

FEBRUAR 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

TRENDS OG LEDELSE

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

TRENDS OG LEDELSE

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	454.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	20.02.2023
UDARBEJDET	AEWF
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	LCPE

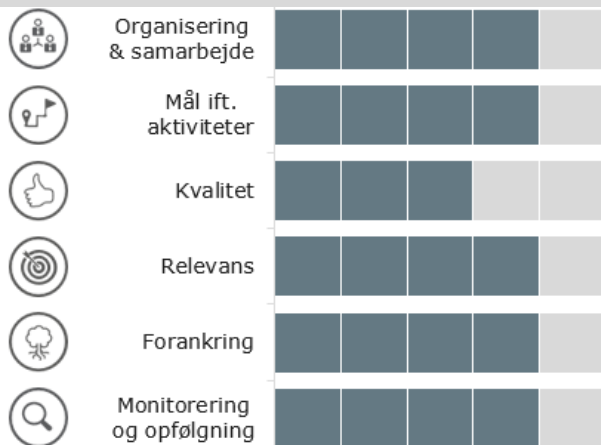
INDHOLD

1	Resumé: Trends og ledelse	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
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: Trends og ledelse

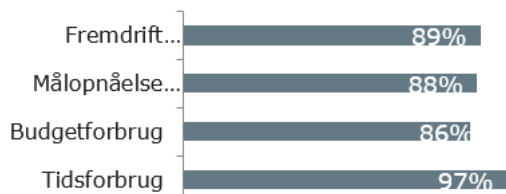
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,8**



På trods af en række udfordringer i relation til bl.a. Covid-19 og mange medarbejderudskift, er det lykkedes projektholder i indsatsens sidste periode at sammensætte et team med de rette kompetencer til sikring af projektets fremdrift. Projektet har bidraget til, at deltageres ledelseskompetencer er styrket og tilførsel af værktøjer og input der tilsammen har bidraget positivt til virksomhedernes udvikling og vækst. Deltagervirksomhederne er tilfredse med deres udbytte af forløbene og karakteriserer forløbene ved et højt fagligt niveau med dygtige undervisere. Ligeledes finder deltagervirksomhederne kompetenceforløbene relevante for både deres vækst og jobskabelse, og sparringen på tværs af virksomhederne som inspirerende. Virksomhedernes læring gennem forløbene er allerede eller ønskes implementeret. Projektholder har på et strategisk niveau foretaget relevante justeringer og tilrettet indsatsen for at sikre virksomhedernes udbytte og forløbenes effekt.

Målopnåelse



På evalueringstidspunktet (14.12.2022) er hovedparten af de opstillede aktivitets- og outputmål indfriet. Projektholder oplyser hertil, at en del af projektets kompetenceforløb afholdes i løbet af december, med det sidste den 23. december, hvorfor vi forventer, at en del af disse tal vil være højere ved projektets afslutning (31.12.2022).

Der er et forventeligt budgetforbrug i forhold til, at projektet nærmer sig sin afslutning. Dog forventer projektholder ikke at anvende hele budgettet.

Effektvurdering

Projektets effektmål	Målsætning efter projektperioden	Status
Antal deltagere med forøget kompetenceniveau efter deltagelse	346	266
Antal deltagere på 1-dags workshops i virksomhederne	250	178
Anslået antal årligt skabte jobs	13	-

På evalueringstidspunktet har 266 deltagere forøget deres kompetenceniveau som følge af deltagelsen, og 178 deltagere har været på 1-dags workshops i virksomhederne. Hertil angiver projektholder, at disse tal forventes højere ved projektet afslutning, da en del forløb afholdes i december 2022, og med det sidste den 23. december.

Målet om jobskabelse er ikke muligt at afdække på evalueringstidspunktet. På baggrund af de gennemførte interviews vurderer vi det sandsynligvis, at deltagelsen i kompetenceforløbene vil føre til jobskabelse i de deltagende virksomheder.

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

Indsatsen har siden bevillingsdatoen ændret navn af to omgange, fra "Morgendagens Kompetencer" til "Tech, trends og ledelse" og nu til "Trends og Ledelse". Derfor anvendes det nye navn i nærværende evaluering.

Trends og Ledelse er et ledelses- og kompetenceudviklingsprojekt, der har haft til formål at styrke små og mellemstore virksomheder. Oprindeligt var formålet at styrke virksomheder efter COVID-19 krisen, men situationen og behovet viste sig at være et andet. Projektet søgte at kompetenceløfte virksomhederne, gennem et forløb (i alt tre hold) der har haft til formål, dels at sikre retning og vækst for virksomhederne, og dels at ramme virksomhederne, der hvor de var (timing og fokus). Kompetenceforløbene har været opdelt i tre specialiseringsspor indenfor emner relateret til digitalisering, bæredygtighed og ledelse. Det søgte projektet via følgende forløbsaktiviteter:

- > Onboarding
- > Kickoff
- > Ledelsescamp
- > Specialiseringsspor (Ledelse, Digital omstilling, Bæredygtighed)
- > Pitchpanel og kompetenceløft
- > Netværksgrupper

Erhvervshus Hovedstaden har drevet projektet i et samarbejde med eksterne undervisere indenfor hvert specialiseringsspor.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Hovedstaden
Sagsbehandler:	Emilie Seierø Reese Jensen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
Samlet budget:	DKK 21 mio.
Bevillingsperiode:	18.06.2020 – 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"> • Rekruttering og screening af virksomheder med formålet om at tiltrække virksomheder, for hvem projektet er relevant og kan skabe den ønskede effekt • Afholdelse af lederudviklingsforløb med kollektive workshops • Sammensætning af netværksgrupper for de deltagende ledere • Gennemførelse af forankringsworkshops i de enkelte virksomheder med individuel afklaring af strategisk vigtig kompetenceudvikling for virksomhederne • Gennemførelse af kompetenceudvikling – individuelt for ledere og for medarbejdere. 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhedslederne er blevet klargjort til at lede omstilling og udvikling i virksomhederne • Øvrige ledere/medarbejdere kan bidrage til omstillingsprocessen i virksomhederne med deres faglighed. • Virksomhederne har fået afdækket deres nuværende og fremtidige kompetencebehov • Virksomhederne har øget bevidsthed om, at kompetenceudvikling er et redskab til vækst • Forøget kompetenceniveau hos ledere i SMV'er • Forøget kompetenceniveau hos medarbejdere i SMV'er • 	→	<ul style="list-style-type: none"> • Øget vækst i SMV'er • Øget jobskabelse i SMV'er

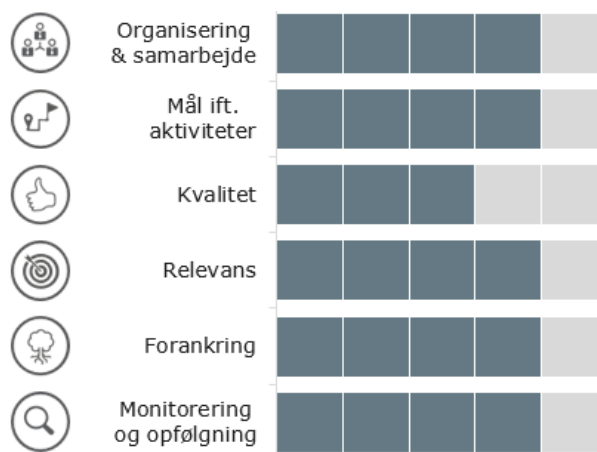
3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet har projektet realiseret hovedparten af de opstillede aktivitets- og outputmål. Dette til trods for en række udfordringer undervejs i projektperioden. Først har projektet været ramt af en række sygdomsmeldinger og udskiftninger af personalet, hvilket har forsinket processer og medført større ændringer i projektholdet undervejs. Dernæst er projektets oprindelige format blevet ændret af to omgange, både pga. en uventet drejning af COVID-19 situationens påvirkning på virksomhederne og en mindre interesse i de digitalt relaterede kurser. Sidst valgte de to oprindelige partnere (DI og CBS) af forskellige

årsager at trække sig fra projektet, hvorfor erhvervshuset har stået alene med rekrutteringsansvaret og gennemførelse af projektet. På baggrund af ovenstående udfordringer blev flere aktivitets- og outputmål undervejs nedskrevet, og gennemførelsen af de fleste aktiviteter blev rykket til 2022. På trods af forsinkelse og udfordringer i projektet, er det i projektet lykkedes at afholde en stor del af aktiviteterne i 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 været påvirket af en række udfordringer, men det er lykkedes projektholder, at sammensætte et team med de rette kompetencer til sikring af projektets fremdrift.

Projektet har været varetaget af Erhvervshus Hovedstaden, som har været ansvarlig for både rekruttering af virksomheder, den administrative ledelse, løbende dialog med virksomhederne og generel gennemførelse af projektet. Erhvervshuset har samtidig stor erfaring med ledelse af lignende projekter, og har herigennem opnået et indgående kendskab til en lang række virksomheder. Dette vurderer vi, har været en styrke for projektets fremdrift, især i relation til de mange udfordringer projektet har mødt og i relation til rekruttering af virksomheder. Projektet har været præget af en del medarbejderudskift, hvilket ifølge projektholder har udfordret videregivelse af viden og har gjort, at processer har taget længere tid end forventet. På trods af dette har der ifølge projektholder været høj aktivitet i projektets sidste periode (2022) med en stor gennemførelse af de planlagte forløb. Dette vurderer vi afspejler, at projektholder har fået sammensat et team med de rette faglige kompetencer, som har gjort det muligt at fokusere på virksomhedernes forløb og udbytte.

De specialiseringsrettede kompetenceforløb har været drevet af eksterne private leverandører, med ekspertise inden for de tre retninger; digitalisering, bæredygtighed og ledelse. Dette vurderer vi som fordelagtigt, da det både har givet ressourcefrigivelse til projektholder, når størstedelen af projektets drift har været varetaget af erhvervshuset. Ligeledes vurderer vi, at brugen af eksterne leverandører til forløbene har sikret et højt fagligt niveau, da disse leverandører har haft stærke kompetencer inden for netop de grene, som kompetenceforløbene har været rettet mod. Et fagligt niveau som projektholder mener, ikke i lige så høj grad ville have været tilfældet, hvis Erhvervshuset havde varetaget alle forløbene selv. Vi vurderer således, at der er fundet en god arbejdsdeling i projektet.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet har bidraget til styrkede ledelseskompetencer og tilførsel af værktøjer, redskaber og input der styrker virksomhedernes udvikling og vækst.

De interviewede virksomheder tilkendegiver, at de gennem forløbene hurtigere har kunne tilpasse sig eller arbejde videre med de værktøjer, redskaber og input, de har fået med fra kompetenceforløbene, og dermed omsætte det til udvikling og vækst. Ifølge virksomhederne har dette især gjort sig gældende på baggrund af de specialiseringsrettede og sporinddelte forløb. Her har virksomhederne kunne rette blikket mod netop de udfordringer eller potentialer, de fandt vigtige for deres virksomhed, og har kunne gøre det over en længere periode, hvor viden er bygget ovenpå løbende (se læringspunkt 1). Dette har ifølge de interviewede virksomheder gjort læringen mere relaterbar og nemmere at implementere i virksomheden på sigt. Dette vurderer vi sandsynliggør pontetialet for en positiv udvikling efter deltagelsen og herigenom øget vækst. Yderligere bemærker vi, at de interviewede virksomhedsledere gennem forløbene har fået tilført viden, de allerede er i gang med at omsætte, eller forventer at omsætte på sigt i form af nye initiativer i virksomheden. Dette vurderer lederne er med til at styrke deres udvikling som ledere og virksomhedens generelle udvikling, da det har sat tingene i perspektiv. Samlet set vurderer vi, at projektets aktiviteter understøtter målsætningen om at øge virksomhedernes vækst og jobskabelse.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



De deltagende virksomheder udtrykker en stor tilfredshed med deres udbytte af forløbene.

Overordnet er virksomhedslederne positivt stemt for de forløb, de har deltaget i og udtrykker samtidig en stor tilfredshed med deres udbytte. Virksomhedslederne udtrykker, at kompetenceforløbene har været interessante og givende, og der er bred enighed om, at forløbene har været karakteriseret ved et højt fagligt niveau og med dygtige undervisere. De interviewede ledere beskriver endvidere, at de specialiseringsrettede kompetenceforløb var en fin overbygning til de afholdte forløb, der lå forud for valget af specialiseringsretningen, hvilket de så som en fordel, da viden derved kunne blive tilført løbende. Selvom forløbene har rettet sig mod forskellige virksomheder og et større spænd i deltagernes erfaring med ledelse, udtrykker virksomhederne, at underviserne har kunne rumme denne forskel. Ifølge virksomhedslederne har underviserne været i stand til at ramme mere bredt, således at alle gik derfra med en oplevelse af, at forløbene havde styrket deres ledelsesstil og ledelseskompetencer. Ligesom ved midtvejsevalueringen fremhæver virksomhedslederne dog, at der blev brugt en del tid på gennemgang af de enkelte specialiseringsspor, og at dette med fordel kunne have været forkortet. Dette særligt fordi de fleste allerede forud for forløbene havde valgt specialiseringsspor.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



De deltagende virksomheder finder kompetenceforløbene som relevante for både vækst og jobskabelse, og forløbene på tværs af virksomheder har givet anledning til stor inspiration og sparring.

De interviewede virksomhedsledere vurderer, at deres deltagelse i kompetenceforløbene har været relevant både for virksomheden og for deres personlige udvikling som leder. Virksomhedslederne mener, at de gennem forløbene har fået præsenteret relevante redskaber, værktøjer og input samt fået styrket deres ledelseskompetencer, som de mener, har været særligt relevante til det videre arbejde i deres virksomhed. Disse elementer vurderer virksomhedslederne bl.a. har kunne hjælpe ift. optimering af interne processer, frigivelse af ressourcer i

virksomhederne samt til en bedre ledelsesstil der bl.a. kan anvendes til konflikt-håndtering og bedre intern kommunikation i virksomheden. Faktorer de tilsammen vurderer kan bidrage til øget vækst og jobskabelse på sigt. Dernæst mener virksomhedslederne, at forløbene har bidraget til en klarlæggelse af styrker og svagheder, både som person og som virksomhed, hvilket de anser som positivt for deres videre arbejde med deres virksomhedsstrategi.

Sidst har det ifølge virksomhedslederne været interessant og givende, at forløbene har været på tværs af forskellige virksomheder og brancher, da det har givet anledning til nye indsigter i egen virksomhed og god sparring på tværs. Dette gør sig især gældende for de mindre etablerede virksomheder, og dem med mindre ledelseserfaring.

Forankring af
output



Virksomhedernes læring fra kompetenceforløbene er allerede eller ønskes implementeret, hvilket forankringsworkshops bl.a. har bidraget til. På evalueringstidspunktet vurderer de interviewede virksomheder,

at den viden de har opnået gennem projektet enten allerede er blevet implementeret eller har ledt til nye initiativer eller forventes implementeret på sigt. Ligeledes har projektet for flere af virksomhederne tydeliggjort enten en mangel på kompetencer eller et uudnyttet medarbejderpotentiale, hvorfor flere allerede har ansat nye medarbejdere eller påtænker at gøre det. Vi vurderer således, at virksomhedernes udbytte af kompetenceforløbene er velforankret, idet det har skabt forudsætninger for vækst og jobskabelse. Som en del af forløbene kunne virksomhederne deltage i en forankringsworkshop - en workshop der blev genoprettet på baggrund af anbefalingerne fra midtvejsevalueringen. I disse workshops blev virksomhedernes læring gennemgået, og det blev diskuteret hvordan denne læring skulle implementeres i virksomheden. På workshopsene deltog også medarbejdere fra virksomhederne. Herigennem vurderer vi, at læringen og udbyttet fra forløbene sikres på tværs af virksomhedens medarbejdergrupper, og implementeringen af læringen hermed styrkes.

Endvidere udtrykker virksomhederne, at de gennem deres deltagelse har fået skabt større bevidsthed om vigtigheden af kompetenceløft, og at deltagelsen har bidraget til at bringe det højere op på virksomhedernes agenda. Flere af virksomhederne udtrykker endda, at de allerede har købt flere kompetenceforløb efter deres deltagelse både af de eksterne leverandører fra nærværende indsats, men også af andre private undervisere. Vi vurderer derfor, at virksomhederne gennem deres deltagelse er blevet understøttet i at prioritere kompetenceudvikling fremadrettet (se læringspunkt 2).

Monitorering og
opfølgning



På et strategisk niveau har projektholder foretaget relevante justeringer og tilrettet indsatsen for at sikre virksomhedernes udbytte og forløbenes effekt. Projektholder har søgt at imødekomme de udfordringer, som er opstået gennem projektperioden ved aktivt at foretage relevante justeringer til sikring af kompetenceforløbenes fremdrift og virksomhedernes udbytte. Dette bl.a. gennem løbende justeringer af projektets indhold for at ramme virksomhedernes behov bedst muligt og justeringer af projektteamet ved medarbejderskift. Projektholder har derudover fulgt løbende op på de deltagende virksomheders udbytte og kvalitet af kompetenceforløbene gennem to forskellige evalueringsskemaer, som virksomhederne har udfyldt efter et forløb.

Gennem disse opfølgingsmetoder vurderer vi, at projektholder har anvendt feedback fra hvert forløb som input til at foretage relevante justeringer undervejs. Ligeledes vurderer vi, at evalueringsskemaerne også har bidraget til, at projektholder har fået indblik i, hvilke forløb der fungerede godt, hvorfor og under hvilke omstændigheder.

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 89 % 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: Rekruttering af virksomheder	45	44	98%
A2: Gennemførelse af ledelseskompetenceløft	96	94	98%
A3: Gennemførelse af medarbejderkompetenceløft	350	250	72%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 13.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet er det lykkedes at realisere størstedelen af de opsatte aktivitetsmål. Her skal det dog bemærkes, at samtlige aktivitetsmål er nedjusteret siden midtvejsevalueringen. Samtidig udestår en del af aktiviteterne vedrørende gennemførelse af medarbejderkompetenceløft. Hertil angiver projektholder, at dette tal forventes at være højere ved projektets afslutning, da en del af forløbene er blevet afholdt i løbet af december og det sidste forløb forventes afholdt den 23. december 2022 (dvs. efter tidspunktet for opgørelsen af ovenstående måltal).

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	14	12	86%
Tidsforbrug (måneder)	30	29	97%

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 13.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Som det fremgår af ovenstående tabel, er der på evalueringstidspunktet et forventeligt forbrug i forhold til, at projektet nærmer sig sin afslutning. Fra projektholder fremgår det, at en række kompetenceforløb forventes afsluttet i løbet af december måned, hvorfor vi vurderer, at budgetforbruget vil stige hen mod projektets afslutning. Hertil angiver projektholder at have et forbrug tæt på det budgetterede.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 88 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er givet 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	45	44	98%
B2: Antal deltagere	446	344	77%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 13.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet har 44 ud af de forventede 45 virksomheder deltaget i forløbet. Derfor er det ikke siden midtvejsevalueringen lykkedes at rekruttere flere virksomheder til projektet, tilgængelig er det lykkedes at få næsten 300 flere deltagere med. Dette vurderer vi bl.a. kan tilskrives projektholders valg om at afholde fælles workshops på tværs af virksomhedernes medarbejdergrupper efter virksomhedsledernes kompetenceforløb. På trods af at en del af antallet af deltagere udestår, har der siden midtvejsevalueringen være en markant stigning, hvilket vi vurderer vidner om, at projektholderet i den sidste del af projektperioden har fundet en måde at gøre forløbene attraktivt og relevant på.

6 Effektvurdering

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

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har Erhvervshus Hovedstaden udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. Besvarelsene af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 46 deltagere, hvoraf 26 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 57%. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti- ale for effekter

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

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

Figur 6 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
de tilførte kompetencer bidrager til at realisere virksomhedernes vækstpotentiale	66%
at centrale nøglemedarbejdere har fået tilført relevante kompetencer til virksomhedens udvikling	68%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=26)

Ovenstående tabel viser, at to tredjedele af de virksomheder, som har deltaget i kompetenceforløbet vurderer, at forløbet har bidraget til realisering af virksomhedens vækstpotentiale. De interviewede virksomheder beskriver ligeledes, at forløbene har åbnet deres øjne for det store potentiale, som deltagelsen i kompetenceforløbet har for virksomhedens senere vækst. Størstedelen af deltager-virksomhederne angiver endvidere, at centrale nøglemedarbejdere har fået

tilført relevante kompetencer til virksomhedens udvikling. Dette er samtidig i tråd med hvad de interviewede virksomheder angiver. Blandt andet nævner flere af virksomhedslederne, at deres deltagelse i et kompetenceforløb har bidraget til bedre ledelsesstil, som har forbedret kommunikation, samarbejde på tværs af medarbejdergrupper og optimering af interne processer i virksomheden.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 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	346	0	266	77%
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtids-jobs)	0	81	-	-
C3: Antal deltagere på 1-dags workshops i virksomhederne	250	0	178	71%

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 13.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. Note 2: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

På evalueringstidspunktet har 266 deltagere forøget deres kompetenceniveau efter deltagelsen, og 178 deltagere har været på 1-dags workshops i deres egen virksomhed, hvor en større række medarbejdere i virksomheden også blev præsenteret for nogle af de læringer, som virksomhedslederne havde fået gennem deres kompetenceforløb. Ligesom tidligere nævnt angiver projektholder en forventning om, at disse tal vil være højere ved projektets afslutning, da flere forløb afholdes i december 2022.

Målet om jobskabelse er ikke muligt at afdække på evalueringstidspunktet, men vi vurderer, at nyansættelser kan være en mere langsommelig proces i en virksomhed, der ofte afhænger af ressourcer og omsætning. På baggrund af interviewene og spørgeskemaet blandt deltagerne vurderer vi dog, at det er sandsynligt, at deltagelsen i kompetenceforløbene vil føre til jobskabelse i de deltagende virksomheder.

7 anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

Sporinddelte og specialiseringsrettede kompetenceforløb rettet mod virksomhedernes interesser bidrager til målrettede og relevante forløb.

Som tidligere bemærket har brugen af både sporinddelte og specialiseringsrettede kompetenceforløb samt eksterne undervisere, været positive elementer i indsatsen. Dette særligt i relation til virksomhedernes udbytte af kompetenceforløbene. Både projektholder og de interviewede virksomheder vurderer, at de specialiseringsrettede og sporinddelte kompetenceforløb har været både relevante for virksomhederne (hvilket især kan ses afspejlet i den store interesse sidst i projektets periode), samtidig med at de eksterne undervisere har været med til at sikre et højt fagligt niveau.

Erfaringen med dette element fra projektet vurderer vi, kan opdeles i følgende aspekter:

- > **Specialiseringrettede forløb:** først kan brugen af specialiseringsrettede forløb tilbyde virksomheder kompetenceforløb, der med større sandsynlighed matcher deres interesser. På den måde får virksomhederne, gennem forløbene, lov til at rette blikket mod netop de udfordringer eller potentialer, de finder vigtige for deres virksomhed, hvilket vi vurderer kan motivere virksomhederne til at komme i gang med et kompetenceforløb. Ligeledes kan det gøre læringen mere håndgribelig og relaterbar for virksomhederne, der sandsynliggør en positiv udvikling i virksomheden efter et forløb. Dog vurderer vi det som vigtigt, at udvælgelsen af de specialiseringsrettede forløb tager afsæt i en afdækning af trends og tendenser i markedet ift. hvilke interesseområder, der er vigtige for målgruppen af virksomheder. På den måde vurderer vi, at det i højere grad sikres, at de forløb der udbydes, matcher målgruppens reelle behov.
- > **Sporinddeling af kompetenceforløb:** dernæst kan kompetenceforløb opdelt i spor give virksomhederne længere tid til at arbejde med den tilførte viden eller kompetencer, da viden tilføres løbende frem for samlet som herigennem sikrer progression og retningen i forløbene. Det giver ligeledes mere plads til faglig og personlig udvikling over tid, hvilket vi vurderer gør implementering af læringen i virksomhederne nemmere på sigt.
- > **Fagligt stærke og specialiserede undervisere:** sidst kan brugen af eksterne undervisere med et stærkt fagligt kendskab og erfaring inden for specifikke emner styrke virksomhederne i at få en nær og stærk faglig sparring. Ved anvendelse af specialiserede undervisere vil virksomhederne med stor sandsynlighed blive mødt af engagerede og initiativrige aktører, med en interesse for at hjælpe og fremme virksomhederne. På den måde vil virksomhederne med stor sandsynlighed opleve en større tryghed i, at de gides og vejledes i en faglig retning, der er relevant for dem.

Læringspunkt 2

Kompetenceudviklingsprojekter fordrer en sneboldseffekt ift. prioritering af kompetenceforløb i virksomheder fremadrettet. I virksomhedsinterviewene fremhæves det, at de gennem projektet i højere grad er lykkedes med at gøre virksomhederne mere bevidste om, at kompetenceudvikling også skal betragtes som en strategisk virksomhedsbeslutning. En beslutning der kan skabe resultater både på top- og bundlinje, hvis virksomhederne vælger at bruge ressourcer på kompetenceløft. Ligesom tidligere bemærket udtrykker de interviewede virksomheder også, at de gennem deres deltagelse har fået deres øjne åbnet for vigtigheden af kompetenceløft, og at deres deltagelse har bragt kompetenceløft højere op i virksomhedernes agenda. Overordnet oplyser virksomhederne, at de gennem deres deltagelse har set, at investering i kompetenceløft kan være gavnligt for vækst og jobskabelse. Ligeledes oplyser flere, at de allerede har investeret i yderligere forløb som følge af deres deltagelse i nærværende projekt, eller at de ønsker at gøre det fremadrettet.

Erfaringen fra nærværende projekt indikerer, at en række elementer kan tydeliggøres overfor virksomhederne for at understøtte deres fremadrettede prioritering af kompetenceudviklingsforløb. Lignende aspekter har vi set gældende i andre projekter der har haft til formål at styrke medarbejdere og lederes kompetencer.

- > **Stærkere ledelsesstil og ledelsesevne:** først kan prioritering af kompetenceforløb blandt ledere i en virksomhed bidrage til både personlig og ledelsesmæssig udvikling. Dette særligt i relation til at få overblik over styrker og svagheder både som person og som virksomhed. Dette kan være gavnligt for virksomhedernes videre strategiarbejde. Ligeledes kan et ledelsesrettede kompetenceforløb skabe opmærksomhed på ledelses- og kommunikationsstil i virksomheden, hvilket bl.a. kan anvendes til konflikthåndtering og intern kommunikation, som kan medvirke til at højne arbejdsmiljøet og herigennem også bedre fastholdelse af medarbejdere.
- > **Tilførelse af kompetencer og jobskabelse:** dernæst kan prioritering af kompetenceudviklingsforløb bidrage til, at virksomhederne bliver opmærksomme på kompetencer, de kan have gavn af for at realisere et potentiale, men som ikke nødvendigvis findes i virksomhederne allerede. Nye kompetencer kan samtidig bidrage til, at processer gøres lettere eller frigiver ressourcer hos eksisterende medarbejdere, som kan være gavnligt for virksomhederne. Ligeledes kan kompetenceforløb bidrage til at nye stillinger opstår.

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.