

JANUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

SMUK - SAMMEN OM MORGENDAGENS UDDANNELSE OG KOMPETENCER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

JANUARJANUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

SMUK - SAMMEN OM MORGENDAGENS UDDANNELSE OG KOMPETENCER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	458.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	25.01.2023
UDARBEJDET	IRON
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	LCPE







INDHOLD

1	Resumé: SMUK - Sammen om Morgendagens Uddannelse og Kompetencer	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13
8	Bilag A: Sådan scorer vi	15

1 Resumé: SMUK - Sammen om Morgendagens Uddannelse og Kompetencer

Projektets implementering

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

	Organisering & samarbejde	<div style="width: 75%; height: 15px; background-color: #2c4e64;"></div>
	Mål ift. aktiviteter	<div style="width: 75%; height: 15px; background-color: #2c4e64;"></div>
	Kvalitet	<div style="width: 90%; height: 15px; background-color: #2c4e64;"></div>
	Relevans	<div style="width: 80%; height: 15px; background-color: #2c4e64;"></div>
	Forankring	<div style="width: 85%; height: 15px; background-color: #2c4e64;"></div>
	Monitorering og opfølgning	<div style="width: 75%; height: 15px; background-color: #2c4e64;"></div>

Projektledelsen og planlægningsgruppen har haft gode virksomheds- og indsatsmæssige kompetencer, men har dog manglet erfaring på det administrative område og indsigt i PRV-systemet. Projektet har udført individuelt tilrettelagte forløb, der har skabt vedvarende kompetenceløft i virksomhederne. De deltagende virksomheder ser projektet som et relevant tilbud med henblik på at skabe forandringer, som de ikke havde adresseret eller opnået selv. Deltagerne oplever at være blevet mere kompetente til emner indenfor digitalisering og bæredygtighed, særligt idet projektet har taget afsæt i jobbet som omdrejningspunkt for kvalificeringen. Der er et tydeligt fokus på forankring af den tilførte viden i virksomhederne. Projektets aktiviteter er blevet justeret undervejs for at imødekomme konjunkturændringer og rekrutteringsvanskeligheder af virksomheder i første del af projektperioden.

Målopnåelse

Fremdrift (aktiviteter)	73%
Målopnåelse ift. output	79%
Budgetforbrug	64%
Tidsforbrug	93%

Projektet har på evalueringstidspunktet realiseret en væsentlig del af deres opstillede aktivitets- og outputmål. Ifølge projektholder forventer de at nå i mål med samtlige aktiviteter samt at anvende det fulde budget indenfor projektperioden eller lige efter. Projektet har grundet Covid-19-nedlukninger og udfordringer med rekruttering af virksomheder haft mindre tid til afvikling af kompetenceudviklingsforløb i en i forvejen relativ kort projektperiode. På baggrund af midtvejsevalueringen er projekts budget samt måltal nedjusteret.

Effektvurdering

Effektmål

Måltal	1023
Status	555

Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen

■ Måltal ■ Status

Effektmålet er opgjort på baggrund af deltagernes besvarelser på slutskemaer, og projektholder oplyser, at nærmest alle slutskemaer først bliver indrapporteret i januar 2023. Vi vurderer, at det er sandsynligt, at effektmålet bliver realiseret umiddelbart efter endt projektperiode. På baggrund af effektmålene er det ikke tydeligt om kompetenceforløbene har skabt konkret øget vækst eller jobskabelse i virksomhederne. Dog fortæller flere virksomheder i kvalitative interviews, at opkvalificeringen af arbejdsgange indenfor bæredygtighed og digitalisering har været et trækplaster for medarbejdere, har hjulpet med at fastholde medarbejdere og har bidraget som en konkurrencefordel for virksomheden. Samlet set vurderer vi derfor, at forløbene har skabt forudsætninger for øget 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 'effekt kæde'.

Overordnet projektbeskrivelse

Formålet med projektet 'Sammen om Morgendagens Uddannelse og Kompetencer' (SMUK) har været at bidrage til at opkvalificere arbejdsstyrken. Det oprindelige initiativ var opkvalificering af medarbejdere med henblik på at øge produktiviteten på baggrund af en forventet lavkonjunktur efter COVID-19. Kompetenceløfterne har dermed haft til formål at styrke de deltagende virksomheders konkurrenceevne og resultere i en øget beskæftigelse. Målgruppen har været SMV'er i Region Midtjylland og deres medarbejdere.

For at opnå ovenstående har man opbygget klynger¹ af virksomheder, med et fælles mål om kompetenceløft af medarbejderne. En virksomhedsklynge har haft en fælles overordnet vinkel på behovet for kompetenceløft, primært indenfor digitalisering eller bæredygtighed. Udover indgåelse af aftaler med klynger har projektets aktiviteter bestået af:

- > Workshops/seminarer indledningsvis for ledelse, nøglemedarbejdere og tilidsrepræsentanter (cirka 10 deltagere pr. seminar), og efterfølgende for samtlige af en given virksomheds øvrige medarbejdere (forventet deltagelse på gennemsnitligt mindst 50 medarbejdere pr. virksomhed)

Projektholder er AOF Center Midtjylland. Projektet bygger på erfaringer fra projektet 'Virksomhedsdrevet strategisk arbejdsstyrkeudvikling' ('VSA-projektet'), som var støttet af Industriens Fond.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	AOF Center Midtjylland
Sagsbehandler:	Kasper Holden Ladefoged
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
Samlet budget:	DKK 4,4 mio.
Bevillingsperiode:	18.06.2020 - 31.12.2022

¹ Her er det væsentligt at præcisere, at begrebet klynge skal forstås i egen ret, og ikke forveksles med de nationale erhvervs-klynger.

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

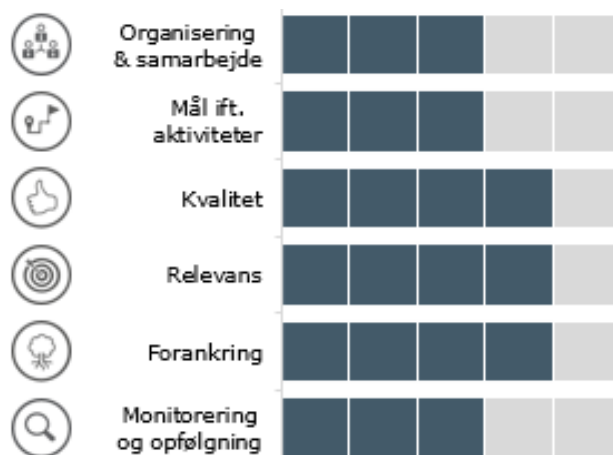
Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Indgåelse af partnerskaber med modervirksomheder • Indgåelse partnerskabsaftaler med en række SMV'er pr. modervirksomhed, der tilsammen udgør en virksomhedsklynge • Afholdelse af workshops/seminarer hos deltagervirksomhederne blandt nøglemedarbejdere, ledelse og TR for at kortlægge behov. • Gennemførelse af uddannelsesforløb for medarbejderne i SMV'erne • Kompetenceafklaring baseret på virksomhedens behov af udvalgte medarbejdere i SMV'erne • Kompetencetilførsel og kompetenceløft blandt medarbejderne i deltagervirksomhederne 		<ul style="list-style-type: none"> • Flere relevante virksomhedsklynger deler samme behov og motivation for kompetenceudvikling/løft af deres medarbejdere • Medarbejderne kan sætte de tillærte kompetencer i anvendelse ift. deres job • Der er opbygget en bred nødvendigheds- og relevansforståelse for kompetenceudvikling og omstilling blandt medarbejderne • Virksomhederne har opbygget en større omstillingsevne og agilitet ift. nye behov 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget vækst i SMV'er og/eller fastholdelse af eksisterende omsætning • Øget jobskabelse og beskæftigelse i SMV'er – samt fastholdelse af nuværende medarbejdere

3 Overordnet status

Projektet har på evalueringstidspunktet gennemført flere kompetenceforløb med virksomheder end forventet, men er dog ikke nået helt i mål med de opsatte aktivitets-, output- og effektmål. Det skyldes, at projektet har været udfordret af væsentlige ændringer i projektets kontekstforhold, da man er gået fra en forventning om lavkonjunktur pga. COVID-19 til højkonjunktur. Med højkonjunktur har virksomhederne snarere været udfordret på travlhed og ressourceangel, hvilket gav andre forudsætninger for virksomhedernes prioritering af kompetenceudvikling. Projektet har på den baggrund haft udfordringer med at rekruttere til projektet, og har samtidig måtte foretage væsentlige tilpasninger til aktiviteterne. Samtidig har COVID-19 også hindret udførelsen af nogle af projektets aktiviteter i en del af projektperioden.

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



Der har været relevante faglige og virksomhedsrettede kompetencer i projektledelelsen og planlægningsgruppen, men

projektet har manglet en stærk administrativ organisering fra start. AOF

Center Midtjylland er projektholder og har som sparring inddraget en planlægningsgruppe, som også har fungeret som projektkoordinator/facilitator for virksomhedernes kompetenceforløb. Planlægningsgruppen er udgjort af flere medarbejdere fra AOF Center Midtjylland, og herudover en række fagpersoner på hhv. kompetenceudvikling, HR, bæredygtighed og digitalisering, samt en repræsentant for STAR. Planlægningsgruppen opfatter deres løbende dialog med projektledelelsen som åben og god, og der er løbende drøftet og fundet løsninger på udfordringer i projektet. Vi vurderer, at de faglige kompetencer i planlægningsgruppen har styrket projektets tilbud, særligt ift. deres store erfaring med kompetenceudviklingsforløb. Ligeledes har brancheaktører fra erhvervslivet tiltænkt at skulle indgå i planlægningsgruppen. Dette er primært realiseret gennem involvering af en række eksterne leverandører, som er nøje udvalgt sammen med virksomhederne for at kunne tilføre og levere kompetencer ud fra det specifikke behov i den pågældende virksomhed.

Projektholder har siden midtvejsevalueringen forholdt sig til modervirksomhedernes rolle, som både omfattede administrative opgaver og identificering af fælleskompetencebehov i klyngen. Modervirksomhederne var således tiltænkt en central funktion i organiseringen, men projektholder oplevede undervejs i projektperioden rekrutteringsvanskeligheder af virksomheder. Modervirksomhedernes rolle er ændret til ikke at omfatte den administrative del i forhold til at drive forløb med andre virksomheder, som projektledelelsen står for i stedet. Dette er bla. kommet til udtryk i det godkendte reviderede budget, hvor midlerne er omfordelt. Der har i projektet været 3 modervirksomheder, der har alle været engageret og i 2022 har bidraget med deres ekspertise til 8 fysiske og digitale fællesmøder, hvor deres viden og ressourcer er stillet til rådighed for samtlige deltagende virksomheder.

Samlet set vurderer vi, at projektholder har udnyttet de tilstedeværende virksomhedsvendte kompetencer i planlægningsgruppen og foretaget relevante justeringer af organiseringen undervejs, men at der samtidig hele vejen gennem projektperioden har været udfordringer relateret til PRV-systemets krav og den heraf afledte udførelse og administration, som kunne være imødekommet gennem en mere tydelig organisering og afdækning af kompetencer fra start.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet har udført individuelt tilrettelagte forløb, der har skabt vedvarende kompetenceløft i virksomhederne. I projektet har virksomhederne indgået i en klyngestruktur, der har haft en fælles overordnet vinkel på behovet for kompetenceløft. Samtidig har hver virksomhed haft deres eget individuelt tilrettelagte forløb med afsæt i den enkelte virksomheds behov. I forlængelse af projektets oprindelige værditilbud er hver virksomhed blevet tilbudt et forløb der ikke er en hyldevare, men et specialiseret forløb over en længere periode. Vi vurderer, at denne type af individuelt tilpasset forløb har været særligt relevant for kompetenceudvikling i virksomhederne. Hver virksomhed er blevet tilknyttet en af planlægningsgruppens konsulenter, som har stået for den primære fremdrift og identificering af kompetencebehov i virksomheden med sparring fra specialister.

Projektholder oplever, at virksomhederne typisk er bevidste om, at de har behov for forandring indenfor bæredygtighed og/eller digitalisering, men har svært ved at agere på det konkrete behov. Nogle deltagervirksomheder efterspørger samtidig, at projektholder fra forløbets start gjorde mere for at fastlægge en tydeligere plan og struktur for forløbet. Vi vurderer, at en sådan plan og struktur ville have styrket virksomhedernes individuelle forløb og både bidraget til at tydeliggøre aktiviteter og muligheder for virksomhederne i projektet, samt deres videre udvikling efterfølgende. Samtidig har der været stort fokus på ledelsen i virksomhederne i de gennemførte forløb. Både planlægningsgruppen og deltagerne vurderer, at dette har været gavnligt med henblik på at skabe kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere og vedvarende forandringer i virksomhederne. På baggrund af effektmålene er det ikke tydeligt om kompetenceforløbene har skabt konkret øget vækst eller jobskabelse i virksomhederne. Dog fortæller flere virksomheder i de kvalitative interviews, at opkvalificeringen af arbejdsgange indenfor bæredygtighed og digitalisering har været et trækplaster for medarbejdere, har hjulpet med at fastholde medarbejdere og har bidraget som en konkurrencefordel for virksomheden. Samlet set vurderer vi derfor, at forløbet på trods af ændrede konjunkturforskel og aktiviteter har skabt kompetenceudvikling i virksomheder og gode forudsætninger for øget vækst i virksomhederne.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagerne oplever at være blevet mere kompetente til emner indenfor digitalisering og bæredygtighed, særligt idet projektet har taget afsæt i jobbet som omdrejningspunkt for opkvalificeringen. Alle interviewede deltagervirksomheder giver udtryk for at være meget tilfredse med udbyttet af deres deltagelse. Virksomhederne er positive omkring projektets måde at tilrettelægge og facilitere kompetenceudvikling, især fordi forløbet har taget afsæt i jobbet som omdrejningspunkt for kvalificeringen. Deltagerne har oplevet et forløb der ikke var et hyldeprodukt, men et forløb tilpasset specifikt til den situation virksomheden stod i. Virksomhederne beskriver forløbet som

centreret omkring udvikling i deres måde at tænke og drive forretning på, og som en transformation de er lykkedes med. De oplever således, at der er foregået en kulturændring i virksomheden, og oplever at der har været fokus på implementering af de tillærte kompetencer og vedvarende forandringer. Vi vurderer det særligt positivt, at projektet har formået at transformere fokusområderne bæredygtighed og digitalisering fra abstrakte begreber for virksomheden, til at det er blevet en del af virksomhedernes overordnede strategi og indarbejdet i deres daglige arbejde. Medarbejderne beskriver ligeledes, at de efter deltagelse i forløbet har kunne anvende emner indenfor bæredygtighed og digitalisering i deres nuværende jobsituation. Det har konkret resulteret i brug af nye digitale løsninger, nye retningslinjer omkring hjemmearbejde, og nye bæredygtighedsstrategier.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne ser projektet som et relevant tilbud for at skabe nødvendige forandringer, som de ikke havde adresseret eller opnået selv. Virksomhederne ser stor relevans i projektets fokus på bæredygtighed og digitalisering, også i kombination med hinanden, da de to emner ofte hænger sammen. Virksomhederne oplever en stigende efterspørgsel fra både medarbejdere og kunder omkring disse emner. Dermed oplever de, at projektet taler ind i et behov og områder som virksomheden havde sat sig et mål om på forhånd, men havde svært ved at adressere selv. Samtidig mener virksomhederne, at det giver mening at fokusere på digitalisering og bæredygtighed gennem kompetenceudvikling, hvor medarbejderen klædes på til at håndtere nye muligheder og udfordringer. Flere af de interviewede beskriver, at det er væsentligt at få ekstern vejledning som projektet tilbyder, både ift. et forhøjet akademisk og praktisk niveau med forståelige eksempler for medarbejderne.

Alle de interviewede virksomheder er enige om, at uden projektet havde de ikke fået adresseret digitalisering og bæredygtighed, eller opnået samme resultater som de har med projektet. Samtidig beskriver flere virksomheder, hvordan de har fået andre lignende tilbud om kompetenceudvikling. Virksomhederne har primært valgt SMUK-projektet på baggrund af, at der er opbygget en troværdig relation med planlægningsgruppens konsulenter, samt at der i projektet ydes sparring og hjælp til det administrative ift. timeregistrering. Samtidig er et væsentligt element medfinansiering gennem projektet til projekt aktiviteter.

Forankring af
output



Der er et tydeligt fokus på implementering og forankring af den tilførte viden i virksomhederne. Virksomhederne oplever en stærk forankring, idet der igennem forløbet er fokuseret på implementering af tillærte kompetencer. Projektholder har fokuseret på at hjælpe virksomhederne til at tænke næste skridt, finansiering, plan og skabt bevidsthed om at kompetenceudviklingen skal fortsætte efter endt projektførløb. Dermed vurderer vi, at det er sandsynligt, at projektet bidrager til vedvarende udvikling hos medarbejderne og hos lederne. Projektholder har på baggrund af en relativ kort projektperiode og travlhed hen imod slutningen af projektperioden, fokuseret på at på få gennemført hovedaktiviteter, samt på implementering og forankring i den enkelte virksomhed, og mindre på forankring af erfaring og læring fra projektet. Projektholders erfaringer fra projektet videreføres dog i en ny projektbevilling hos AOF

Center Midtjylland². Ligeledes har projektholder udbredt projektets erfaringer gennem vidensdeling med de to Regionale Arbejdsmarkedsråd og Arbejdsmarkedskontorets Voksen- og Efteruddannelseskonsulenter. Samlet set vurderer vi, at der er en tydelig forankring af den tilførte viden i virksomhederne, mens der er gjort visse greb for videreførelse af projektets erfaringer.

Monitorering og opfølgning



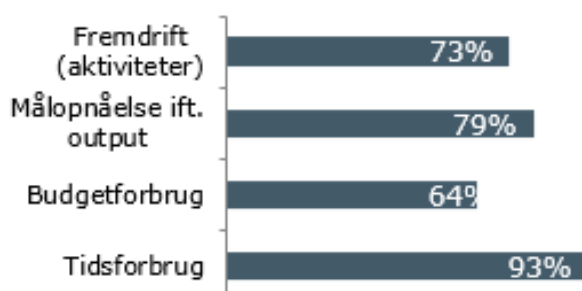
Projektholder har haft en løbende og tæt opfølgende dialog med deltagerne undervejs, men der er potentiale for mere fælles opsamling samt fokus på virksomhedernes udbytte. Som beskrevet tidligere har ændrede konjunkturforskel bl.a. betydet, at virksomhederne har været udfordret på travlhed og ressourcemangel. Dette har bl.a. betydet at projektholder har måtte ændre på modervirksomhedernes rolle, samt at planlagte aktiviteter omkring kompetenceløft af udvalgte medarbejdere og tilføjelse af nyansatte kompetencer er udgået. Samtidig har højkonjunktoren skabt øget incitament hos virksomhederne til at holde på medarbejdere, skabe et godt arbejdsmiljø og give medarbejderne mulighed for udvikling. Vi vurderer, at projektet til dels har formået at omstille og udnytte dette ved at fokusere på indarbejdelse af dagsordener relevante for medarbejderen som digitalisering og bæredygtighed. Samtidig kan vi konstatere på projektets målopnåelse, at projektholder kun i et vist omfang har været i stand til at forholde sig til disse. Samlet set vurderer vi, at projektholder har foretaget relevante justeringer af grundlaget for indsatsen pga. de ændrede kontekstforhold, men dog at virksomhedernes ønsker og behov med fordel kunne være inkluderet mere i beslutningsprocessen fra start.

Ændringerne i indsatsen er foretaget på baggrund af erfaringer og diskussioner i planlægningsgruppen, mens de specifikke justeringer i de enkelte virksomheder er udviklet i samspil med den enkelte virksomhed. Undervejs i projektperioden har projektkoordinatorerne fulgt virksomhederne i deres projektforsløb fra start til slut, og har fulgt op løbende ift. hvad der har fungeret godt og mindre godt i forløbet. Dermed er der blevet fulgt op individuelt med virksomhederne, og relevante udfordringer er blevet delt med projektgruppen. Herudover er der foretaget fælles arrangementer for samtlige virksomheder, med fokus på systematisk vidensdeling. Projektholder har benyttet slutschemaet som evaluering af deltagerens forløb. Samtidig vurderer vi, at der i planlægningsgruppen kunne have været større systematisk opsamling på resultater fra projektet til at underbygge videreførelsen af viden og erfaringer skabt i projektet.

² Projektet "Den grønne bølge i Midtjylland", med start 01.01.2023.

5 Fremdrift og målopnåelse

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



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

Status på evalueringstidspunktet er, at 73 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Indgåelse af aftaler med 3 modervirksomheder	3	3	100 %
A2: Indgåelse aftaler med ca. 6 SMV'er pr. modervirksomhed	17	22	+ 100 %
A3: Workshops/seminarer (udd. forløb) hos virksomhederne	120	85	71 %
A4: Uddannelsesforløb hos virksomhederne	3.895	747	19 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 14-11-2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har realiseret deres første 2 aktivitetsmål, der omhandler indgåelse af aftaler med virksomheder. Projektet har siden midtvejsevalueringen gennemført væsentligt flere uddannelsesforløb med ledelsen og nøglepersoner hos virksomhederne (A3). Projektledelsen oplyser, at de forventer at realisere samtlige aktivitetsmål indenfor projektperioden.

Projektholder oplyser samtidig, at der har været væsentlige registreringsmæssige udfordringer i forhold til den opstillede indikator om uddannelsesforløb for medarbejdere hos virksomhederne (A4), og at det reelle tal er væsentligt

højere. For eksempel har en modervirksomheds alene gennemført 11 workshops for 140 medarbejdere, og dermed haft 1540 registreringer på A4. Dette er dog ikke blevet registreret i PRV-systemet, idet virksomhederne har været forbeholdende over for store administrative byrder. Vi vurderer derfor, at det er realistisk at projektet har realiseret samtlige aktivitetsmål på trods af udfordringer med dokumentation. Det skal samtidig bemærkes, at samtlige aktivitetsmål er blevet nedjusteret siden midtvejsevalueringen, ligesom at nogle aktivitetsmål er udgået. Nedjusteringen blev foretaget på baggrund af, at projektet oplevede udfordringer med at løfte den oprindelige indsats planlagt. Bl.a. idet virksomhederne, qua højkonjunktur frem for projektets forventede lavkonjunktur, havde svært ved at afsætte tilstrækkelige ressourcer i forbindelse med deltagelse som henholdsvis modervirksomhed og deltagervirksomhed.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	4,4	2,8	64 %
Tidsforbrug (måneder)	30	28	93 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 14-11-2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt et markant lavere forbrug af midler sammenholdt med tidsforbruget. Dog skal det påpeges, at budgetforbruget senest er opgjort i august og derfor forventeligt er højere end angivet. I projektets sidste periode opnås i projektet en medfinansiering på 10.000 timer fra virksomhederne, og projektholdet forventer stort set at bruge det fulde budget indenfor 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 79 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	20	22	+ 100 %
B2: Antal deltagere	1.136	648	57 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 14-11-2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet har projektet rekrutteret det forventede antal virksomheder. I forhold til antal deltagere er projektet dog væsentligt fra at realisere det opsatte mål. I alt har 648 medarbejdere på evalueringstidspunktet deltaget i et eller flere kompetenceudviklende uddannelsesforløb. Projektholder oplyser, at flere virksomheder afholder forløb i starten af 2023 i forlængelse af SMUK-indsatsen, som dog ikke kan tælles med i outputmålet. På baggrund af de fortsatte aktiviteter forventer projektholder at aktivere yderligere 700 medarbejdere, og dermed opnå et samlet antal deltagere på 1.400 efter projektets afslutning.

Forskellen i målopnåelsen mellem B1 og B2 indikerer, at projektet har haft færre deltagere per virksomhed end forventet. Dog har medarbejderne typisk deltaget over en længere periode end oprindeligt tiltænkt, hvilket ifølge projektholder har betydet, at det har været muligt at arbejde mere målrettet og i dybden med hver enkelt deltager. Ved midtvejsevalueringen efterspurgte modervirksomhederne flere større virksomheder i klyngerne, både ift. brandingværdi, sparring og inspiration, og samtidig var projektholder i tvivl om, hvorvidt det var muligt at nå måltallene for antallet af virksomheder. På den baggrund har projektet fået godkendt en ændring hos Erhvervsstyrelsen således, at projektets modervirksomheder ikke behøver være SMV'er. Således er der ikke noget fastsat loft på antal ansatte i disse, men projektholder oplyser, at de af hensyn til projektets interne sammenhængskraft ikke vil inkludere meget store virksomheder i projektet. Denne ændring har ikke haft en væsentlig indflydelse på antal deltagere (B2).

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 interviews med deltagervirksomhederne, 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.

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 deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Ifølge projektets effektkæde skal projektet skabe øget vækst samt øget jobskabelse og beskæftigelse i de deltagende SMV'er. Herunder også fastholdelse af eksisterende omsætning og fastholdelse af nuværende medarbejdere. Disse effekter forventes at følge af de kompetenceløft, som virksomhedernes medarbejdere får og er således afhængige af, at medarbejderne kan anvende de nye til lærte kompetencer i deres job.

Baseret på virksomhedsinterviewene kan vi i den forbindelse konstatere, at:

- > De interviewede virksomheder oplever, at deres medarbejdere og ledere kan tage deres udbytte fra kompetenceforløbene i brug i dagligheden. For lederne har kompetenceforløbene betydet at lederne er blevet mere kompetente til at lede omkring bæredygtighed og digitalisering, og hvordan de kan kommunikere forandringer og budskaberne klart til deres medarbejdere. For nogle medarbejdere har det bl.a. gjort det mere håndgribeligt for dem, hvad emnerne betyder for deres virksomhed og hvordan de kan implementere det i daglig praksis. For eksempel er en virksomhed begyndt at benytte Whatsapp til at sende billeder mm. mellem ansatte der ikke er skriftligt stærke.
- > De interviewede virksomheder oplever, at de gennem deltagelse i forløbet har fået implementeret digitalisering og bæredygtighed i deres virksomhedsstrategi og har opbygget større omstillingsevne på områderne. Vi vurderer også, at der er sandsynlighed for et bredt organisatorisk forankret kendskab til og forståelse for virksomhedernes strategi og retning efter endt forløb. Det anser vi i sidste ende som en god forudsætning for virksomhedernes udvikling.
- > Virksomhederne angiver, at de forventer at vækste på baggrund af deres deltagelse i projektet og med afsæt i de løsninger som de har fået ud af deltagelsen. Enkelte virksomheder oplever allerede nu, hvordan de på

baggrund af deres gennemførte kompetenceforløb og integrering af bæredygtighed i deres strategi har en fordel ift. andre virksomheder og er blevet mere attraktive som arbejdsplads. Samtlige virksomheder forventer ligeledes, at kulturændringen i virksomheden, gør dem attraktive for nye og nuværende medarbejdere. For eksempel ift. bæredygtighed, digital ledelse eller medarbejdertrivsel på hjemmearbejdspladsen.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 3 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	1.023	0	555	54 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 14-11-2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Effektmålet er opgjort på baggrund af deltagernes besvarelser på sluskemaer, og projektholder oplyser at nær alle sluskemaer først bliver indrapporteret i januar 2023, og er årsag til den lave målopnåelse. I de allerede indsamlede sluskemaer vurderer deltagerne, at deres kompetenceniveau enten "i høj grad" eller "i nogen grad" er øget. Samlet set vurderer vi, at det er muligt for projektet at realisere effektmålet indenfor projektperioden eller umiddelbart efter. Samtidig vurderer vi, at der for de deltagende virksomheder er dybdegående effekter i form af kompetenceudvikling for medarbejdere og ledere. Dog er det på baggrund af effektmålene ikke tydeligt om kompetenceforløbene har skabt øget vækst eller jobskabelse i virksomhederne.

I forbindelse med midtvejsevalueringens anbefalinger er effektmålet C1 nedjusteret fra 1.260 til det nuværende 1.023. Ligeledes er effektmål om jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen udgået, idet projektholder havde vanskeligheder ved at måle dette.

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

Rammerne omkring kompetenceudvikling skal være individuelle tilpassede forløb og kunne rumme variation mellem virksomhederne. Projektet har været drevet af en tilgang til kompetenceudvikling med udgangspunkt i virksomhedernes behov og med fokus på at tage afsæt i jobbet som drivkraft for vurdering af kompetenceudviklingsbehovet. Overordnet ser vi, at det har fungeret godt med individuelle forløb for virksomhederne med tillid og tryghed mellem virksomhederne og projektholder. Generelt ser vi, at kollektive forløb kan være svære for kompetenceudvikling. Det er også afspejlet i SMUK-projektet ved, at aktiviteterne undervejs i projektperioden er blevet endnu mere specialiserede end forventet. Fra nærværende projekt, og på baggrund af vores erfaringer fra evaluering af andre indsats, har vi herunder opsamlet nogle af de elementer, som er væsentlige for, at indsatsen bliver attraktiv for målgruppen:

- 1 Med henblik på at skabe vedvarende forandringer er det væsentligt at flytte udviklingsarbejdet fra papiret til implementering i praksis. Som udført i SMUK-projektet kræver forandring, at en nye strategi bliver flyttet ud i virksomheden fra start, og at der bliver skabt en forståelse i organisationen fra top til bund. Samtidig skal der tages afsæt i jobbet som omdrejningspunkt, hvorigennem implementering og forankring foregår løbende. Både indholdsmæssigt skal det være tydeligt for deltagerne, hvad de konkret kan anvende den tillærte viden/kompetencer til i deres egen virksomhed, og det skal samtidig være overskueligt i den forstand, at det logistisk skal være muligt for dem at afsætte tid til at deltage.
- 2 Det er af virksomhederne værdsat at få skabt en plan for forløbet fra start med mulighed for ændringer løbende. Facilitator har en vigtig rolle i at lytte til og samtidig udfordre deltagernes oprindelige forståelse af deres behov. Samtidig skal facilitator hurtigt kunne få konkretiseret virksomhedens behov og indledningsvis strukturere en plan for resten af forløbet.
- 3 Kompetenceforløbet kan gøre sig attraktivt ved at fokusere på dagsordener der er aktuelle og vedkommende. Projektholder udtrykker, at det som projektholder og facilitator handler om at have ekspertise og kende nødvendigheden inden for et område, og præsentere den forretningsmæssige nødvendighed for virksomheden. Dermed er det relevant, at projektholder har faglig indsigt i området, kommende lovgivning, fremtidige udfordringer mm. med henblik på at være forudsigende på hvad der er relevant for virksomhederne.
- 4 Samtidig er det for virksomhederne ikke kun faglig sparring der er værdifuld, men også hjælp til det administrative ifm. deltagelse i et projekt. Som

³ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

projektholder er det værdifuldt at kunne tilbyde deltagerne en let organisering og hjælpende hånd med det administrative.

- 5 Med en indsats som denne finder vi det samtidig væsentligt, at projektholder løbende forholder sig til, om indsatsen skaber det ønskede udbytte og værdi hos deltagerne. Som det er tilfældet i dette projekt, er nogle af aktiviteterne undervejs blevet ændret. En væsentlig læring fra projektet er dermed, at indsatsen skal kunne rumme ændringer undervejs, for at det dels svarer til målgruppens behov, dels kan forholde sig til evt. eksterne faktorer som får betydning for omstilling og udvikling hos målgruppen (f.eks. Covid-19). Rammerne for projektet bør dermed opsættes, så der er mulighed for at kunne justere på indsatsen undervejs.

Læringspunkt 2

Der er værdi i kombinationen mellem individuelle og kollektive aktiviteter, men samtidig varierende behov for netværksskabelse blandt virksomhederne. I forlængelse af punkt 1 synes der at være en værdi for deltagerne, når individuelle aktiviteter, hvor deltagerne kan få sparring om netop deres udfordringer og potentialer, kombineres med kollektive aktiviteter, f.eks. netværksaktiviteter eller at der afsættes tid til erfaringsudveksling og videndeling ifm. kompetenceforløbet. Dog oplever vi variation blandt de interviewede deltagere i SMUK-projektet i deres oplevelse af sparring med andre virksomheder.

- > Halvdelen af de interviewede virksomheder efterspørger mere sparring omkring kompetenceudvikling med andre virksomheder. De er nysgerrige omkring hinandens udvikling, og mener at det vil være berigende med løbende sparring igennem processen. Kontakten må gerne både være i start, midtvejs og til slut i kompetenceudviklingsforløbet og med fysiske besøg på hinandens virksomheder.
- > Den anden halvdel af interviewede virksomheder mener modsat ikke, at mere netværksskabelse er nødvendigt. Idet virksomhedernes forløb er individuelt tilrettelagt og at de har oplevet stor forskel mellem virksomhederne i deres klynge, mener de ikke, at de vil have gavn af sparring med hinanden. Flere henviser også til, at de i forvejen har lokale klyngemøder i et lokalt erhvervsnetværk, hvor de videndeler.

Dermed er det også vigtigt med et individuelt tilpasset forløb ift. virksomhedens præference om netværk og sparring. Det er en fordel at give virksomhederne mulighed for at til- eller fravælge netværk og sparring med andre virksomheder på baggrund af virksomhedens behov.

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	Midtvejs-evaluering
● [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.