbejdsmodellen. Følgforskningen har særligt belyst, hvordan LKS'er dannes i forskellige lokale kontekster, og hvilke lokale forhold og overvejelser, man bør være opmærksomme på (for nærmere indblik i resultaterne henvises til CARMA's følgforskning).

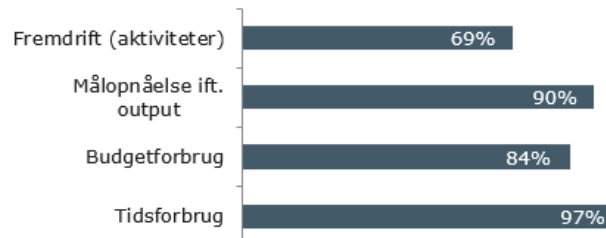
5 Fremdrift og målopnåelse

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 0) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 0).

Figur 5 Fremdrift (Væksterettet kompetenceudvikling)



Figur 6 Fremdrift (Erhvervsfaglige kompetencer)



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 henholdsvis 100% (akse 1) og 69 % (akse 4) af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellerne nedenfor.

Figur 7 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet (Vækstrettet kompetenceudvikling)

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Rekruttering gennem lokalt koordineret samarbejde	2.247	2.344	+100 %
Arbejde med kompetencestrategier i vækstvirksomheder med hensigtserklæring	131	131	100 %
Gennemførelse af kompetenceudvikling af medarbejdere	540	692	+100 %
Gennemførelse af kompetenceudvikling af ledere	42	74	+100 %
Gennemførelse af allokering af arbejdskraft til SMV'er	3	6	+100 %

Figur 8 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet (Erhvervsfaglige kompetencer)

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Opsøgende arbejde	528	558	+100 %
Virksomheder, der modtager en ydelse fra projektet	50	46	92 %
Kompetenceudvikling af medarbejdere	53	45	85 %
Kompetenceudvikling af efterspurgt arbejdskraft	0	0	0 %

På evalueringstidspunktet er akse 1 projektet "Vækstrettet kompetenceudvikling" afsluttet og dette med en målopnåelse på 100 % på alle aktivitetsmål.

På evalueringstidspunktet for akse 4 projektet "Erhvervsfaglige kompetencer" ses det, at projektet har nået målet på det opsøgende arbejde, og er hhv. 92 % og 85 % i mål på de nedjusterede måltal ift. at få igangsat et forløb hos virksomheden. Indsatsen for at få opkvalificeret ledige i jobcentret er blevet nedlagt til fordel for de øvrige indsatser.

Det skal bemærkes, at der har været en del justeringer på måltallene på begge projekter i løbet af projektperioden, hvilket også er medvirkende til at projekterne er kommet i mål.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projekternes budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 9 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet (Vækstrettet kompetenceudvikling)

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	26,4	18,5	70 %
Tidsforbrug (måneder)	54	54	100%

Figur 10 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet (Erhvervsfaglige kompetencer)

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	10,0	8,4	84 %
Tidsforbrug (måneder)	69	67	97 %

Begge projekter har på evalueringstidspunktet haft et mindre forbrug af midler. For akse 1 projektet, der er afsluttet i 2021, gør det sig gældende, at omkostningerne for aktiviteterne har været markant mindre end forventet på ansøgningstidspunktet. Akse 4 projektet er på evalueringstidspunktet endnu ikke afsluttet, men projektholder vurderer, at de resterende midler vil blive anvendt i det resterende af perioden.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100% (akse 1) og 90% (akse 4) af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellerne nedenfor.

Figur 11 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet (Vækstrettet kompetenceudvikling)

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Målopnåelse for programindikatorer			
Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder, som har modtaget støtte	131	131	100 %
Antal deltagere	582	766	+100 %

Figur 12 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet (Erhvervsfaglige kompetencer)

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Målopnåelse for programindikatorer			
Antal deltagere	63	50	79 %
Målopnåelse for supplerende indikatorer			
Antal opsøgte virksomheder	527	558	+100 %
Antal virksomheder, der modtager ydelser	50	46	92 %

På evalueringstidspunktet er akse 1 projektet "Vækstrettet kompetenceudvikling" afsluttet og dette med en målopnåelse på 100 % på alle outputmål. Virksomhederne har haft flere medarbejdere og ledere igennem et vækstrettet kompetenceudviklingsforløb, end hvad man oprindeligt havde forventet og målsat.

På evalueringstidspunktet for akse 4 projektet "Erhvervsfaglige kompetencer" ses det, at antal personer der har fået en erhvervsuddannelse i perioden (både ansatte, højtuddannede og ledige) aktuelt er lavere end det målsatte niveau. Projektet er imidlertid ikke afsluttet på evalueringstidspunktet, hvorfor målopnåelsen potentielt kan blive højere.

Det skal bemærkes, at der har været en del justeringer på måltallene på begge projekter i løbet af projektperioden, hvilket også er medvirkende til at projekterne er kommet i mål.

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 interview, 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.

I forbindelse med evalueringen har vi, i stedet for at udsende survey til virksomhederne, gennemført interviews med 15 virksomheder, der i regi af projektet har fået kompetenceløftet deres medarbejdere². Disse interviews giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt virksomhederne, og er gennemført, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti-
ale for effekter

For 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 virksomheder-
nes forudsætninger for at omsætte deres udbytte af projektet til de ønskede effekter.

For flere af de interviewede virksomheder gælder det, at det er længe siden at de har haft en medarbejder i et kompetenceudviklingsforløb - mens andre er usikre på hvilke medarbejdere de har haft af sted. Da vi ikke i alle tilfælde har haft oplysninger på medarbejderen og dermed har kunne spørge ind til det konkrete tilfælde, har vi i stedet stillet nogle lidt overordnede spørgsmål om kompetenceudvikling i virksomheden.

Vi har derfor interviewet 15 deltagervirksomheder om:

- > Hvordan virksomhederne oplever at kompetenceudvikling kan hjælpe dem ift. deres behov for kvalificeret arbejdskraft.
- > Hvordan et kompetenceudviklingsforløb bedst sættes i stand? Herunder deres oplevelse af at deltage i sambesøg.
- > Hvilke barrierer der kan være for kompetenceudvikling i virksomhederne, og disse bedst håndteres?

Størstedelen af virksomhederne giver udtryk for at efteruddannelses- og opkvalificeringsdagsordenen er meget relevant for dem. Grundet den store mangel på kvalificeret arbejdskraft, er det svært at hente ny arbejdskraft ind i

² 7 virksomheder som har deltager på akse 1 projektet, og 8 virksomheder der har deltaget på akse 4 projektet.

virksomheden, hvilket betyder at man i højere grad må bygge oven på de kompetencer som virksomheden i forvejen har.

Ligeledes giver størstedelen af de adspurgte virksomheder udtryk for at de sætter pris på at skolerne og jobcentret er proaktive og tager kontakt til dem for at indgå dialog om kompetenceudvikling. I en travl hverdag kan det være svært at sikre inspiration og langsigtet udvikling i virksomheden. Virksomhederne påpeger dog særligt to forudsætninger for kontakten:

- 1 At kontakten fra jobcentre og kommunen er koordineret og at de ikke bliver overrendt af henvendelser. Mange virksomheder har lærlinge, og har i den forbindelse en kontakt til den lokale uddannelsesinstitution som de ofte tager fat i hvis de har et øvrigt behov for kurser og efteruddannelse.
- 2 At dialogen og pitchet fra aktørerne tager udgangspunkt i virksomhedernes konkrete behov, og dermed ikke bliver for generelt. Det skal hurtigt i forløbet være tydeligt for virksomhederne hvad værditilbuddet er, hvis de skal fortsætte dialogen.

I forhold til at igangsætte kompetenceudviklingsforløb, fortæller enkelte virksomheder at det er vigtigt at forløbet kan tilpasses driften i virksomheden. Manglen på arbejdskraft og travlhed generelt taget i betragtning, gør at virksomhederne sjældent har mulighed for at tage medarbejdere ud af deres arbejdsopgaver. Og hvis dette er nødvendigt, er det som nævnt ovenfor afgørende at virksomhederne kan se business caset i at investere i efteruddannelsen. Det er forholdsvis nemt for dem at se værdien i de klassiske AMU-kurser som truckkørekort, sikkerhedskurser, stilladskurser eller øvrige certifikater mv., men flere giver udtryk for at de skal have inspiration og hjælp til at forstå behovet for at sende medarbejdere i kurser i blødere kompetencer som f.eks. samarbejde, bæredygtighed eller fejlsøgning.

På baggrund af disse input fra virksomhederne vurderer vi at virksomhederne som udgangspunkt efterspørger den proaktive kontakt, som projektet har haft som hovedaktivitet. Dog hæfter vi os ved forudsætningen om at besøget og dialogen med virksomhederne skal tage konkret udgangspunkt i virksomhedernes behov og ikke være for generelt. Da virksomhedsbesøg med flere forskellige aktører (fra hhv. kommune, jobcenter og uddannelsesinstitution), kan risikere at spænde bredt over flere forskellige tilbud til virksomheden, rejser vi her et opmærksomhedspunkt til fremtidige lignende projekter: *Det er en forudsætning, at det tværgående pitch til den opsøgende dialog med virksomhederne tager udgangspunkt i virksomhedernes konkrete behov og dermed ikke bliver for generelt.*

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellerne nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for de to indsatses.

Figur 11 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet (Vækstrettet kompetenceudvikling)

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	527	0	652	+100 %
Flere arbejder strategisk med kompetenceudvikling	131	0	131	100 %
Bedre kompetenceforsyning	3	0	6	+100 %

Figur 12 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet (Erhvervsfaglige kompetencer)

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
Programspecifikke indikatorer				
Antal deltagere, der er i gang med en uddannelse eller erhvervsuddannelse umiddelbart efter deltagelsen	26	0	26	100 %
Antal deltagere, der har fuldført erhvervsuddannelse umiddelbart efter deltagelsen	15	0	15	100 %
Antal deltagere, der har fuldført videregående uddannelse umiddelbart efter deltagelse	0	0	0	0 %
Projektspecifikke indikatorer				
Flere arbejder med strategisk kompetenceudvikling	39	0	35	90 %
Flere igangsætter strategisk kompetenceudvikling	44	0	24	53 %

Projektets effektopnåelse indikerer, at de deltagende virksomheder bredt set har fået øget deres kompetenceniveau som følge af projektet. De deltagende virksomheder har således arbejdet strategisk med medarbejdernes kompetenceudvikling. Dog viser målopnåelsen for akse 4 projektet, at det kun er lidt over halvdelen, som effektuerer en udarbejdet uddannelsesplan på baggrund af den strategiske indsats. Det kan bl.a. indikere enten at virksomhederne afklares i deres kompetencer og på den baggrund ikke ønsker at igangsætte forløb med kompetenceudvikling, eller som projektledelsen og forskellige aktører, giver udtryk for, at det er en længere proces at dagsordensætte kompetenceudvikling i virksomhederne.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger³ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Hvad kan projektet lære os om det gode tværgående samarbejde mellem de tre politikområder? Projektet har søgt at styrke sammenhængen mellem offentlige systemerne, ved at sammentænke de tre politikområder (erhverv, uddannelse og beskæftigelse) i lokalt koordinerede samarbejder (LKS). Som tidligere nævnt har der været stor forskel på hvor velfungerende de enkelte LKS'ere har været, og at forskellige lokale kontekster har haft betydning for samarbejdet. Der hvor LKS i mindre grad har været en succes, eller sågar er blevet nedlagt, har det bl.a. skyldtes aktørernes manglende forudgående kendskab til hinanden, manglende engagement og ledelsesmæssig opbakning. Dernæst har det også haft betydning, om jobcenteret har ønsket at indgå i samarbejdet, og om der har været en uddannelsesinstitution i området. Samarbejdet, og ikke mindst sammenhængen, mellem de tre systemer, har således været betinget af flere aspekter.

På baggrund af projektets erfaringer vurderer vi, at følgende aspekter skal være til stede og/eller taget højde for, i fremtidige projekter, der søger at skabe et koordineret og lokalt samarbejde mellem de tre systemer:

- > Et tydeligt og jævnbyrdigt engagement fra og blandt aktørerne, da det har betydning for samarbejdets dynamik og virke. I den forbindelse skal det være tydeligt for den enkelte aktør, hvilken værdi samarbejdet kan tilføre/bibringe den enkelte organisation.
- > Hensyntagen til den lokale kontekst, og de betingelser, som dette kan stille for gennemførelsen af samarbejdet.
- > Hurtig igangsætning af aktiviteter, for at få samarbejdet op at stå. Såfremt opstartsprocessen på samarbejdet trækkes i langdrag, vil forventninger til samarbejdet, og også dets resultater, blive påvirket negativt heraf.
- > En koordinator/tovholder, med sans for struktur og overblik, er gunstig for samarbejdet og aktiviteterernes fremdrift.

Læringspunkt 2

Metodens omkostningseffektivitet har betydning for vejen til kompetenceforsyning. Projektets hypotese har været, at et styrket samarbejde mellem systemerne giver den bedste kompetenceforsyning over for virksomhederne. Den opsøgende indsats, med rekrutteringsforsøg blandt virksomheder, synes imidlertid stor (2.902 kontakter) kontra det egentlige antal indgåede aftaler (177). Som tidligere bemærket er der mange kvalitative effekter forbundet med projektet (som f.eks. styrket samarbejde), og dernæst er det en længere proces at dagsordensætte kompetenceudvikling i virksomhederne. Vi anerkender fuldt ud at projektet er nået de justerede måltal tilfredsstillende. Dog vurderer vi,

³ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

som læring til fremtidige lignende projekter, at der kan stilles spørgsmålstegn ved metodens omkostningseffektivitet, og hvorvidt den har været den hurtigste vej til opkvalicering og dermed kompetenceforsyning i de midtjyske SMV'er. Den relativt ressourcetunge indsats gør samtidig at der kan stilles spørgsmålstegn ved; 1) har de midtjyske SMV'er reelt haft et kompetenceforsyningsbehov jf. projektgrundlaget, 2) om projektet reelt set har haft fat i de virksomheder, der har haft et erkendt kompetenceforsyningsbehov, eller 3) om projektet snarere har fungeret som en oplysnings- og samarbejdskampagne.

Med disse aspekter in mente er det derfor vigtigt, at det dels sikres at et projekts tilbud er relevant og rammer ind i den erkendelsesudfordring som virksomhederne kan have, men samtidig også at rekrutteringsstrategien er målrettet og omkostningseffektiv. Hvad angår sidstnævnte finder vi det særligt vigtigt, at eksempelvis erhvervshusenes område- og virksomhedskendskab bringes i spil, til at skabe tydelige overgange og sammenhæng mellem øvrige indsatsområder. Dertil vil synergien mellem SMV'ernes vækst- og uddannelsesplaner blive styrket og ikke mindst mere sammenhængende.

Læringspunkt 3

En bred intention om kompetenceløft- og udvikling, på tværs af brancher, er svært for virksomhederne at forholde sig til og købe ind på. Som tidligere nævnt har projektet haft svært ved at rekruttere virksomheder, hvilket er den primære årsag til justering i måltallene og budgetmæssig nedskrivning undervejs. Dels har COVID-19 situationen, grundet div. restriktioner og nedlukninger, gjort det svært at komme ud og besøge virksomhederne, og efterfølgende har arbejdsmarkedet været påvirket af fuld beskæftigelse. Projektets kompetenceforsyningsdagsorden har derfor haft svært ved at vinde indpas i virksomhedernes travle og udfordrede hverdag. Dette er et vilkår som gælder alle projekter på kompetenceområdet.

Projektet har søgt at ramme de midtjyske virksomheder med et bredt og åbent udgangspunkt for kompetenceudvikling. Fra andre projekter ved vi, at des mere konkret et tilbud er, des nemmere er det for virksomhederne at forholde sig til. I og med kompetenceforsyning, -udvikling og løft i sig selv er bredt, kan projektets tilbud derfor være svært for virksomhederne at forholde sig til på tværs af brancher. Projektet har tidligere forsøgt sig med branchespecifikke tilbud (inden for transport og hotel- og restauration), i områder med mangel på arbejdskraft, hvor man forsøgte at tage ledige ind, og afdække hvad de havde brug for af uddannelse. Ifølge projektleder har det været åbent for partnerne at vurdere, hvad der har været behov for, men de branchespecifikke forløb har de oplevet som gode.

På baggrund af projektets erfaringer vurderer vi, at en mere temabaseret tilgang til kompetenceudvikling ville have været fremmende for projektets rekruttering af virksomheder. Baseret på disse erfaringer bør man derfor i fremtidige kompetenceorienterede projekter søge at sikre følgende:

- > Afdække i hvilke brancher og/eller områder der er et kompetenceforsyningsbehov blandt SMV-segmentet. Dette vil alt andet lige højne relevansen af tilbuddet om kompetenceudvikling, i den enkelte virksomhed, og dermed sikre, at de opsøgende kræfter bruges mest ressourceeffektivt.

- > Afdækker hvilke temaer, der ud fra tidens trends og arbejdsmarkedets behov, kunne være relevant at målrette kompetenceudvikling inden for (eks. grøn omstilling, bæredygtighed, digitalisering mv.)

Læringspunkt 4

Geografiske forskelle har betydning for projektets værdiskabelse. Blandt de tre koordinationsområder har der været stor forskel på hvorledes projektets tilbud er blevet modtaget og anvendt. Ifølge projektets koordinatore, har det været nemmere at rekruttere virksomheder i Vestjylland end i Østjylland. I den østjyske region finder vi en tendens til, at virksomhederne enten ikke er interesseret i opkvalificering af medarbejdere eller tilrettelægger opkvalificeringen selv, hvilket har gjort det vanskeligt at rekruttere virksomheder til projektet fra denne del af regionen. Ifølge repræsentanter fra erhvervsskolerne er dette en kendt kulturelgeografisk udfordring, som er svær at komme med en forklaring på. Dette vil alt andet lige skabe nogle forskellige resultater, på tværs af geografien, og deraf sammenhænge mellem projektets aktiviteter og mål. Strukturelle såvel som kulturelle forskelle (eks. erhvervsstrukturer og repræsentationen af virksomheder) har således haft betydning for, hvor tilbuddet har passet bedst ind og skabt værdi. Læringen heraf er, at 'one size doesn't fit all', men at forskellige lokale betingelser kan betinge en indsats virke og effekt, og endda kalde på forskellige løsninger.

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.