

APRIL 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

MORGENDAGENS RESSOURCER

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

APRIL 2023
ERHVERVSSTYRELSEN

MORGENDAGENS RESSOURCER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	456.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	25.04.2023
UDARBEJDET	AEWF
KONTROLLERET	LEFV
GODKENDT	MOBR

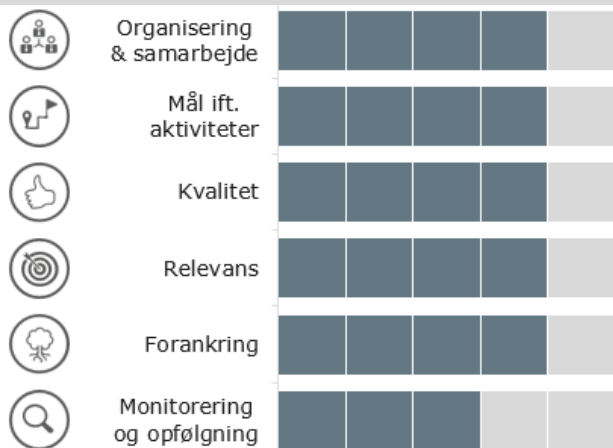
INDHOLD

1	Resumé: Morgendagens ressourcer	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	12
6.1	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	14
8	Bilag: Sådan scorer vi	17

1 Resumé: Morgendagens ressourcer

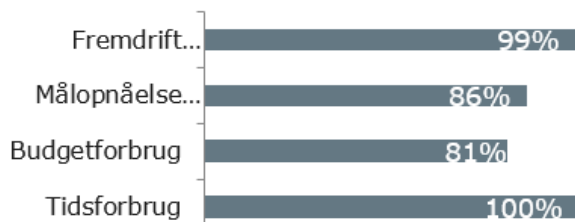
Projektets implementering

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



Projektet har været præget af en god organisering med faste rammer, og med et projektteam med tidligere samarbejdsflader, hvilket har understøttet projektets fremdrift. Projektet har kompetenceløftet SMV'ere gennem tilførsel af redskaber, værktøjer og input, der har styrket deres vækst, omstillingsparathed og jobfastholdelse. På trods af forskelligartede kompetenceudviklingsforløb er de deltagende virksomheder yderst tilfredse med deres udbytte af forløbene og finder dem relevante for deres virksomheds videre udvikling. Virksomhedernes læring fra forløbene er allerede eller ønskes implementeret på sigt, hvilket bl.a. kan kobles til brugen af MER-værktøjet. Sidst er opfølgningen med virksomhederne sket gennem MER, opfølgningsskemaer samt dialog med de virksomheder, der ikke anvendte MER, men der har været potentiale for en opfølgingsproces med større fokus på virksomhedernes oplevelse og kvalitet af forløbene.

Målopnåelse



På evalueringstidspunktet har projektet indfriet samtlige af de opstillede aktivitetsmål, og størstedelen af de opstillede outputmål. At man i indsatsen ikke helt er i mål skyldes, ifølge projektholder, primært en manglende opgørelse af måltal fra de involverede partnere. Det forventes at måltalene vil være endelig opgjort i slutningen af april. Projektet har ligeledes et mindre underforbrug af midler. Dette oplyser projektholder bl.a. kan skyldes rekrutteringsvanskeligheder med ledige højere uddannede grundet mangel på arbejdskraft. Dog bemærkes det, at en række måltal siden midtvejsevalueringen er blevet nedjusteret, hvorfor opnåelsen skal ses i lyset af dette.

Effektvurdering

Projektets effektmål	Målsætning i projektperioden	Status
Veluddannede erhverver kompetencer til at indgå i virksomhedsforløb/trainee/praktik eller evt. ansættelse umiddelbart	120	118
SMV'ere der opnår fortrolighed med den systematiske metode i og efter projektperioden	207	46
Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelse	1.120	444

På evalueringstidspunktet har projektet medvirket til, at 118 veluddannede har fået kompetencer til at indgå i et virksomhedsforløb eller at blive ansat. Hertil oplyser projektholder, at tallet reelt er højere, da de oprindeligt havde 17 flere potentielle deltagere, som ikke nåede at starte en forløb, fordi de fik et arbejde. Dog er man i projektet væsentlig bagud på de resterende effektmål. Dette skyldes ifølge projektholder den manglende opgørelse af tallene fra deres medvirkende partnere. Da vi på evalueringstidspunktet ikke kender til mængden af de endnu ikke opgjorte måltal, finder vi det dog ikke i tilstrækkelig grad sandsynligt, at projektet vil nå i mål med de resterende effektmål, hvorfor vi giver en gul score. Hertil skal det ligeledes bemærkes, at en række af effektmålene er nedskrevet siden midtvejsevalueringen, hvorfor disse samtidig skal betragtes ud fra dette.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet
projektbeskrivelse

Projekt "Morgendagens Ressourcer (MORE)" har sigtet mod at støtte små og mellemstore virksomheder i erhvervshusgeografierne Sydjylland, Fyn, Nordjylland, Midtjylland, Sjælland og Bornholm som var udsat for særlig risiko for at blive negativt berørt ift. omsætning, beskæftigelse og eventuelt eksporthandel af eftervirkninger af COVID-19 pandemien.

Projektet har søgt at kompetenceløfte SMV'ers ledere og medarbejdere og sikre kompetencetilførsel gennem tilknytning af en højere uddannet, som har de kompetencer, der kræves for at kunne gennemføre de nødvendige tilpasninger i virksomheden, f.eks. indenfor digitalisering og grøn omstilling. Dette skulle tilsammen sikre konsolidering og lægge grundlaget for fremtidig vækst. Dette har projektet forsøgt at gøre gennem følgende forløbsaktiviteter:

- > Rekruttering af virksomheder
- > Uddannelses- og kompetenceudviklingsforløb i virksomhederne eller i klynger af virksomheder med udgangspunkt i virksomhedernes behov
- > Rekruttering og tilknytning af veluddannede ledige
- > Tilbydelse af MER-modellen
- > Netværksdannelse mellem deltagervirksomhederne

Tietgen Competence Center har drevet projektet i et samarbejde med en række partnere, herunder Den Selvejende Institution Køge Handelsskole og Handelsgymnasium, LEANMARK Horsens, Mercantec og Tradium.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Tietgen Competence Center
Sagsbehandler:	Andreas Munk-Hansen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
Samlet budget:	DKK 47,8 mio.
Bevillingsperiode:	17.06.2020 – 31.03.2023

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 af virksomheder på baggrund af forhåndskontakter, screening og kollektive arrangementer • Uddannelses- og kompetenceudviklingsforløb på den enkelte virksomhed eller i klynger af virksomheder med udgangspunkt i virksomhedernes behov • Rekruttering og tilknytning af veluddannede ledige til gennemførelse af konkrete udviklingsopgaver i virksomhederne • Virksomhederne tilbydes MER-modellen som struktureringsværktøj, der skal sikre at tilførslen af viden og kompetencer sker som en integreret del af virksomhedens omstilling • Netværksdannelse mellem deltagervirksomhederne samt understøtte eksisterende netværk der henvises til 		<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhederne har fået tilført ny viden og kompetencer • Virksomhederne er i stand til at gennemføre omstillinger, herunder digitalisering, automation og grøn omstilling • Veluddannede ledige har opnået erhvervsrettede kompetencer, der øger muligheden for fastansættelse • Virksomhederne er blevet fortrolige med at arbejde med en systematisk metode for omstilling og udvikling • Virksomheder har styrket indbyrdes relationer og deler erfaringer – evt. samarbejder om fælles udfordringer 		<ul style="list-style-type: none"> • Forøget kompetenceniveau og omstillingsparathed i SMV'er • Fastholdelse af medarbejdere i SMV'er • Fastholdelse af omsætning i SMV'er

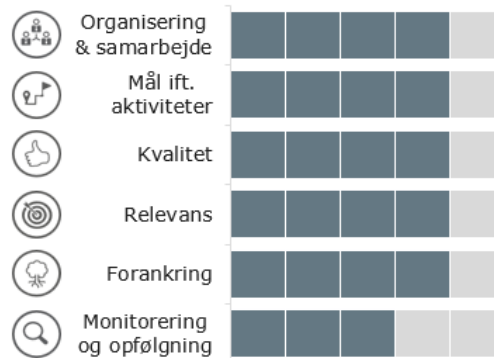
3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet har projektet realiseret samtlige af de opstillede aktivitetsmål og størstedelen af outputmålene. Dette trods udfordringer undervejs i projektperioden. Først har projektet været påvirket af Covid-19, også på trods af, at det var projektets mål at hjælpe virksomheder berørt af pandemien. Projektet har været udfordret af Covid-19, idet de planlagte aktiviteter blev

vanskeliggjort ved, at de ikke måtte komme ud til virksomhederne fysisk, hvilket resulterede i en del forsinkelser. Ligeledes lukkede en del virksomheder, ifølge projektholder, selv ned for en række planlagte aktiviteter grundet Covid-19, da de tog hensyn til antallet af kontaktflader, som virksomhedernes medarbejdere havde til andre udenfor virksomheden. Dernæst har projektet, særligt i forbindelse med Covid-19, men også som følge af krigen i Ukraine og energikrisen, oplevet rekrutteringsvanskeligheder. Dette skyldes, ifølge projektholder, at virksomhederne ikke havde ressourcerne til at deltage i et kompetenceforløb, da deres fokus i stedet var rettet mod drift. Sidst har projektet været udfordret med rekrutteringen af ledige højtuddannede som kunne indgå i et forløb i virksomhederne, hvilket har medvirket til en væsentlig nedjustering af en række måltal. Dette skyldes, at der generelt har været mangel på arbejdskraft i perioden for indsatsen, hvorfor antallet af de højtuddannede var lavt, og de kompetencer de kunne tilbyde virksomhederne, derfor begrænset. På baggrund af dette er en række måltal blevet nedjusteret i den sidste 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



Projektet har været præget af en god organisering med faste rammer og med et projektteam med tidligere samarbejdsflader, hvilket har understøttet projektets fremdrift.

Projektet har været drevet i et tæt samarbejde mellem Tietgen og de deltagende partnere. Tietgen har haft et bredt ansvar, idet de har stået for både den administrative projektledelse, rekruttering, løbende dialog med deltagende virksomheder samt afholdelse af kompetenceudviklingsforløb og forløb for ledige højere uddannede. Ifølge projektholder har samarbejdet mellem projektholder og partnere været velafprøvet fra tidligere projekter, hvorfor de har haft et indgående kendskab til hinanden og de kompetencer de hver især besidder. Dette vurderer vi som en faktor, der særligt har været hensigtsmæssig til sikring af en god rammesætning forud for samarbejdet. Projektets partnere har bidraget til rekruttering samt afholdelse af kompetenceudviklingsforløb i de dele af landet, hvor de har deres daglige drift. Dette vurderer vi, har bidraget til et bredt udsnit af deltagende virksomheder på tværs af landet, og til en lettere rekrutteringsindsats, da partnerne har kunne trække på deres netværk i de lokalområder, de befinder sig i. Den brede indsats er især et aspekt, vi fra andre projekter har erfaring med kan være svært at opnå, da der kan være forskellige udfordringer i relation til specifikke behov, som virksomheder kan have i særlige områder. Samlet set vurderer vi, at projektet har været karakteriseret af et godt samarbejde mellem de forskellige aktører, og har båret præg af en tydelig rolle- og ansvarsfordeling, der har bragt hver aktørs ekspertise og faglighed i spil.

Derudover har hver virksomhed haft en konsulent tilknyttet, hvis opgave primært har været rettet mod en tæt dialog med virksomhederne i relation til at afdække virksomhedernes behov. De interviewede konsulenter giver dog udtryk for, at der med fordel kunne have været indtænkt flere møder på tværs af konsulenterne. Et højere antal netværksmøder på tværs af konsulenterne vurderer de ville have bidraget til en højere grad af sparring med hinanden om lignende virksomheder, hvilket ville have gjort rekrutteringen nemmere, da de dermed

ikke ville skulle 'starte forfra' ved hver rekruttering. Dette finder vi vigtigt at have in mente i fremtidige lignende projekter.

Ligeledes gør sagsbehandler opmærksom på, at der løbende i projektperioden har været en række forsinkelser i relation til opgørelse af måltal fra projektholder. Dette skyldes primært udfordringer med registreringer og afrapporteringer fra projektets partnere, som vi vurderer har begrænset muligheden for at følge projektets reelle fremdrift.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet har kompetenceløftet SMV'erne gennem tilførsel af redskaber, værktøjer og input, der har styrke virksomhedernes vækst, omstillingsparathed og jobfastholdelse.

De interviewede virksomheder tilkendegiver, at projektet har bidraget til et øget fokus på kompetenceudviklingsforløb og vigtigheden heraf ift. vækst. De interviewede virksomheder vurderer, at deres deltagelse har bidraget til en bedre tilpasning og videre arbejde med de værktøjer, redskaber og input, som de har fået gennem kompetenceudviklingsforløbene til bl.a. omsætning, udvikling, omstillingsparathed og vækst. Samtidig vurderer de, at deres deltagelse har bidraget til opkvalificering af deres medarbejdere, hvilket virksomhederne vurderer styrker arbejdspladens attraktivitet, hvorfor jobfastholdelsen styrkes. Ifølge virksomhederne har dette især gjort sig gældende på baggrund af to parametre. Først og fremmest pga. indsatsens introduktion til anvendelsen af MER-værktøjet, som ifølge virksomhederne har givet en kompetenceudviklingsplan med blik for den fremadrettede prioritering af kompetenceudviklingsforløb, men også som et værktøj der har lettet processen fra læring til implementering i virksomheden efter forløbets afslutning. Dernæst tilknytningen af konsulenterne og deres store kendskab til og viden om virksomheden. Dette har muliggjort, at virksomhederne har kunne få individuelt tilrettelagte forløb med afsæt i den enkelte virksomheds behov. Dette har ifølge virksomhederne bidraget til, at læringen har været mere relaterbar og nemmere at implementere i virksomheden på sigt (se læringspunkt 2). Samlet set vurderer vi derfor, at forløbene har skabt kompetenceudvikling i virksomhederne og gode forudsætninger for målsætningen om, at øge virksomhedernes omstillingsparathed, jobfastholdelse samt vækst, hvorfor vi finder projektets rationale overbevisende.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



På trods af forskelligartede kompetenceudviklingsforløb er de deltagende virksomheder yderst tilfredse med deres udbytte af forløbene, ligesom de ledige udtrykker tilfredshed med deres forløb, men samtidig som en anelse langtrukne.

De interviewede virksomheder er yderst positivt stemte overfor deres kompetenceudviklingsforløb. De interviewede deltagervirksomheder har deltaget i forskelligartede kompetenceudviklingsforløb med fokus på alt fra forretningsudvikling, procesforbedringer, kundeforståelse, kommunikationsredskaber og ledelse, hvorfor de tilførte eller styrkede kompetencer derfor også varierer. Fælles for virksomhederne er, at der er bred enighed om, at forløbene har været kendetegnet ved et højt fagligt niveau og med dygtige undervisere. Særligt roses konsulenterne, som virksomhederne oplever har været i øjenhøjde med dem ved at kunne sætte sig ind i deres hverdag, været lydhør ift. deres specifikke behov, men samtidig også har udfordret dem og åbnet deres øjne for nye tiltag eller forløb, der kunne styrke deres virksomhed yderligere. Ligeledes vurderes konsulenternes daglige gang i

virksomhederne, og herigennem tætte relation til virksomhederne, som positiv, hvilket virksomhederne mener har styrket både sparringen ift. valg af forløb, der matchede virksomhedernes kompetencemæssige behov og deres læring gennem forløbene (se læringspunkt 1).

Ligeledes er de interviewede ledige højere uddannede positivt stemt for forløbene forud for virksomhedsforløbene, som også har været karakteriseret ved dygtige undervisere og med et fokus på at komme ud i praktikforløb hos SMV'erne. Dog udtrykker de ledige, at forløbene har været en anelse langtrukne, og kunne med fordel intensiveres og struktureres mere mod at hjælpe deltagerne ud i praktik allerede fra forløbenes start.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



De interviewede virksomheder finder kompetenceudviklingsforløbene som relevante for både omstillingsparathed, vækst og fastholdelse af medarbejdere. På trods af forskelligartede kompetenceudviklingsforløb tilkendegiver samtlige af de interviewede virksomheder, at de gennem deres deltagelse har fået styrket eller tilført nye kompetencer. Virksomhederne mener, at de gennem forløbene er blevet præsenteret for relevante redskaber, værktøjer og input, som de mener, har været relevante til det videre arbejde i deres virksomhed. Disse elementer vurderer virksomhederne bl.a. har kunne hjælpe til optimering af interne processer, frigivelse af ressourcer i virksomhederne, bedre arbejdsmiljø, større kundeforståelse og optimeret interne kommunikative evner i virksomheden. Faktorer virksomheder tilsammen vurderer, kan bidrage til en bedre omstillingsparathed og vækst. Ligeledes vurderer virksomhederne, at kompetenceudviklingsforløbenes brede fokus på tværs af virksomhedernes medarbejdere har styrket virksomhedens udvikling bredt, og har bidraget til at gøre arbejdspladsen mere attraktiv, da flere medarbejdere har kunne udvikle sig, i den stilling de varetager. En faktor de mener er med til at forbedre fastholdelsen af eksisterende medarbejdere.

Da ingen af de interviewede virksomheder har haft en ledig højere uddannet i et forløb, er det på evalueringstidspunktet ikke muligt, at vurdere hvad relevansen og udbyttet har været af dette for de deltagende interviewede virksomheder. Ligeledes har kun én af de interviewede ledige været i et virksomhedsforløb, hvorfor indblik i virksomhedsforløbene er begrænset. På trods af dette udtrykker denne deltager en stor tilfredshed med forløbet. Deltageren vurderer, at have fået mere alsidige kompetencer, da personen er blevet kastet ud i forskellige opgaver og har haft fleksible arbejdsrammer. Hertil har den pågældende ledige oplevet, at ideer/input er blevet taget alvorlige, og at personen dermed har haft en stor indflydelse og ansvar i virksomheden, hvilket den pågældende ledige mener kan være svært at opnå i en større virksomhed.

Forankring af
output



Virksomhedernes læring er allerede eller ønskes implementeret, hvilket bl.a. MER redskabet har bidraget til. På evalueringstidspunktet udtrykker de interviewede virksomheder, at den viden de har opnået gennem kompetenceudviklingsforløbene enten allerede er eller ønskes implementeret på sigt. Ifølge virksomhederne er der tale om viden, der er med til at understøtte deres omstillingsparathed og jobfastholdelse. Virksomhedernes implementering af læringen vurderer vi kan være et resultat af indsatsens brug af MER-værktøjet. Som en del af forløbene har virksomhederne i samarbejde med den

tilknyttede konsulent udformet en kompetenceudviklingsplan, som skulle sikre at læring fra forløbene blev implementeret i virksomhederne efter forløbene. Ifølge de interviewede virksomheder, har de ikke førhen haft en kompetenceudviklingsplan, men er særligt positive overfor den, og ser det som et godt redskab til at sikre, at deres opnåede læring implementeres. På baggrund af dette vurderer vi, at MER-værktøjet har været med til at understøtte læringen og udbyttet fra forløbene, samt har været med til at styrke implementeringen af virksomhedernes udbytte af forløbene. Derfor vurderer vi, at virksomhedernes udbytte er velforankret. Endvidere udtrykker virksomhederne, at deltagelsen har bidraget til at bringe brugen af kompetenceudviklingsforløb højere op på virksomhedernes agenda. Vi vurderer dermed, at virksomhederne gennem deres deltagelse er blevet understøttet i at prioritere kompetenceudvikling fremadrettet (se læringspunkt 3).

Monitorering og opfølgning



Opfølgning med virksomhederne er sket gennem værktøjet MER, opfølgningsskemaer samt dialog med de virksomheder som ikke anvendte MER, men der har været potentiale for en opfølgingsproces med større fokus på oplevelse og kvalitet af forløbene. Projektholder har løbende fulgt op på virksomhedernes udbytte af kompetenceforløbene gennem brugen af værktøjet MER, men også gennem opfølgningsskemaer udsendt til de deltagende virksomheder efter et forløb. For de virksomheder der ikke har anvendt MER, er der blevet fulgt op på disse gennem en uformel dialog med konsulenterne både løbende, men også efter endt forløb. Gennem disse opfølgningsmetoder vurderer vi, at projektholder har anvendt feedback fra hvert forløb og aktivt forholdt sig til justeringspotentialer undervejs. Det er dog i mindre grad vores indtryk, at værktøjet MER eller opfølgningsskemaerne har givet projektholder et indblik i kompetenceforløbenes kvalitet og tilfredshed med forløbene og herigennem været anvendt til justering af indsatsen i relation til dette. Derfor vurderer vi, at der med fordel kunne have været opsat en mere struktureret monitoreringsproces ift. virksomhedernes oplevelse af forløbene. Dette vurderer vi i højere grad ville have sikret, at projektholder kunne få indblik i, hvilke forløb der fungerede godt, hvorfor og under hvilke omstændigheder. Faktorer som vi vurderer, at projektholder kunne inddrage i monitorering undervejs i indsatsen.

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 ¹.

Status på evalueringstidspunktet er, at 99 % 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	296	357	+100 %
A2: Kompetenceudviklingsforløb i virksomheder	377	400	+100 %
A3: Tilførsel af kompetencer	120	118	98 %
A4: MER – Monitorering, Evaluering og Revurdering i virksomheder	296	575	+100 %
A5: Netværk/Fælles arrangement	26	47	+100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 11.04.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet er samtlige aktivitetsmål realiseret, og det er endda lykkedes projektet at overpræstere på samtlige. Vi bemærker, at der i indsatsen er rekrutteret en større andel af virksomheder end forventet, hvilket vi vurderer vidner om både projektets relevans, samt en effektiv rekrutteringsstrategi, hvilket især kan tilskrives partneres brede nationale udbredelse. På trods af at projektets oprindelige fokus er skiftet, er det alligevel lykkedes at imødekomme de

¹ Tallene i relation til tillægsbevillingen med hjælp til ukrainske flygtninge er ikke medtaget i opgørelsen af projektets måltal. Dette skyldes, at vi til interviewdagen ikke har haft mulighed hverken for at tale med virksomheder, som har haft en ukrainer tilknyttet eller talt med en ukrainsk flygtning.

opsatte måltal. Hertil skal det dog nævnes, at en række af måltallene siden midtvejsevalueringen er blevet nedjusteret, hvorfor den positive målopnåelse skal betragtes i lyset af dette.

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)	48	39	81 %
Tidsforbrug (måneder)	33	33	100 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 21.02.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet er der i projektet et underforbrug af midler, sammenholdt med hvor langt de er i projektperioden. Dette oplyser projektholder bl.a. skyldes rekrutteringsvanskeligheder med ledige højere uddannede. I og med at projektet snart nærmer sig sin afslutning, og flere af aktiviteterne er realiseret, forventer vi, at det reelle budgetforbrug er højere, end hvad ovenstående tabel indikerer.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 86 % 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 evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal veluddannede der påbegynder og gennemfører erhvervsrettede forløb og efterflg. deltager i virksomhedsforløb	120	118	98 %
B2: Antal SMV'ere der gør brug af MER redskabet	237	153	65 %
B3: Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	296	357	+ 100 %
B4: Antal deltagere	1.600	1.288	81 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 11.04.2023. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

På evalueringstidspunktet er to ud af de fire opstillede outputmål realiseret. Projektholder oplyser, at de manglende SMV'ere der gør brug af MER værktøjet og antallet af deltagere, primært skyldes at samtlige måltal ikke er opgjort fra de involverede partnere. Derfor er de angivne tal, ifølge projektholder, langt mindre, end hvad der forventes at blive opgjort, når alle tal er indrapporteret fra projektets partnere. Alle tal forventes indrapporteret til projektholder fra indsat- sen partnere i slutningen af april. Alligevel skal det nævnes, at de opsatte out- putmål er nedjusteret siden midtvejsevalueringen, og målopnåelsen derfor skal ses i lyset af dette.

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 interviewdata, 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 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 6 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Veluddannede erhverver kompetencer til at indgå i virksomhedsforløb/trainee/praktik eller evt. ansættelse umiddelbart	120	-	118	98 %
C2: SMV'ere der opnår fortrolighed med den systematiske metode i og efter projektperioden	207	-	46	24 %
C3: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelse	1.120	-	444	34 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 11.04.2023. 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 projektet medvirket til, at 118 højtuddannede har erhvervet sig kompetencer til at indgå i virksomhedsforløb eller decideret ansættelse. Ifølge projektholder havde de oprindeligt 17 ekstra accepterede deltagere tilknyttet indsatsen, men som ikke nåede at blive registreret med startskemaer, da de fik et arbejde, inden de nåede at starte i et forløb. Dog er man i indsatsen bagud ift. SMV'ere der opnår fortrolighed med den systematiske metode i og efter projektperioden samt antallet af deltagere med forøget kompetenceniveau efter deltagelse. Ifølge projektholder er flere af måltallene væsentligt højere end hvad der er angivet i ovenstående tabel. Dette skyldes, at projektholder på evalueringstidspunktet fortsat mangler registreringer på måltallene fra de involverede partnere. På evalueringstidspunktet kender vi dog ikke til mængden af de endnu ikke opgjorte måltal, men på trods heraf finder vi det ikke i tilstrækkelig grad sandsynligt, at projektet vil nå sine effektmål relateret til C2 og C3. Projektholder har dog en forventning om, at tallet vil blive realiseret ved endelig opgørelse af måltallene. Desuden vurderer vi på baggrund af de interviewede virksomheders udsagn, at præsentationen af MER-værktøjet har været interessant for virksomhederne og har været et redskab de har fundet stor værdi i.

Især har det haft værdi for virksomhedernes videre arbejde med den læring, som de har opnået gennem kompetenceudviklingsforløbene, og som har muliggjort en nemmere og hurtigere implementering af virksomhedernes læring fra forløbene . Dette anser vi som positivt for indfrielsen af det opstillede effektmål relateret hertil (C2). Ligeledes er en række af de opstillede effektmål blevet nedjusteret siden midtvejsevalueringen, hvorfor målopnåelse derfor skal ses i relation til dette.

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

En håndholdt indsats og tæt dialog med virksomhederne skaber tryghed, bedre sparring og mere relevante forløb. Som tidligere bemærket har tilknytningen af konsulenter til de enkelte virksomheder været et positivt element i indsatsen, især i relation til match af et kompetenceudviklingsforløb. Ifølge konsulenterne har en mere håndholdt indsats med en tæt dialog været nødvendig. Dels for at motivere virksomhederne til at indgå i et kompetenceudviklingsforløb, men også til sikring af at de forløb virksomhederne deltog i, både tog udgangspunkt i hvor virksomhederne manglede kompetenceløft, samt i hvor de selv vurderede, at behovet for kompetenceløft var. Hertil udtrykker virksomhederne, at konsulenternes tilknytning og tætte dialog har styrket sparringen, men også sikret, at de forløb virksomhederne deltog i var matchet til kompetencebehovet i den enkelte virksomhed.

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

- > **Håndholdt og tæt vejledning:** ved at anvende en mere håndholdt indsats og aktører der kan bistå med en tæt vejledning til virksomhederne, vil virksomhederne med større sandsynlighed blive mødt af initiativrige og opsøgende aktører, der vil være motiveret for, at hjælpe virksomhederne videre og komme i gang med et kompetenceudviklingsforløb. Ligeledes vil virksomhederne kunne opleve, at der skabes en nær relation og aktørerne får større kendskab til virksomhedernes daglige drift, hvilket kan give tryghed i, at de guides og vejledes i en retning, der med større sandsynlighed vil være relevant for dem.
- > **Afdækning af- og bedre match til behov:** dernæst kan anvendelsen af aktører med en tæt relation og nær vejledning til virksomhederne skabe en god dialog med virksomhederne og hurtigere kunne afdække, hvad det er for kompetencer virksomhederne mangler eller kan opkvalificere. Herved sikres det, at virksomhedernes forløb målrettes mod de elementer, der kan styrke netop deres udvikling eller de specifikke behov som virksomhederne selv har.

Vi vurderer at projektet har vist værdien i, at anvende konsulenter med tæt tilknytning til virksomhederne og med specialiserede kompetencer og erfaring med kompetenceudviklingsprojekter. Dette vurderer vi har skabt grundlag for bedre sparring og mere målrettede og relevante kompetenceudviklingsforløb. Derfor bør man i fremtidige kompetenceudviklingsprojekter gøre sig overvejelser om anvendelsen af aktører, der kan varetage en mere håndholdt indsats med en nær relation til virksomhederne.

Læringspunkt 2

Kompetenceudviklingsforløb skal være individuelt tilpassede og tage udgangspunkt i virksomhedernes specifikke behov. Som tidligere bemærket har tilknytningen af konsulenter til hver virksomhed muliggjort brugen af

individuelt tilpassede kompetenceudviklingsforløb. Ifølge virksomhederne har de individuelt tilrettede forløb været et positivt element i indsatsen i relation til sikring af, at de forløb der udbydes også matcher virksomhedernes reelle behov. Vi vurderer, at virksomhederne gennem de individuelt tilrettede forløb med større sandsynlighed kan få matchet netop deres interesser og behov, og samtidig få rettet blikket mod de udfordringer og potentialer, de finder vigtige for dem og deres virksomhed. Et aspekt som vi vurderer motiverer virksomhederne til både at komme i gang med et forløb, men også til sikring af deres fremadrettede prioritering af forløbene. Derudover vurderer vi, at individuelt tilpassede forløb kan gøre læringen mere håndgribelig og relaterbar for virksomhederne, som øger sandsynligheden for, at læring fra forløbet implementeres efterfølgende. Derfor bør man i fremtidige kompetenceudviklingsindsatser gøre sig overvejelser om værdien af anvendelsen af individuelt tilpassede forløb. Dette vurderer vi vil styrke virksomhedernes udbytte og implementering af læringen efterfølgende. Et aspekt der ligeledes gør sig gældende i andre sammenlignende projekter.

Læringspunkt 3

Kompetenceudviklingsprojekter åbner virksomhedernes øjne for positive effekter af deltagelsen i kompetenceudviklingsforløb og fordrer en højere prioritering af kompetenceudviklingsforløb i virksomheder fremadrettet. Ifølge projektholder har indsatsen bidraget til, at virksomhederne i højere grad kan se potentialet i, at kompetenceudvikling også kan betragtes som et strategisk element til virksomhedernes udvikling. Et element der, hvis det prioriteres, kan bidrage positivt til både virksomhedernes udvikling, omstillingsparathed og vækst. Som tidligere bemærket udtrykker de interviewede virksomheder også, at deres deltagelse har skabt en større bevidsthed og prioritering af kompetenceudviklingsforløb i deres virksomhed, og at det har bragt brugen af kompetenceudviklingsforløb højere op på virksomhedens agenda. Samlet set vurderer de interviewede virksomheder, at de gennem deres deltagelse har fået udvidet deres perspektiv på, hvordan investeringer i kompetenceudviklingsforløb kan bidrage positivt til både vækst, omstillingsparathed og jobfastholdelse i en virksomhed.

Erfaringen fra nærværende projekt indikerer, at en række elementer skal tydeliggøres for virksomhederne til understøttelse af deres fremadrettede prioritering af kompetenceudviklingsforløb.

- > **Attraktiv arbejdsplads og jobfastholdelse:** først kan et større fokus på kompetenceudviklingsforløb i virksomhederne muliggøre, at flere medarbejdere løbende kan udvikle sig både i relation til eksisterende funktioner, de allerede sidder i, men også fremtidige funktioner, som de skal kunne varetage. Dette kan bl.a. sikre at medarbejderne opnår en større følelse af ansvar, personlig og faglig udvikling samt bedre føling med eksisterende eller nye arbejdsopgaver. På den måde sikres medarbejdernes konstante udvikling, som kan medvirke til, at medarbejdere i højere grad fastholdes og arbejdspladsen som helhed gøres mere attraktiv.
- > **Kompetencetilførelse:** dernæst kan et øget fokus på kompetenceudviklingsforløb bidrage til, at virksomhederne i højere grad gøres opmærksom på kompetencer der vil kunne gavne deres virksomhed eller hjælpe til at realisere en målsætning de har sat sig, men ikke nødvendigvis har de rette

ressourcer eller kompetencer til at realisere. Ligeledes kan det øgede fokus bidrage til at nogle processer optimeres, gøres lettere eller frigiver ressourcer, som kan være gavnligt for virksomhederne og deres videre udvikling.

- > **Potentiale for vækst:** sidst kan virksomheders deltagelse i et kompetenceudviklingsforløb bidrage til at interne processer optimeres eller ressourcer frigives. Herudover til styrket samarbejde på tværs af medarbejdergrupper i virksomhederne, hvilket kan bidrage til et tættere samarbejde og mere effektive arbejdsprocesser. Faktorer der samlet set kan både styrke og øge sandsynligheden for øget vækst i virksomhederne og større omstillingsparathed.

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 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.

Trafiklys	Betydning
■ [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluatør 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.