

FEBRUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

STEP UP

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00
FAX +45 56 40 99 99
WWW cowi.dk

FEBRUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

STEP UP

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	344.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	10.02.2023
UDARBEJDET	IRON
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	LCPE

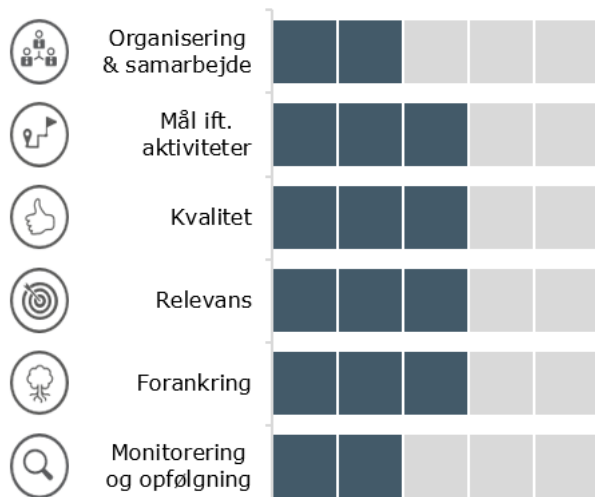
INDHOLD

1	Resumé: Step Up	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Indsatsens effektmål	11
7	Anbefalinger og læring	12
8	Bilag: Sådan scorer vi	14

1 Resumé: Step Up

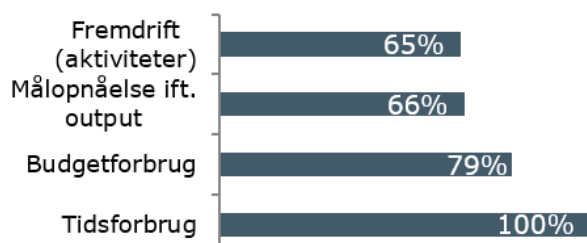
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **2,7**



Projektet organisering har båret præg af, at projektet har haft svært ved at etablere praktiske og virkningsfulde samarbejder. Indsatsen har ført til kompetenceløft af medarbejdere og ledere i mellemstore SMV'er, om end rekruttering af deltagere har været udfordret og STEM-kompetencer ikke har været efterspurgt. Samtidig har indsatsen givet virksomhederne et tiltrængt fokus på kompetenceudvikling, men projektets rekrutteringsudfordringer vidner om, at projektets værditilbud har været utydeligt. Virksomhedsrepræsentanterne vurderer deres udbytte positivt, men de interviewede deltagere tilkendegiver et varierende udbytte af deres ledelses- eller salgsuddannelsesforløb. Flere deltagere oplever at kunne bruge deres tillærte ledelseskompetencer i deres arbejde, mens der blandt projektpartnerne ikke er en tydelig forankring af læring fra projektet. Herudover er det ikke tydeligt om evaluering af uddannelsesforløbene er blevet anvendt aktivt, og projektets manglende fremdrift er et tegn på at udfordringer ikke er blevet spottet og løst tidnok.

Målopnåelse



Projektet har afviklet 77 % af de målsatte uddannelsesforløb. Projektholder oplyser, at heraf har 30 af deltagerne været på et forløb fra ufaglært til faglært, og resten af deltagerne har været på akademiforløb. Målopnåelsen skyldes i høj grad begrænset fremdrift i aktiviteter i den første del af projektperioden, blandt andet pga. COVID-19 og rekrutteringsvanskeligheder. Projektet har på evalueringstidspunktet et underforbrug af midler, der hænger sammen med at projektet ikke har gennemført de målsatte aktiviteter.

Effektvurdering

Deltagernes opfattelse af værdiskabelse i forhold til om...	Værdiskabelse 0-10
faget har skabt værdi for deres faglige udvikling	8,9
deltagelse på faget har skabt værdi for den virksomhed de arbejder for	7,6
deres tilfredshed med fagets anvendelighed i forhold til deres praksis	8,4

Deltagerne har angivet deres svar på en skala fra 0-10. (n=42)

Deltagerne vurderer, at uddannelsesforløbet i høj grad har skabt faglig udvikling og værdi for deres virksomhed. Samtidig beskriver virksomhedsrepræsentanterne, at de har fået et fælles sprog indenfor virksomheden, som de kan bruge i deres strategiske arbejde. Herudover er det en positiv effekt, at virksomhederne udtrykker, at de er blevet mere åbne for at kompetenceudvikle flere af deres medarbejdere, efter at være blevet gjort opmærksom på behovet gennem projektet. Dog er projektets samlede effekt påvirket af ikke at have gennemført de målsatte uddannelsesforløb, samt at det er mindre tydeligt for os hvordan indsatsen konkret har ført til øget vækst i virksomhederne, hvorfor vi giver en gul score.

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

Formålet med Step Up har været at bidrage til et formelt kompetenceløft for mindre SMV'ere i Region Hovedstaden, især inden for brancherne turisme, handel, transport, installation samt energi- og miljøteknologi. Kompetenceløftet har især haft til formål at fokusere på kompetenceudvikling i virksomhederne i forhold til STEM-kompetencer, hvor en række undersøgelser indikerer, at netop SMV'ere er særligt udfordrede i forhold til kvalificeret arbejdskraft og rekruttering.

Step Up's aktiviteter har taget afsæt i konkrete og identificerede udfordringer, som de forskellige brancher og virksomheder oplever, og som kan adresseres i kraft af kompetenceudvikling af medarbejdere. Kobling imellem strategiske udfordringer og kompetenceudvikling er blevet formuleret i et strategisk kompetencedokument i den indledende dialog med virksomhederne. Herefter har projektets konsulenter gennemført workshops med interesserede SMV'ere, og på baggrund af disse formuleret kompetenceforsyningsplaner for de deltagende medarbejdere. I det efterfølgende uddannelsesforløb, af den enkelte medarbejder, har der været stor vægt på kontakt med både medarbejder og selve virksomheden.

Projektet har været varetaget af Copenhagen Business Academy (Cphbusiness), og derudover har Københavns Erhvervsakademi (KEA), Niels Brock og Erhvervs- og Uddannelsesudvalget i Hovedstaden deltaget som partnere i projektet.

Partnergruppen er blevet sammensat på baggrund af et ønske om en større sammenhæng mellem de erhvervsrettede uddannelser i Region Hovedstaden. Herudover har projektgruppen haft til formål at skabe dialog med en række andre lignede aktiviteter i og uden for Region Hovedstaden, herunder Restart, Fremtidens Arbejdskraft, Smarter Greater Copenhagen og Vækstrettet Kompetenceudvikling, for at sikre størst mulig synergi og vidensdeling projekterne imellem.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Copenhagen Business Academy
Sagsbehandler:	Patrick Rosengren Danielsen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Erhvervsuddannelse for voksne (ESF-4b)
Samlet budget:	DKK 15,8 mio.
Bevillingsperiode:	01.01.2019 – 31.12.2022

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

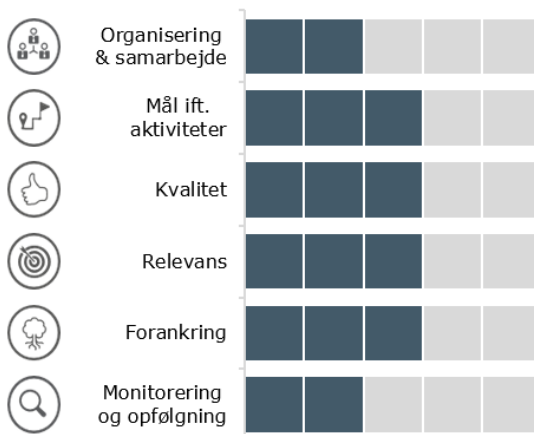
Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Organisering, projektledelse, administration • Udvikling af strategisk kompetencedokument, screening af virksomheder, og indledende dialog med virksomheder • Workshop med interesserede virksomheder og dialog om kompetencevurderingsplaner • Uddannelsesforløb • Facilitering og fastholdelse i uddannelsesforløb • Forankring og kommunikation af projektaktiviteter 		<ul style="list-style-type: none"> • Generelle overordnede strategiske udfordringer inden for hver branche er identificeret • SMV'erne har fået en bredere viden om uddannelsesmulighederne • Medarbejder i SMV'er er blevet motiverede til at gennemføre en opkvalificerende uddannelse 		<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceløft af medarbejdere i SMV'er i regionen • Øget tiltrækning af investeringer • Øget vækst og beskæftigelse

3 Overordnet status

Projektet har i slutningen af 2021 og i hele 2022 haft en væsentlig fremdrift i aktiviteterne, men på trods af dette har projektet på evalueringstidspunktet ikke realiseret de opsatte måltal. Det skyldes i høj grad at projektets fremdrift har været påvirket af COVID-19 situationen og rekrutteringsvanskeligheder i starten af projektperioden. COVID-19 har ifølge bevillingsmodtager påvirket virksomhedernes motivation for at sende deres medarbejdere på uddannelse, negativt. På baggrund af disse udfordringer har projektet af to omgange fået nedskrevet sine måltal og budget. Anden nedskrivning var blandt andet på baggrund af at KEA trådte ud af projektet. Projektet har derfor været forlænget med et år, og til udgangen af 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



Projektet har haft svært ved at etablere praktiske og virkningsfulde samarbejder.

Cphbusiness har været ansvarlig for rekruttering af virksomheder, projektets fremdrift (udbydes under 'Monitorering') og den løbende dialog og kontakt mellem partnerne. Herudover har der i projektet været tilknyttet tre uddannelseskonsulenter, der har haft den indledende snak med virksomhederne, og som har varetaget hver deres fagområde, om end vi kan forstå, at denne opdeling i perioder har været flydende. Undervejs i projektet er der blevet ansat nye virksomhedskonsulenter, der har kunne vejlede virksomhederne i regler og muligheder inden for AMU- og VEU-systemet. Dette finder vi positivt, og som en korrekt prioritering, da vi i midtvejsevalueringen kunne konstatere, at flere virksomheder oplevede, at virksomhedskonsulenterne ikke havde tilstrækkeligt med viden herom.

Undervejs i projektperioden er samarbejdet med KEA imidlertid stoppet, idet KEA oplevede udfordringer med at rekruttere virksomheder til forløb hos dem, og projektholder erfarede at virksomhederne ikke efterspurgte STEM-kompetencer. Projektledelsen og de på evalueringstidspunktet tilbageværende uddannelseskonsulenter tilkendegiver, at der har været mere synergi i projektet, efter at KEA trådte ud, idet der herefter hovedsageligt har været fokus på det merkantile og detailhandelsområdet. Dette betragter vi som et udtryk for, at projektets fokus har været for bredt, og at såvel projektholder som partner har manglet overblik hvad dette har krævet ift. koordinering, dialog og tiltag. Vi finder det ærgerligt, at projektet ikke har formået at udløse potentialet i partnerskabet, og særligt med tanke for, at et af projektets fokusområder har været målrettet kompetenceudvikling i virksomhederne i forhold til STEM-kompetencer, som særligt KEA har kunne byde ind med. Med KEA's udtrædelse kan vi således konstatere, at der i overvejende grad har været uddannelsesaktører (partnere) til stede med en kompetenceudviklingsprofil inden for ledelse og salg, hvilket vi vurderer har skabt en ubalance ift. projektets formål. Herudover er det ikke tydeligt for os, hvilken rolle Erhvervshus Hovedstaden har haft i

projektet, eller om deres kendskab og indgang til SMV'erne er blevet anvendt i forbindelse med rekrutteringen. Projektet har haft en lang række erfaringsmøder med projektet RESTART, indtil dette projekt stoppede. Herudover er vi ikke bekendte med, at der i udpræget grad er skabt samarbejde med andre, lignende indsatser. Som påpeget ved midtvejsevalueringen er det fortsat vores indtryk, at styregruppen burde have haft en mere aktiv rolle, og have involveret sig mere aktivt i løsningen af de udfordringer, som projektet har været præget af.

Samlet er det således vores indtryk, at projektets formål har været for bredt (uddybes under 'Sammenhæng'), hvilket har kompliceret samarbejdet med projektets partnere, samt etableringen af praktiske og virkningsfulde samarbejder.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet har ført til kompetenceløft af medarbejdere i mellemstore SMV'er, om end rekruttering af deltagere har været udfordret og STEM-kompetencer ikke har været efterspurgt. Som tidligere nævnt har projektet under hele projektperioden været karakteriseret af rekrutteringsudfordringer, på trods af en stor mængde ressourcer har været brugt på rekruttering. Projektholder oplyser, at de primært har haft succes med at rekruttere mellemstore virksomheder, om end projektet oprindeligt var målrettet de mindre SMV'er (se læringspunkt 1), og at de i slutningen af projektperioden har oplevet, at flere virksomheder er vendt tilbage på baggrund af en tidligere kontakt i starten af projektperioden. Projektet har derfor ikke gennemført de mål-satte uddannelsesforløb, om end måltallene herfor er blevet nedskrevet af to omgange. Herudover har det ikke været tydeligt, hvordan uddannelsesforløbene har haft fokus på kompetenceudvikling i virksomhederne i forhold til de tidligere nævntebrancher eller STEM-kompetencer, idet Cphbusiness og Niels Brock overvejende udbyder uddannelser indenfor salg og ledelse. Med KEAs udtrædelse af projektet er det vores vurdering, at projektets STEM-fokus er sløret, om end projektets deltagere har været tilfredse med forløbet og har fået et kompetenceløft, dog primært inden for salg og ledelse.

Samlet er det således vores vurdering, at projektholder har haft udfordringer med at målrette og kommunikerer projektets værditilbud, som det også blev påpeget i midtvejsevalueringen, hvilket vi vurderer at projektets målopnåelse (på trods af nedskrivninger) er et udtryk for. Projektholder har samtidig erfaret, at virksomhederne ikke har efterspurgt STEM-kompetencer som forventet, på trods af eksisterende undersøgelser peger på et stort behov for STEM-kompetencer. Derfor finder vi projektets rationale udfordret, da behovet hos virksomhederne ikke var som tiltænkt. Overordnet set vurderer vi, at projektet har ført til kompetenceløft af medarbejdere, men ikke indenfor det tiltænkte område.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Virksomhedsrepræsentanterne vurderer deres udbytte positivt, men de interviewede deltagere tilkendegiver et varierende udbytte af deres ledelses- eller salgsuddannelsesforløb. De interviewede deltagere¹ og virksomheder har overvejende en positiv opfattelse af deres uddannelsesforløb. De fire interviewede deltagere, der har deltaget i et akademi-forløb

¹ 4 deltagere har deltaget i et akademi forløb hos Cphbusiness og 2 har deltaget i faglært forløb hos Niels Brock. 2 virksomhedsrepræsentanter har haft deltagere på akademi-forløb, og 1 virksomhedsrepræsentant har haft deltagere på faglært-forløb.

hos Cphbusiness, beskriver undervisningen som velforberedt og engagereret, og oplever at det har givet dem kompetencer de kan bruge på deres arbejdsplads. For eksempel beskriver flere medarbejdere, at de er blevet bedre til at aflæse persontyper, har fået mere selvtillid i deres rolle, og at de konkret har benyttet deres ledelsesforløb til MUS og coaching samtaler.

Det er dog kommet bag på deltagerne hvor meget forløbene har krævet både i forhold til tid og faglighed, men de understreger at forløbet har været godt og lærerigt. Virksomhedslederne beskriver dernæst, at nogle af deres medarbejdere er droppet ud af de lange forløb, fordi de blev overrasket over intensiteten, men at de herefter har valgt at bruge de åbne hold. De to deltagere, der har haft et faglært forløb på Niels Brock, har derimod oplevet, at det faglige niveau var for lavt, og at deres undervisning ikke var tilpasset deres arbejdssituation, hvorfor de ikke har kunnet bruge det efterfølgende (se læringspunkt 2). Samlet set mener deltagerne, at det har været værdifuldt at have indgået i hold med kollegaer fra deres virksomhed eller kursister med samme faglighed som dem selv.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Indsatsen har givet virksomhederne et tiltrængt fokus på kompetenceudvikling, men projektets rekrutteringsudfordringer vidner om, at projektets værditilbud har været utydeligt. De interviewede virksomhedsrepræsentanter og beslutningstagere i virksomhederne beskriver, at der ikke har været fokus på opkvalificeringen i virksomheden før, men at det er et fokus der har været kærkomment og som de håber at arbejde videre med i fremtiden (se læringspunkt 1). De beskriver, at mange ledere i deres branche typisk ikke har en lederuddannelse, og det derfor er relevant for dem med efteruddannelse. I den forbindelse oplever de, at forløbet har gjort dem bedre til deres arbejde som ledere. Virksomhedsrepræsentanter beskriver alle, at de oplever at deres medarbejdere har fået én succesoplevelse med uddannelse og eksamen, som de ikke har haft før, og som har givet flere motivation til yderligere uddannelse. Samtidig beskriver virksomhedsrepræsentanterne at de på baggrund af forløbene har fået et fælles sprog indenfor virksomheden, som de kan bruge i deres strategiske arbejde, og som har bidraget til at de nemmere kan finde en fælles retning. Alle virksomhederne udtrykker, at det selv i højkonjunktur har været relevant med opkvalificering af deres medarbejdere, men at det samtidig har været essentielt at forløbene har været så fleksible som muligt, således de har haft mulighed for at fortsætte deres produktion. På trods af at deltagerne tilkendegiver en høj relevans, noterer vi dog projektets rekrutteringsudfordringer, hvilket vi som tidligere nævnt bl.a. vurderer skyldes, at projektets værditilbud har været utydeligt og derfor svært at kommunikere ud.

Forankring af
output



Flere deltagere oplever at kunne bruge deres tillærte ledelseskompetencer i deres arbejde, mens der blandt projektpartnerne ikke er en tydelig forankring af læring fra projektet. I de tilfælde hvor undervisningsforløbene har været tilrettet specifikt til medarbejdernes arbejdssituation, giver deltagerne udtryk for at de kan bruge deres tillærte kompetencer efterfølgende. Flere deltagere, der arbejder i en lederstilling, har fået konkret feedback fra deres medarbejdere om, at de mærker en positiv forskel i deres ledelse efter forløbet. Det er derfor vores samlede indtryk, at flere af forløbene har bidraget til en bedre ledelse i virksomhederne. Herudover har

virksomhederne mulighed for at lade deres medarbejdere indgå i nye forløb hos projektpartnerne, som er partnernes kernevirkomhed (dog uden videre finansiering af aktiviteter). Ligeledes oplyser projektholder, at projektets generelle erfaringer med kompetenceudvikling af målgruppen videreføres hos Cphbusiness gennem medarbejdere og intern dokumentation af projektet. Projektholder har oprindeligt haft til formål at opsamle resultater omkring arbejdet med de mindre SMV'ere og erfaringer vedr. fastholdes af medarbejdere i uddannelsesforløb, og på evalueringstidspunktet er dette aktivitetsmål (A6) ikke realiseret. Dog oplyser projektholder, at der erfaringsopsamles løbende og i den afsluttende rapport til Erhvervsstyrelsen.

Monitorering og opfølgning

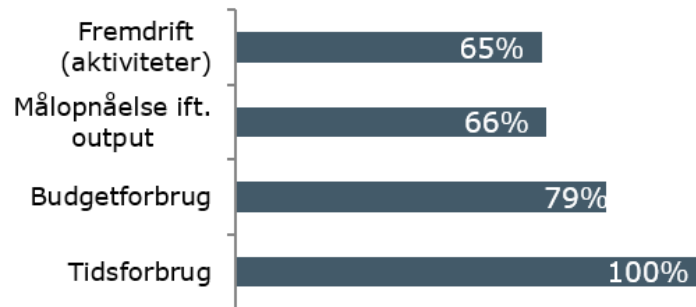


Det er ikke tydeligt om evaluering af uddannelsesforløbene er blevet anvendt aktivt, og projektets manglende fremdrift er et tegn på at udfordringer ikke er blevet spottet og løst tidsnok. På baggrund af vores interviews kan vi konstatere, at uddannelseskonsulenterne har haft løbende kontakt og modtaget feedback fra virksomhederne, også efter endt forløb, og har bidraget med input til projektholder. Cphbusiness har løbende foretaget evalueringer af deres uddannelsesforløb, som en del af deres generiske evaluering af deres øvrige uddannelses tilbud. Dog har vi ikke fået indtryk af at projektholder har brugt evalueringerne aktivt til at kvalificere projektets aktiviteter (undervisning). Herudover er vi ikke bekendt med at Niels Brock har foretaget evalueringer af deres forløb.

Projektledelsen har haft fokus på gennemførelse af uddannelsesforløb i projektets sidste periode. Dog vurderer vi, at projektets manglende fremdrift er et tegn på at udfordringer ikke er blevet spottet og løst tidsnok. Der er ingen tvivl om at COVID-19, og især nedlukningen af landets uddannelsesinstitutioner, har udfordret praktikken i forhold til at sende medarbejdere på uddannelse. Som projektholder fremhæver, har online undervisning ikke været en relevant mulighed for målgruppen af faglærte og ufaglærte, idet kursisterne har været længe væk fra skole uddannelsessystemet og deres udbytte i høj grad er afhængig af fysisk tilstedeværelse. På baggrund af andre analyser og evalueringer, vurderer vi dog, at der med COVID-19 dels er skabt en styrket mulighed for at få virksomhederne til at forstå deres behov for nye kompetencer, dels at der kan være frigivet tid til efter- og videreuddannelse hos medarbejderne. VI vurderer, at projektholder med fordel kunne have gjort yderligere tilretninger af indsatsen, for at virksomhederne – særligt de mindre SMV'er, som projektet egentlig var målrettet, i højere grad blev understøttet i at se behovet for opkvalificering af deres medarbejdere i henhold til STEM-kompetencerne.

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 65 % 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: Organisering, projektledelse, administration	7	8	+100 %
A2: Udvikling af strategisk kompetencedokument, screening af virksomheder, og indledende dialog med virksomheder	435	433	100 %
A3: Workshop med interesserede virksomheder og dialog om kompetencevurderingsplaner	63	23	37 %
A4: Uddannelsesforløb	268	207	77 %
A5: Facilitering og fastholdelse i uddannelsesforløb	268	207	77 %
A6: Forankring og kommunikation af projektaktiviteter	1	0	0 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 03.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har afviklet 77 % af de målsatte uddannelsesforløb. Projektholder oplyser at heraf har 30 af deltagerne været på et forløb fra ufaglært til faglært, og resten af deltagerne har været på akademi forløb. Målopnåelsen skyldes i høj grad begrænset fremdrift i aktiviteter i den første del af projektperioden, blandt

andet pga. COVID-19 og rekrutteringsvanskeligheder. I den forbindelse er projektets kerneaktiviteter (uddannelsesforløb for medarbejdere i SMV'er samt facilitering og fastholdelse i uddannelsesforløb) to gange blevet nedjusteret, og er på trods af nedjusteringer ikke realiseret.

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)	15,8	12,4	79 %
Tidsforbrug (måneder)	47	47	100 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 03.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Projektet har et underforbrug af midler, der hænger sammen med at projektet ikke har gennemført de målsatte workshops og uddannelsesforløb. Projektet har fået nedskrevet deres budget i marts 2022, blandt andet på baggrund af at KEA udtrådte af projektet, og at det blev vurderet, at underforbruget ikke kunne indhentes.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 66 % 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 deltagere	312	207	66 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 03.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektets outputmål afspejler det samme som aktivitetsmål A4, og er ligeledes blevet nedskrevet.

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 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 effektpotentialer.

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

Om spørgeskemaet

Projektholder har selv stået for at udsende spørgeskemaer til deltagerne. Cph-business udsender som del af deres uddannelsesforløb et generisk spørgeskema til alle kursusedtagere. Derfor indgår der i flere af evalueringerne også svar fra kursister både i og uden for forløbet. Der bliver i nedenstående afsnit gjort brug af de to spørgeskemaer, som Cphbusiness har udsendt til forløb der kun har haft deltagere, som har indgået i projektet:

- > Evaluering af faget "coaching og konflikthåndtering" i efteråret 2022. Surveyet blev sendt ud til 21 deltagere, hvoraf 14 har besvaret, hvilket giver en svarprocent på 67 %.
- > Evaluering af faget "Organisation og arbejdspsykologi" i foråret 2022. Surveyet blev sendt ud til 21 deltagere, hvoraf 15 har besvaret, hvilket giver en svarprocent på 71 %.

På trods af en høj svarprocent er begge spørgeskemaer på et begrænset datagrundlag, hvorfor de ikke udgør en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse. I nedenstående er der taget et gennemsnit af de to evalueringers besvarelser med henblik på at give et samlet billede af deltagerne opfattelse og udbytte. Deltagerne svar er i projektholders evaluering angivet via en tilfredshedsskala fra 0-10.

Figur 6 Deltagerne opfattelse af undervisningen

Deltagerne tilfredshed i forhold til om...	Tilfredshed 0-10
faget har levet op til deres forventninger	8,6
underviser inddrager egne eller studerendes eksempler fra praksis i undervisningen	8,9
deres tilfredshed med faget alt i alt	9,2

Deltagerne har angivet deres tilfredshed på en skala fra 0-10. (n=42)

Ovenstående illustrerer overordnet set, at deltagerne på de to kurser har været meget tilfredse med faget og underviseren. Nedenstående figur viser, i hvilket omfang deltagerne vurderer at forløbet har styrket deres forudsætninger for at skabe værdi i deres virksomhed.

Figur 7 Deltagernes opfattelse af fagets værdiskabelse

Deltagernes opfattelse af værdiskabelse i forhold til om...	Værdiskabelse 0-10
faget har skabt værdi for deres faglige udvikling	8,9
deltagelse i faget har skabt værdi for den virksomhed de arbejder for	7,6
deres tilfredshed med fagets anvendelighed i forhold til deres praksis	8,4

Deltagerne har angivet deres svar på en skala fra 0-10. (n=42)

Deltagernes svar viser, at de vurderer at forløbet har skabt værdi og et udbytte som de kan anvende i deres daglige arbejde. Samme indtryk afspejles i de kvalitative interview, hvor deltagerne på uddannelsesforløb hos Cphbusiness alle har en positiv opfattelse af deres forløb, og beskriver at de har opnået kompetencer, de kan bruge på deres arbejdsplads. Som nævnt tidligere, er evaluator ikke bekendt med at Niels Brock har foretaget evalueringer af deres forløb. Dog har de interviewede deltagere der har haft uddannelsesforløb hos Niels Brock en mindre positiv opfattelse af uddannelsesforløbet og deres udbytte (se afsnittet 'kvalitet, målgruppens oplevelse').

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis mål-opnåelse
C1: Antal deltagere, der er i gang med en uddannelse eller erhvervsuddannelse umiddelbart efter deltagelsen	282		207	73 %
C2: Antal deltagere der har fuldført erhvervsuddannelse umiddelbart efter deltagelsen	20		3	15 %

Note 1: Projektets mål-opnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 03.01.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Samlet set, vurderer vi på baggrund af interviews med deltagere og virksomhedsrepræsentanter, samt projektholders interne evalueringer af uddannelsesforløbene, at projektet vil lede til et kompetenceløft af de 207 deltagere. Kompetenceløftene har ført til en værdiskabelse i de enkelte virksomheder i forhold til ledelse. Dog er det ikke tydeligt hvordan denne værdiskabelse hænger sammen med projektets fokus på specifikke brancher, STEM-kompetencer, og mindre tydeligt hvordan det skaber effekter som adgang til kvalificeret arbejdskraft, øget vækst og beskæftigelse i virksomhederne.

7 anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

SMV'er har svært ved at prioritere kompetenceudvikling og har ofte heller ikke fokus herpå, hvorfor det er relevant at hjælpe virksomhederne med at afdække deres udviklingsbehov. Projektholder har undervejs i projektperioden erfaret, at de sjællandske SMV'er har en lav grad af modenhed i forhold til at kompetenceudvikle, og har blandt andet af den årsag haft udfordringer med at rekruttere. Det skyldes at SMV'erne har fokus på drift, og derfor har haft svært ved at afsætte ressourcer til kompetenceudvikling i en mindre medarbejdergruppe. Ligeledes har andre indsatser rettet mod udvikling og vækst i SMV'er mødt de samme udfordringer. På den baggrund er det relevant at holde sig for øje hvad SMV'ernes behov reelt er, om det er kompetenceudvikling af ledere, alle medarbejdere, opkvalificering i produktionen eller om det er hjælp til vækstplaner, udvikling af produkter el.lign. Samtidig er det relevant at indsatserne hjælper SMV'erne til at identificere deres eget udviklingsbehov.

Læringspunkt 2

Hvordan kan kompetenceforløb gøre sig relevant for SMV'er? På baggrund af nærværende evaluering og andre lignede kompetenceudviklingsindsatser har vi samlet følgende erfaringer i forhold til hvordan kompetenceforløb kan gøres mere målrettede relevante for virksomhederne:

- > **Individuelt eller branchespecifikt tilpasset forløb.** Som tidligere nævnt tilbyder Cphbusiness erhvervsakademiuddannelser inden for fagområder som salg og markedsføring, ledelse, kommunikation, service mm., og ligeledes tilbyder Niels Brock primært forløb inden for detailhandel og det merkantile. Områderne salg og ledelse er relevant indenfor mange forskellige brancher, men vi oplever samtidig, i evaluering af dette og andre projekter, at det er særligt vigtigt at hvert forløb er tilpasset til den konkrete branche eller virksomhed før det skaber udbytte for virksomheden. Selv for de virksomheder, hvor det ikke er muligt at oprette lukket virksomhedshold, er det vigtigt at tydeliggøre det for virksomheder, hvordan forløbene retter blikket mod netop de udfordringer eller potentialer, de finder vigtige for deres virksomhed. Herudover er det relevant at samle hold der er indenfor samme branche, på de åbne uddannelsesforløb. Det skal samtidig bemærkes, at indsatser som nærværende, der er forankret i formelle uddannelsesinstitutioner (der er underlagt givne rammer og vilkår) ikke ubetinget kan tilpasse og lave helt unikke forløb til virksomhederne.
- > **Fagligt stærke og specialiserede undervisere.** Ligeledes har undervisere en stor rolle i at tilpasse hvert forløb specifikt til den pågældende branche eller virksomhed, og det er særligt relevant at underviserne har de rette faglige kompetencer. Virksomhedernes beskriver stor værdi af engagerede og initiativrige undervisere, med en interesse for at hjælpe og fremme virksomhederne. Samtidig er de faglige kompetencer hos

² Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

underviserne relevant for at deltagerne oplever en trykthed i, at de guides og vejledes i en faglig retning, der er relevant for dem.

- > **Øget afklaring om AMU/VEU-systemet.** uddannelseskonsulenterne skal kunne navigere i AMU- og VEU-systemet, og kunne hjælpe virksomhederne i forhold til krav, regler og muligheder inden for AMU- og VEU-systemet. Herunder hvilke muligheder der er for VEU-godtgørelse, og hvordan man bedst muligt får lagt et uddannelsesforløb som imødekommer virksomhedernes behov. Samtidig er det centralt, at den pågældende uddannelseskonsulent ser bredt på virksomhedens behov for kompetenceudvikling, og sender eventuelle leads videre til øvrige skolers eller indsatsers uddannelseskonsulenter (f.eks. kontorassistenter i bygge og anlægsbranchen, kantinedarbejdere i vidensproduktion mv.).
- > **Tydeligt og målrettet værditilbud.** Projektholdet har brugt meget tid og mange ressourcer på at rekruttere og screene virksomheder til projektet. Det er afgørende at indsats er tydelige i deres kommunikation af deres værditilbud. Samtidig kan rekrutteringen af virksomheder i høj grad målrettes brancher, hvor man forventer at de pågældendes skolernes uddannelsesforløb er relevant og målretter kommunikationsindsatserne herefter.
- > **Tydelig forventningsafstemning i forhold til arbejdsbyrden og omfanget af at deltage på et uddannelsesforløb.** Flere af de interviewede deltagere fremhæver, at de har brugt langt mere tid end de forventede på forløbet. Samtidig oplever virksomhedsrepræsentanterne, at nogle af deres medarbejdere er faldet fra forløbet undervejs. Derfor vurderer vi, at det er relevant med tydelig forventningsafstemning ved opstart af et uddannelsesforløb omkring tidsmæssigt omfang og arbejdsbyrde. Dertil peger deltagerne på, at fordelingen af undervisningsdage på en uge har stor betydning for, hvor meget det influerer deres arbejde og virksomheder. Derfor vil det være fordelagtigt i fremtidige lignende projekter at tilpasse uddannelsesforløbene i endnu højere grad efter deltagernes arbejdspraksis og virksomhedernes drift. Eksempelvis nævner deltagerne, at det ikke hensigtsmæssigt at have mere end to sammenhængende undervisningsdage på en uge, heller ikke hvis der kommer en weekend imellem. Dette har for stor indflydelse på en eventuel produktion eller servicering af kunder.

Læringspunkt 3

Det tager tid at opbygge et koncept og brand for indsatsen, og derfor er det vigtigt med et tydeligt fokus på forankring af projektet. Projektholder i dette og andre projektet beskriver, at det tager tid at få projektets navn og koncept bredt ud til relevante aktører. Herudover oplever de, at virksomheder ofte vender tilbage, lang tid efter at de er blevet opsøgt. Idet der er effekter at hente sidst og efter projektperioden, er det derfor særlig relevant at have et fokus på forankring af projektet i projektholders drift eller gennem nye projektbevillinger. Samtidig erfarer vi at andre projekter har haft gode erfaringer med at videreføre indsatsens navn, eller noget lignende, fra en bevilling til en anden, idet det har skabt en brandingmæssig synergi. Selv i tilfælde af at projektet tilretter deres tilbud og målgruppe, kan det være en fordel med et brandingmæssigt overlap.

8 Bilag: 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 sekundær 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.