



Medfinansieret af  
Den Europæiske Union



Danmarks  
Erhvervsfremmebestyrelse

# Kvalificeret arbejdskraft til Fyrtårn Syd: Kompetencer

Work-Live-Stay Southern Denmark

Marts 2025

Version: Endelig

|                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| Projektnummer   | 059                      |
| Version         | Endelig                  |
| Udgivelsesdato  | Marts 2025               |
| Udarbejdet af   | Helle Maiken Fischer     |
| Kontrolleret af | Anders Asboe Christensen |

# INDHOLD

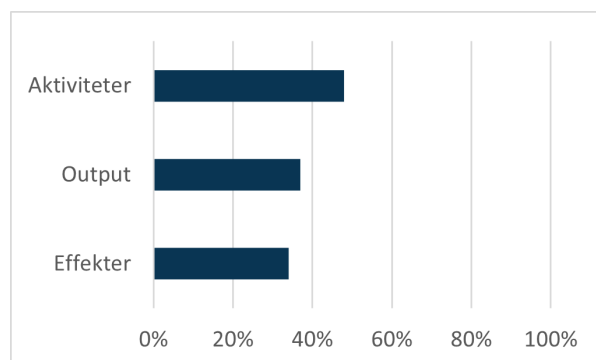
|                                               |           |
|-----------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Resume.....</b>                         | <b>3</b>  |
| <b>2. Fakta om projektet.....</b>             | <b>4</b>  |
| 2.1 Projektets effektkæde.....                | 5         |
| 2.2 Evalueringens datagrundlag.....           | 7         |
| 2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål..... | 7         |
| <b>3. Projektstatus.....</b>                  | <b>8</b>  |
| 3.1 Overordnet status.....                    | 8         |
| 3.2 Status på aktiviteter.....                | 8         |
| 3.3 Status på output.....                     | 9         |
| 3.4 Status på effekter.....                   | 10        |
| <b>4. Projektets implementering.....</b>      | <b>11</b> |
| 4.1 Input.....                                | 11        |
| 4.2 Rekruttering.....                         | 12        |
| 4.3 Virkemidler.....                          | 14        |
| 4.4 Outcome & effekt .....                    | 15        |
| 4.5 Forankring.....                           | 19        |
| 4.6 Monitorering og opfølgning.....           | 20        |
| <b>5. Anbefalinger og læring.....</b>         | <b>21</b> |

# 1 Resumé

## Status på projektets indikator

Projektet har ved midtvejsevalueringen opnået knap halvdelen af sine aktivitetsmål, og projektet er hhv. 37% og 34% i mål, hvad angår output- og effektmål.

Reelt er projektet dog længere med aktiviteter og resultater på tidspunktet for midtvejsevalueringen, da der er gået ca. fem måneder siden den seneste afrapportering, og projektet snarligt står overfor en ny afrapportering.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

### Input



Det er vores vurdering, at der er en god styring og ledelse af projektet, og at der er tæt samspil og synergi mellem de to igangværende projekter under Erhvervsfyrtårn Syd, som har fokus på kvalificeret arbejdskraft. Projektet bygger ovenpå den første fase af erhvervsfyrtårnene, hvor de samme aktører samarbejdede tæt. Det har gjort det muligt at løbe projektet hurtigt i gang.

### Rekruttering



Det er vores indtryk, at projektet gør en stor indsats for at rekruttere virksomheder – både via samarbejde med aktører i erhvervsfremmesystemet samt en opsøgende indsats i målgruppen. Det betyder, at projektet når ud til mange deltagere, som ikke har erfaring med erhvervsfremmetilbud, men rekrutteringen er også meget ressourcekrævende, og projektet er i konkurrence med andre lignende tilbud.

### Virkemidler



Vi vurderer, at projektets grundlæggende virkemidler fungerer efter hensigten, og at de adresserer virksomhedernes behov. Flere virksomheder har desuden haft gavn af en kombination af aktiviteter (fx HR-kursus efterfulgt af HR-sparring). Selvom virksomhedernes tilbagemeldinger generelt er positive, har de også forskellige input til, hvordan aktiviteterne kan styrkes. Det kan fx være i form af større fokus på praksis og ledelsesinddragelse i HR-kurset samt en mere målrettet informationsstrøm fra aktørerne på bagkant af en aktivitet.

### Outcome & effekt



Vi vurderer, at virksomhederne generelt oplever et fint udbytte af aktiviteterne, herunder især i form af ny inspiration, viden og værktøjer, som fx kan understøtte en mere struktureret tilgang til HR internt i virksomheden – og på sigt føre til flere ansatte. Evalueringen viser dog også, at aktiviteterne i lidt mindre grad resulterer i et styrket netværk og samarbejde med aktører udenfor virksomheden, som beskæftiger sig med rekruttering og fastholdelse af arbejdskraft. Aktiviteterne har desuden begrænset effekt på økonomiske parametre som eksport.

### Forankring



Det er vores vurdering, at aktiviteterne leder til konkrete handlinger og forandringer i virksomhederne – fx gennem styrket storytelling om virksomheden og mere formaliserede processer for HR-anliggender. Interviewene viser dog også, at nogle virksomheder udfordres på forankring, fx pga. medarbejderudskiftninger, travlhed eller træghed ift. bredere kulturforandringer i virksomheden – og at nogle derfor kan have behov for yderligere støtte hertil.

### Monitorering



Det er vores vurdering, at projektholder følger godt med i projektets fremdrift og potentielle fremtidige udfordringer. Dette sker i tæt dialog med partnerkredsen. Projektholder og partnere er desuden opmærksomme på at samle op på virksomhedernes erfaringer med at være med i projektet, bl.a. via feedback ifm. afslutning på HR-kurser samt opfølgende HR-sparring på kurset. Det er dog lidt uklart, i hvilken grad denne feedback bruges systematisk til at justere i aktiviteter.

## 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 opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.*

Formålet med projektet "Kvalificeret arbejdskraft til Fyrtårn Syd: Kompetence" er at sikre sydjyske virksomheder adgang til kvalificeret arbejdskraft til den grønne omstilling – nu og i fremtiden. Det sker gennem om- og opkvalificering af medarbejdere samt målrettet tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft fra udlandet.

Projektet indgår som en del af den samlede erhvervsfyrtårnsindsats i Sydjylland, der har som vision at gøre Sydjylland til en international grøn energimetropol. Det skal bl.a. ske ved at øge udbuddet af kvalificeret arbejdskraft til den grønne omstilling. Udover "Kvalificeret arbejdskraft til Fyrtårn Syd: Kompetence" består erhvervsfyrtårnsindsatsen af flere øvrige projekter (både igangværende og afsluttede), der har modtaget støtte fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse mhp. at realisere visionen for erhvervsfyrtårnet.

Et af de igangværende projekter er "Kvalificeret arbejdskraft til Fyrtårn Syd: Uddannelse", der ligesom dette projekt har til formål at sikre syddanske virksomheder adgang til kvalificeret arbejdskraft til grøn omstilling. Her er fokus dog på øget optag og fastholdelse på uddannelser med relevans for grøn omstilling, herunder både erhvervsuddannelser og videregående uddannelser. Begge projekter bygger ovenpå det nu afsluttede projekt "Kvalificeret arbejdskraft til Fyrtårn Syd: Grøn energi og sektorkobling", som også er gennemført i regi af Erhvervsfyrtårn Syd.

Projektet består af tre hovedaktiviteter, som har fokus på følgende temaer:

- **HA1: Kompetencer til grøn energi og sektorkobling.** Hovedaktiviteten har fokus på at tilbyde om- og opkvalificering til virksomheders medarbejdere, så de er bedre rustet til at løse fremtidige opgaver relateret til grøn omstilling. Det sker gennem sparringsmøder, analyser af efteruddannelses- og opkvalificeringsbehov samt udarbejdelse af uddannelsesplaner i samarbejde med uddannelsesinstitutioner.  
**HA2: Tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft.** Hovedaktiviteten har fokus på at klæde virksomheder på til at tiltrække, modtage og fastholde international arbejdskraft. Det sker på flere måder, herunder via:
  - 1-1 HR-sparringsdialoger med virksomheder om deres behov for arbejdskraft
  - Tredages kursusforløb med fokus på strategisk HR og international arbejdskraft
  - Synliggørelse af åbne jobs hos virksomheder på WIDK's internationale messer (fysisk og online)
- **HA3: Formidling og forankring.** Hovedaktiviteten har fokus på at skabe en stærk og sammenhængende identitet på tværs af aktiviteter og projekter under erhvervsfyrtårnet. Det sker ved at markedsføre projekternes aktiviteter under det fælles brand "part of a bright future", herunder via nyhedsbreve, SOME-kampagner, hjemmesider, artikler, mv.

#### FAKTA-BOKS

|                    |                                             |
|--------------------|---------------------------------------------|
| Tilskudsmodtager   | Work-Live-Stay Southern Denmark             |
| Sagsbehandler      | Camilla Wilms                               |
| Finansieringskilde | Socialfonden Plus (ESF +)                   |
| Indsatsområde      | Kompetenceløft og livslang læring (ESF 1.2) |
| Samlet budget      | DKK 8.941.100,00                            |
| Bevillingsperiode  | 01.07.2023 – 30.06.2026                     |

## 2.1 Projektets effektkæde

*Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på outcome, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og resultaterne/effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.*

Tabel 1: Projektets effektkæde

| Indhold                      | Aktiviteter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Input</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektets samlede budget er ca. DKK 8,9 mio.</li> <li>• Projektet består af fire økonomiske partnere – med Work Live Stay Southern Denmark som operatør. Partnerkredsen består (foruden Work Live Stay) af Business Esbjerg, Trekantområdet Danmark og UdviklingsRåd Sønderjylland. Derudover er Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering samt Workindenmark tætte og aktive samarbejdspartnere i projektet.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Hovedaktiviteter</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektets overordnede ambition er at realisere Erhvervsfyrtårnets sigtelinjer om at gøre Syddjylland til et internationalt udstillingsvindue for energi og sektorkobling. Det specifikke projekt har fokus på at øge virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft gennem 1) om- og opkvalificering af medarbejderne og 2) målrettet tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft fra udlandet. (Dette er ét af to projekter under Fyrtårnet i Syddjylland, hvor Work-Live-Stay er operatør og sikrer synergier ml. projekterne)</li> <li>• Projektet er inddelt i 3 hovedaktiviteter:</li> <li>• HA1: Kompetencer til grøn energi og sektorkobling. Fokus på at give arbejdsstyrken relevant op- og omkvalificering, så virksomhedernes medarbejdere tilegner sig nye kompetencer til at løse morgendagens opgaver. Aktiviteter omfatter bl.a. sparringsmøder, analyse af efteruddannelses- og opkvalificeringsbehov på virksomhederne og udarbejdelse af uddannelsesplaner i samarbejde med uddannelsesinstitutioner og skoler. Dertil kommer løbende opfølgning på uddannelsesplaner mhp. at understøtte gennemførelse.</li> <li>• HA2: Tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft. Fokus på at styrke og skalere de indsatser, som viste sig mest værdiskabende for primært SMV'erne i første fase (REACT-EU) – og som modner dem til at arbejde med strategisk HR, internationalisering, mv. Aktiviteter omfatter bl.a. 1-1 virksomhedsdialoger, udvikling af "startpakke" der hjælper virksomheder i gang, målrettede kurser og sparringsnetværk samt koordinering med lokale tilflytter-aktører. Derudover hjælper projektet virksomhederne med at rekruttere international arbejdskraft gennem et samarbejde med Workindenmark, hvor virksomheder fx tilbydes messedeltagelse, styrket brug af EURES-plattform, mv.</li> <li>• HA3: Formidling og forankring. Fokus på at videreformidle og synliggøre brandet "part of a bright future". Aktiviteter omfatter bl.a. tværgående markedsføringsindsatser og fælles identitetsskabende aktiviteter, herunder podcasts, artikler, analyser og cases. Særligt værdiskabende aktiviteter forankres via samarbejde med øvrige partnere og etablerede aktører.</li> </ul> |
| <b>Output</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• HA1: 80 virksomheder får analyseret kompetenceudviklingsbehov, og 150 medarbejdere (fordelt på 12 virksomheder) får udarbejdet uddannelsesplaner og deltager i forløb med fokus på op- og omkvalificering.</li> <li>• HA2: 60 virksomheder deltager 1-1 dialoger om HR mv. (startpakke), og heraf deltager 43 virksomheder på målrettede kursusforløb. 40 virksomheder deltagere i tiltrækningsindsatser.</li> <li>• HA3: Synliggjort indhold/formidling af projekt (fx cases, artikler, podcasts) vises 400.000 gange</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Outcome</b>               | Se afsnit 4.4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Resultater (effekter)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• HA1: Virksomheder opnår kompetenceløft og styrket læringskultur. 12 virksomheder får støtte og opnår derved nye kompetencer og får styrket deres læringskultur.</li> <li>• HA2: Virksomheder opnår styrkede kompetencer/netværk inden for HR og tiltrækning af arbejdskraft og hjælpes videre til indsatser hos Workindenmark. 120 internationale kandidater bliver matchet med de sydjyske virksomheder gennem aktiviteter hos Workindenmark.</li> <li>• HA3: Kendskab til det sydjyske Erhvervsfyrtårn øges. Samlet antal visninger medfører, at 20.000 interagerer med indholdet</li> <li>• Virksomhederne får i højere grad dækket deres behov for kvalificeret arbejdskraft.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## 2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder og udvalgte projektpartnere/-deltagere.

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt et elektronisk spørgeskema til virksomheder, der har deltaget i kursus i strategisk HR samt om- og opkvalificeringsforløb. I alt 21 virksomheder fra HR-kurset har svaret, mens to virksomheder fra om- og opkvalificeringsforløb har svaret. Desuden har vi gennemført interviews med projektholder (Work-Live-Stay Southern Denmark), arbejdspakkeledere samt i alt fire interviews med virksomheder, der har deltaget i en kombination af HR-kursus, HR-sparring, om- og opkvalificering samt samarbejde med WIDK om eksponering af åbne jobopslag på internationale jobmesser.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse.

## 2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

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.

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

| Trafiklys | Målopnåelsen er                    | Midtvejsevaluering | Slutevaluering |
|-----------|------------------------------------|--------------------|----------------|
| Grøn      | ... som ønsket eller bedre         | 45 % +             | 95 % +         |
| Grøn      | ... lidt under det ønskede niveau  | 35-44 %            | 81-90 %        |
| Gul       | ... noget under det ønskede niveau | 24-34 %            | 65-80 %        |
| Rød       | ... meget under det ønskede niveau | 15-24 %            | 20-64 %        |
| Rød       | ... ikke eksisterende eller tæt på | 0-14 %             | 0-19 %         |

### 3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets aktivitetsmål (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

#### 3.1 Overordnet status

Projektet har fin fremdrift på både aktivitets-, output- og effektindikatorer. Projektet har gjort en stor indsats for at rekruttere virksomheder til projektets aktiviteter, herunder særligt til om- og opkvalificeringsaktiviteter der har vist sig at være lidt mere udfordrende end forventet. Trods visse udfordringer er projektet alt i alt lykkedes med at rekruttere en del deltagere og virksomheder til projektet, hvilket har resulteret i uformelle kompetencer og styrket læringskultur hos deltagerkredsen umiddelbart efter afsluttet forløb.

Midtvejsevalueringens gennemgang af projektstatus tager udgangspunkt i projektets seneste afrapportering til Erhvervsstyrelsen (ultimo august 2024). Reelt er projektet dog længere med aktiviteter og resultater på tidspunktet for midtvejsevalueringen, da der er gået ca. fem måneder siden den seneste afrapportering, og projektet snarligt står overfor en ny afrapportering.

#### 3.2 Status på aktiviteter

**På evalueringstidspunktet er 48 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede aktivitetsmål per 31.08.2024

| Aktivitet                                                                                                                              | Måltal | Status | Målopnåelse i procent |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------------------|
| Hovedaktivitet 1: Kompetencer til grøn energi og sektor kobling. Antal virksomhedskontakter (rekruttering mhp. om- og opkvalificering) | 150    | 100    | 67%                   |
| Hovedaktivitet 2: Kompetencer til grøn energi og sektor kobling. Antal virksomhedskontakter (rekruttering mhp. HR-sparring)            | 300    | 118    | 39%                   |
| Hovedaktivitet 3: Kompetenceudvikling af virksomheder - Grønne forløb (kursusrækker/workshops)                                         | 4      | 1      | 25%                   |
| Hovedaktivitet 4: Måltrettet tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft (tiltrækningsindsatser m. WIDK)                 | 9      | 7      | 78%                   |
| Hovedaktivitet 5: Formidling og forankring - indsatser til synlighed og forankring                                                     | 6      | 2      | 33%                   |

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

Projektet viser fin fremdrift på alle indikatorer, herunder særligt ift. den opsøgende rekrutteringsindsats samt tiltrækning af international arbejdskraft.

Projektet har ved seneste afrapportering til Erhvervsstyrelsen opsøgt i alt 100 virksomheder mhp. rekruttering til om- og opkvalificering, og heraf har projektet aflagt besøg hos i alt 41 af virksomhederne. Dvs. at projektet er 67% i mål med denne hovedaktivitet. Derudover

har projektet rakt ud til 118 virksomheder mhp. rekruttering til HR-sparring, hvilket giver en målopnåelse på 39 %.

Projektholder oplyser, at det kan være en udfordring at rekruttere et tilstrækkeligt antal virksomheder og medarbejdere til om- og opkvalificering pga. stigende konkurrence fra uddannelsesinstitutioner med samme tilbud (uddybes i afsnit om rekruttering).

Ved seneste afrapportering har projektet gennemført ét tredages kompetenceudviklingsforløb i strategisk HR og er således 25% i mål med denne indikator. Derudover har projektet bidraget til, at åbne jobopslag fra sydske virksomheder er blevet eksponeret på syv online og fysiske events/jobmesser i udlandet via WorkInDenmark. Det giver en målopnåelse på 78% for denne indikator. Endelig har projektet iværksat i alt to kampagner på sociale medier mhp. at markedsføre projektets aktiviteter (herunder HR-kurset).

### 3.3 Status på output

**På evalueringstidspunktet er 37 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

*Tabel 4: Status på de opstillede outputmål per 31.08.2024*

| Output                                                                                             | Måltal  | Status  | Målopnåelse i procent |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-----------------------|
| Output 1: 1B.1) Antal deltagere                                                                    | 225     | 53      | 24%                   |
| Output 2: 1B.2) Antal mikro, små og mellemstore virksomheder, der modtager støtte                  | 55      | 21      | 38%                   |
| Output 3: Antal udarbejdede uddannelsesplaner for virksomheder                                     | 150     | 34      | 23%                   |
| Output 4: Antal deltagende virksomheder, der modtager 1-1 virksomhedsdialoger om HR mm.            | 60      | 22      | 37%                   |
| Output 5: Antal deltagende virksomheder, der deltager i tiltrækningsindsatser mm.                  | 40      | 12      | 30%                   |
| Output 6: Antal visninger ift. synlighedsfremstød                                                  | 400.000 | 224.329 | 56%                   |
| Output 7: Antal møder med virksomheder med fokus på analyse af behovet for kompetenceudvikling mm. | 80      | 40      | 50%                   |

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

Projektet er også godt med, hvad angår outputindikatorerne, herunder særligt indikatorer vedr. antal visninger ifm. synlighedsfremstød samt møder med virksomheder med fokus på analyse af behov for kompetenceudvikling.

Projektet har ved seneste afrapportering til Erhvervssytrelsen rekrutteret i alt 53 individuelle deltagere til projektets aktiviteter, som fordeler sig på 21 forskellige virksomheder. Projektet er hhv. 24% og 38% i mål på disse områder. Der er udarbejdet i alt 34 uddannelsesplaner for medarbejdere i virksomhederne, hvilket giver en målopnåelse på 23%.

Derudover har projektet ved seneste midtvejdsevaluering haft 12 virksomheder igennem tiltrækningsindsatser mhp. at tiltrække international arbejdskraft. Endelig er projektets synlighedsindsatser (fx podcasts, opslag, artikler mv. om projektet) blevet set af brugerne 224.329 gange, og der er afviklet 40 møder mhp. at analysere kompetenceudviklingsbehovet som grundlag for om- og opkvalificering. Det giver en målopnåelse på hhv. 56% og 50%.

### 3.4 Status på effekter

**På evalueringstidspunktet er 34 % af de opstillede effektmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte effektmål er gengivet i tabellen nedenfor.

*Tabel 5: Status på de opstillede effektmål per 31.08.2024*

| Indikator                                                                                                                                                   | Måltal | Status | Målopnåelse i procent |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------------------|
| Effekt 1: Antal deltagere, der opnår uformelle kvalifikationer umiddelbart efter deltagelsen                                                                | 215    | 47     | 22%                   |
| Effekt 2: Antal virksomheder der har fået styrket deres læringskultur/ kompetencer                                                                          | 12     | 6      | 50%                   |
| Effekt 3: Målrettet tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft - Virksomheder der har deltaget på de Grønne forløb (kursus-rækker/workshops) | 43     | 15     | 35%                   |
| Effekt 4: Tilknytning af kandidater (match mellem virksomheder og kandidater)                                                                               | 120    | 42     | 35%                   |
| Effekt 5: Antal interaktioner - synlighed                                                                                                                   | 20.000 | 5643   | 28%                   |

*Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.*

Projektet er også langt med mange af sine effektmål. Ved den seneste afrapportering til Erhvervsstyrelsen har i alt 47 individuelle deltagere gennemført aktiviteter i projektet og dermed opnået uformelle kvalifikationer (dvs. at de i slutoplysninger har angivet, at de har fået forbedret deres kvalifikationer). På samme vis har 6 virksomheder afsluttet et forløb i projektet og igangsat (eller forventer at igangsætte) kompetenceudvikling på virksomheden – og derved styrket deres læringskultur og kompetencer. Det giver en målopnåelse på hhv. 22% og 50%.

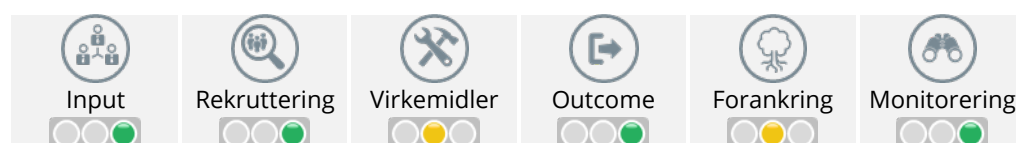
Derudover har 15 virksomheder deltaget på workshops om strategisk HR, og projektet har præsenteret 42 internationale kandidater for et aktuelt jobopslag i en deltagende virksomhed, som matcher kandidatens kompetencer. På begge indikatorer er projektet således 35% i mål.

Endelig har projektet ved seneste afrapportering haft 5643 interaktioner med brugerne (i form af fx likes og delinger på sociale medier) ifm. sine forskellige synlighedsindsatser. Det giver en målopnåelse på 28%.

## 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. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 6 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

|  |            |                                                                               |
|--|------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|  | Grøn score | Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.      |
|  | Gul score  | Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.            |
|  | Rød score  | Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer |

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

### 4.1 Input



**Projektets ledelse og samarbejdsflader fungerer godt, og der er et tæt samspil med andre projekter og aktiviteter i Erhvervsfyrtårn Syd.**

Det er vores vurdering, at der er en god overordnet ledelse og styring af projektet, og at der er et nært samspil og synergi mellem de to igangværende projekter under Erhvervsfyrtårn Syd, som har fokus på kvalificeret arbejdskraft. Dette viser sig på flere måder.

Work-Live-Stay Southern Denmark (WLS) er overordnet projektleder for begge projekter, og afholder fælles statusmøder for arbejdspakkeledere på tværs af projekterne én gang om måneden. Her drøfter partnerne bl.a. projekternes fremdrift, måltal, samspil og evt. udfordringer i projekterne. Derudover har de to projekter en fælles styregruppe bestående af direktører fra de primære partnere i projekterne (som udover WLS omfatter Trekantområdet Danmark, Business Esbjerg og Udviklingsråd Sønderjylland) samt Region Syddanmark. Styregruppen mødes fast to gange om året, hvor de får indblik i projektets status og udvikling.

Den tætte dialog og samarbejde mellem de to projekters arbejdspakkeledere betyder, at partnerne har et godt kendskab til alle aktiviteter på tværs af projekterne, og at de er opmærksomme på at markedsføre og henvise til hinandens tilbud i dialogen med projektdeltagere (både virksomheder og unge). Samtidig har projekterne en fælles CRM-database, hvor de udveksler oplysninger om virksomhedsdeltagere, så der sker en koordineret opsøgende indsats blandt virksomhederne.

Interview med projektholder og arbejdspakkeledere viser, at der generelt er en klar rolle- og ansvarsfordeling på tværs af partnerne i de to projekter. Trekantområdet Danmark og Udviklingsråd Sønderjylland står for de aktiviteter, som vedrører uddannelse (herunder

Fremtidens Grønne Helte), mens WLS og Business Esbjerg står for aktiviteter som vedrør kompetenceudvikling (herunder HR-kursus- og sparring samt om- og opkvalificering).

Det tætte samarbejde og den klare arbejdsdeling blev allerede etableret ifm. det nu afsluttede projekt "Kvalificeret arbejdskraft til Fyrtårn Syd: Grøn Energi og Sektorkobling", som blev gennemført ifm. den første runde af bevillinger til Erhvervsfyrtårn Syd. I dette projekt samarbejdede de samme organisationer, og med de to nye projekter arbejder man videre i samme konstellation. Den overordnede projektledelse vurderer, at man derved har været i stand til at "hit the ground running", dvs. løbe begge projekters aktiviteter hurtigere i gang, end det ellers havde været muligt.

#### *Sammenhæng til det øvrige erhvervsfyrtårn*

Idet begge projekter er en del af del af Erhvervsfyrtårn Syd, indgår de også i den overordnede samarbejdsplatform for Erhvervsfyrtårnet kaldet "Komiteen for Grøn Energi og Sektorkobling" (GESEK). GESEK tegner de overordnede ambitioner for erhvervsfyrtårnet, og skal holde projekterne op på, at de er med til at indfri ambitionerne. Derfor deltager direktøren for Work-Live-Stay på styregruppemøder i GESEK, hvor hun kan give indsigt i de to projekters bidrag til ambitionerne.

Udover Work-Live-Stay er Energy Cluster Denmark og Erhvervshus Sydjylland også tilsagnsmottagere og projektholdere på andre projekter i Erhvervsfyrtårn Syd. Direktørerne fra de tre projektbærende organisationer mødes derfor jævnligt for at drøfte fremdrift og synergi mellem projekterne samt muligheder for at søge funding fra andre kilder (herunder fx Fonden for Retfærdig Omstilling).

Projektholder vurderer, at erhvervsfyrtårnet - med GESEK som fælles samarbejdsplatform - har været velfungerende på flere områder. Dels ift. at sikre et tættere samarbejde og synergi på tværs af erhvervsfremmeaktører i Sydjylland, der binder den nordlige og sydlige del af regionen tættere sammen. Dels ift. at sikre en mere langsigtet og fælles indsats for styrket kompetenceforsyning og innovation i Sydjylland.

## 4.2 Rekruttering



**Projektet gør en stor indsats for at rekruttere virksomheder i samspil med andre erhvervsfremmeaktører og via opsøgende virksomhedskontakt, men det kræver en vedholdende indsats og mange ressourcer.**

Det er vores overordnede vurdering, at projektet gør en stor indsats for at komme i dialog med virksomheder i målgruppen. Projektet har gang i mange dialoger med virksomheder, som er interesseret i udviklingen på ESG-området, herunder hvilke muligheder det rummer, og hvordan de kan sikre sig den rette arbejdskraft for at følge med udviklingen. Dette afspejles også i projektets aktivitetsindikatorer, hvor det fremgår, at over 200 virksomheder er kontaktet som led i rekruttering til HR-sparring samt om- og opkvalificeringsforløb.

Derudover giver projektholder og arbejdsplanledere udtryk for, at man generelt har fokus på at gøre brug af andre aktører i erhvervsfremmesystemet - herunder lokale erhvervsseviceenheder og erhvervshuset - mhp. at markedsføre tilbud og rekruttere virksomheder. Samme billede kan genfindes i spørgeskemaet, som viser, at knap halvdelen af virksomhederne har fået kendskab til projektet gennem et lokalt erhvervskontor eller erhvervshuset (hhv. 29% og 19%), jf. tabellen neden for.

Tabel 7: Hvordan fik deltagerne kendskab til indsatsen?

| Andel af respondenterne, der angiver at de blev opmærksomme på indsatsen via... | Procent |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Lokalt erhvervskontor                                                           | 29%     |
| Erhvervshus                                                                     | 19%     |
| Work Live Stay                                                                  | 14%     |
| Sociale medier                                                                  | 14%     |
| Andre virksomheder                                                              | 5%      |
| Via kurset                                                                      | 5%      |
| Business Esbjerg                                                                | 5%      |
| Brancheorganisation                                                             | 5%      |
| HR netværk                                                                      | 5%      |
| Nyhedsbrev                                                                      | 5%      |
| Privat rådgiver                                                                 | 5%      |
| Det husker jeg ikke                                                             | 19%     |
| Lokalt erhvervskontor                                                           | 29%     |
| Erhvervshus                                                                     | 19%     |

Note: Respondenterne kunne angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=23)

Trods interesse fra virksomhedernes side og samarbejde med erhvervsfremmesystemet om markedsføring og rekruttering, oplever projektholder og arbejdsparkeledere, at det kan være udfordrende at engagere virksomhederne i projektet. Dels fordi der er tale om SMV'er, som typisk har travlt med den daglige drift, og hvor de enkelte medarbejdere ofte sidder med mange forskellige opgaver. Dels fordi det kan være vanskeligt at ramme virksomhederne på det rette tidspunkt, fordi deres arbejdskraftsbehov hurtigt ændrer sig. Endelig oplever projektholder og arbejdsparkeledere, at der – efter projektet er sat i gang – er kommet flere konkurrerende tilbud på området (også sammenlignet med første runde af erhvervsfyrtårnet). Det skyldes primært, at Børne- og Undervisningsministeriet har udbudt en restpulje, som uddannelsesinstitutioner kunne søge om mhp. at lave opsøgende arbejde ifm. kompetenceudviklingsforløb.

Projektholder og arbejdsparkeledere vurderer derfor, at det er nødvendigt med en vedholdende og direkte opsøgende indsats blandt virksomhederne for at lykkes med rekrutteringen. Det er ikke tilstrækkeligt alene at markedsføre aktiviteterne på fx sociale medier eller at forlade sig på leads fra lokale erhvervskontorer. Ofte skal projektet kontakte virksomhederne flere gange, og værditilbuddet skal præsenteres kort og præcist, så det rammer ned i den enkelte virksomheds behov. Projektholder og arbejdsparkeledere vurderer, at man lykkes med denne opgave i projektet, men at det også tungt og ressourcekrævende.

Spørgeskemabesvarelserne viser desuden, at projektet i vid udstrækning er lykkedes med at rekruttere deltagere, som ikke tidligere har benyttet sig af vejledning eller støtte i erhvervsfremmesystemet. Det gælder således for 61% af deltagerne. Dette skyldes formentlig projektets brede opsøgende indsats blandt virksomhedsmålgruppen, hvor de også kommer igennem til en del ikke-brugere af erhvervsfremme.

### 4.3 Virkemidler



**Virksomhederne er generelt positive i deres tilbagemeldinger på de aktiviteter, som har ramt ned i konkrete behov, men de har dog også forskellige input til videre udvikling og forbedring.**

Der er som led i projektet gennemført en række forskellige aktiviteter, der alle tjener samme overordnede formål, men som varierer i indhold og format. Vi vurderer overordnet, at aktiviteterne fungerer efter hensigten, og at de tager højde for deltagernes forskellige behov. Således svarer 52% af deltagerne i spørgeskemaet, at aktiviteterne i (meget) høj grad er tilpasset deres behov, mens 48% svarer i nogen grad. Ingen svarer i lav grad eller slet ikke på spørgsmålet. Deltagerne har dog også input til, hvordan aktiviteterne kan styrkes yderligere, hvilket de følgende afsnit samler op på.

#### *Kursus i strategisk HR*

Overordnet er virksomhedernes feedback på HR-kurset positive. De vurderer, at kurset er relevant og rammer ned i et behov for at blive bedre til at koble HR til virksomhedens samlede udvikling, strategi og ledelse (frem for blot at betragte HR som et spørgsmål om løn, personale og jura). Deltagerne oplever således, at kurset satte fokus på temaer, der både vedrører HR og har afgørende betydning for virksomhedernes vækst- og udviklingsmuligheder. Fx hvordan man imødekommer nye generationers behov på arbejdspladsen, tiltrækker og tager godt imod udenlandsk arbejdskraft og forholder sig til ESG-spørgsmål.

Virksomhederne giver desuden udtryk for, at formatet for HR-kurset var passende, herunder at længden og det faglige niveau matchede deltagernes behov og forudsætninger. Dog så en af virksomhederne gerne, at kurset havde lidt større fokus på, hvordan viden/teori fra kurset kan anvendes i praksis. Fx via flere oplæg fra virksomheder, som fortæller om, hvordan de i praksis har arbejdet med strategisk HR – og evt. hvilken værdi de har fået ud af kurset (fald der er tale om en tidligere kursUSDeltager). Samme virksomhed anbefaler desuden, at kurset også tilbydes til ledelserne i virksomhederne, da effektiv implementering ofte afhænger af deres forståelse og opbakning til nye initiativer:

*”Det er et kursus, man skal tilbyde ledelsen. Vi (som medarbejdere) kan videregive information. Men med strategisk HR skal man kigge på at få ledelse og ejere med – de skal have den samme læring og uddannelse, fordi så kan de bedre støtte op om tiltag.”*

#### *1-1 HR-sparringsdialoger*

Virksomhedernes tilbagemeldinger på HR-sparringsdialogerne er generelt positive. De vurderer, at sparringen har været nyttig, og at projektmedarbejderen både udviste god forståelse for virksomhedens situation og kunne byde ind med indsigt i dynamikker på jobmarkedet. De interviewede virksomheder har udover HR-sparring benyttet andre tilbud i projektet. En virksomhed har benyttet sparringen som opfølgning på HR-kurset, mens en anden fik synliggjort åbne jobopslag via WIDK sideløbende med sparringen. I begge tilfælde har kombinationen af aktiviteter været velfungerende. HR-sparringen har givet mulighed for at få mere dybdegående input til, hvordan de kan håndtere og imødegå konkrete arbejdskraftsudfordringer (fx hvordan man brander sig overfor potentielle nye medarbejdere og inkluderer nye generationer på arbejdspladsen), ligesom de er peget i retning af andre relevante aktører, som de kan samarbejde med (fx universiteter, foreninger, mv.).

### *Samarbejde med WIDK*

De interviewede virksomheder har haft et fint samarbejde med WIDK om eksponering af åbne jobs på deres internationale messer. De ser det som et relevant tilbud, der både kan øge det generelle kendskab til virksomhederne og understøtte rekrutteringen af internationale medarbejdere. Virksomhederne oplever desuden, at samarbejdet med WIDK har været ukompliceret og krævet få ressourcer af dem. Dog bemærker en af virksomhederne, at de har svært ved at overskue i informationsstrømmen fra både WIDK og WLS, hvor de løbende orienteres om kommende arrangementer og tilbud. Virksomheden oplever, at en del af tilbuddene (fx jobmesser i Madrid og Hamborg) ikke er relevant for dem, og at de har svært ved at opdage og udvælge de tilbud ud, som rent faktisk har relevans for dem. De så derfor gerne, at de modtog færre informationer, som til gengæld er mere målrettet deres behov og formidlet på en enklere og mere levende måde.

### *Om- og opkvalificering*

En af de interviewede virksomheder har deltaget i et om- og opkvalificeringsforløb (herunder kompetenceafklaring blandt udvalgte medarbejdere), og den overordnede oplevelse har været positiv. Vurderingen er, at forløbet har fungeret som en god anledning til at få en dybere forståelse af medarbejdernes ønsker til kompetenceudvikling, som på flere punkter viser sig at være i tråd med virksomhedens ambitioner. At få det indblik kan til tider være en udfordring, da flere medarbejdere har svært ved at se formålet og værdien af almindelige MUS-samtaler. Virksomheden giver dog også udtryk for, at den godt kunne tænke sig en hurtigere tilbagemelding fra Business Esbjerg ift., hvad der kommer til at ske efter kompetenceafklaringsforløbet. Flere medarbejdere er naturligt nysgerrige på, hvilken betydning kompetenceafklaringsforløbet får for deres muligheder for relevant efter- videreuddannelse.

## 4.4 Outcome & effekt



**Projektet bidrager især til videnopbygning og nyansættelser, mens det har lidt mindre effekt på netværk og samarbejde med tilflytteraktører og økonomiske parametre som eksport.**

Både interviews og spørgeskema viser, at virksomhederne på flere områder får værdi ud af at deltage i kursus om strategisk HR samt om- og opkvalificering. Generelt vurderer de, at de har fået større viden og indsigt (i fx tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft samt opkvalificeringsbehov), mens de i lidt mindre grad oplever et styrket netværk til fx andre virksomheder, uddannelsesinstitutioner og tilflytteraktører, som kan have relevans for området, jf. tabellen neden for.

Tabel 8: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede resultater

| Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af indsatsen har fået...                                                                           | Procent |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Kursus i strategisk HR</b>                                                                                                                           |         |
| Større viden om, hvordan virksomheden kan arbejde med strategisk HR samt tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft fra ind- og udland                 | 86%     |
| Konkrete værktøjer til at arbejde med tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft                                                         | 38%     |
| Styrket netværk og samarbejde med andre virksomheder og tilflytteraktører, som beskæftiger sig med at tiltrække og fastholde international arbejdskraft | 29%     |
| Intet udbytte                                                                                                                                           | 0%      |
| <b>Om- og opkvalificeringsforløb i virksomheder</b>                                                                                                     |         |
| Bedre indsigt i uddannelses- og opkvalificeringsbehov blandt virksomhedens medarbejdere                                                                 | 100%    |
| Uddannelsesplaner til at arbejde systematisk med efteruddannelse og opkvalificering                                                                     | 0%      |
| Netværk til uddannelsesinstitutioner, som virksomheden kan samarbejde med om efteruddannelse og opkvalificering                                         | 0%      |
| Intet udbytte                                                                                                                                           | 0%      |

Note: Respondenterne har kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (Kursus i strategisk HR n=21; Om- og opkvalificeringsforløb i virksomheder n=2)

Som det fremgår af tabellen ovenfor, vurderer 86% af virksomhederne fra HR-kurset, at de har fået større viden om, hvordan de kan arbejde med strategisk HR og fastholdelse af arbejdskraft fra ind- og udland, mens hhv. 38% og 29% har fået adgang til konkrete værktøjer og styrket deres netværk. Tabellen viser også, at alle virksomheder fra om- og opkvalificering har fået bedre indsigt i medarbejdernes uddannelses- og opkvalificeringsbehov, men til gengæld angiver ingen, at forløbet har resulteret i uddannelsesplaner eller styrket netværk. Resultater for om- og opkvalificeringsforløb bør dog tolkes varsomt, idet kun to virksomheder har svaret, og projektets outputindikatorer fra seneste afrapportering viser, at der i regi af projektet er udarbejdet flere uddannelsesplaner.

Det er desuden værd at bemærke, at ingen virksomheder har svaret, at de ikke har fået et udbytte af at deltage i projektet.

I spørgeskemaet er virksomhederne også spurgt ind til, i hvilken grad projektets aktiviteter har resulteret i konkrete forandringer og forbedringer. Mange virksomheder vurderer, at de allerede nu eller inden for et år vil gennemføre forandringer (fx gennem en mere struktureret tilgang til HR samt brug af værktøjer som uddannelsesplaner) sfa. aktiviteterne, mens få ikke forventer forandringer overhovedet, jf. tabellen neden for.

Tabel 9: Indsatsens bidrag til at skabe forandringer hos deltagerne

| Output                                                                                                                                                                                     | Ingen forandring | Vi er i gang / har gjort det | Inden for et år | Om et år eller der efter | Ikke relevant for os |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|-----------------|--------------------------|----------------------|
| <b>Kursus i strategisk HR</b>                                                                                                                                                              |                  |                              |                 |                          |                      |
| Arbejde mere struktureret med strategisk HR samt tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft                                                                                               | 0%               | 33%                          | 48%             | 14%                      | 5%                   |
| Anvende ny viden og samarbejde med andre virksomheder/offentlige aktører (fx Work-in-Denmark og kommunernes tilflytterservice) for at tiltrække og fastholde af international arbejdskraft | 14%              | 14%                          | 29%             | 24%                      | 19%                  |
| <b>Om- og opkvalificeringsforløb i virksomheder</b>                                                                                                                                        |                  |                              |                 |                          |                      |
| Bruge uddannelsesplaner som værktøj til at arbejde systematisk med efteruddannelse og opkvalificering                                                                                      | 0%               | 0%                           | 100%            | 0%                       | 0%                   |
| Fortsætte samarbejdet med uddannelsesinstitutioner om efteruddannelse og opkvalificering                                                                                                   | 0%               | 0%                           | 50%             | 50%                      | 0%                   |
| Gennemføre efteruddannelses- og opkvalificeringstiltag blandt virksomhedens medarbejdere                                                                                                   | 0%               | 0%                           | 50%             | 50%                      | 0%                   |

Note: (Kursus i strategisk HR n=21; Om- og opkvalificeringsforløb i virksomheder n=2)

Som det fremgår af tabellen ovenfor, angiver i alt 81% af virksomhederne fra HR-kurset, at de allerede nu eller inden for et år vil arbejde mere struktureret med strategisk HR samt tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft. Noget færre (43%) vurderer, at de allerede nu eller inden for et år kommer til at samarbejde med andre aktører om tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft (fx WIDK eller kommunernes tilflytterservice) som følge af kurset. Omkring hver femte ser ikke samarbejdet med andre aktører som relevant. Det bekræfter billedet af, at kurset primært bidrager til intern videnopbygning, men i lidt mindre grad bidrager til øget netværk og samarbejde uden for virksomheden.

Tabellen viser også, at ingen virksomheder fra om- opkvalificeringsforløbene er begyndt at arbejde aktivt med uddannelsesplaner eller gennemføre efteruddannelsesiltag blandt medarbejderne (evt. i samarbejde med uddannelsesinstitutioner). Begge virksomheder forventer dog, at det vil ske inden for et år eller senere. Det indikerer, at det naturligt tager lidt tid for virksomhederne at forberede og gennemføre faktisk efteruddannelse blandt medarbejderne i samarbejde med uddannelsesinstitutioner.

Når deltagerne ændrer adfærd eller gennemfører nye tiltag, vil det ofte være med henblik på at opnå konkrete forbedringer. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, som enten har opnået forbedringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det. Mange virksomheder forventer forbedringer, hvad angår adgang til og fastholdelse af arbejdskraft samt læringskultur og kompetenceløft. De forventer dog i lidt mindre grad, at dette også vil medføre forbedringer på økonomiske parametre som fx omsætning og eksport.

Tabel 10: Indsatsens bidrag til at skabe forbedringer hos deltagerne

| Output                                                                   | Forventer ingen forbedring | Forventer at opleve forbedringen inden for et år | Forventer at opleve forbedringer om et år eller derefter |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Kursus i strategisk HR</b>                                            |                            |                                                  |                                                          |
| Styrket adgang til kvalificeret arbejdskraft fra ind- og udland          | 33%                        | 33%                                              | 33%                                                      |
| Bedre kompetencer til at modtage og fastholde international arbejdskraft | 38%                        | 38%                                              | 24%                                                      |
| Omsætning                                                                | 48%                        | 14%                                              | 38%                                                      |
| Produktivitet                                                            | 38%                        | 33%                                              | 29%                                                      |
| Antal ansatte                                                            | 29%                        | 43%                                              | 29%                                                      |
| Eksport                                                                  | 81%                        | 0%                                               | 19%                                                      |
| <b>Om- og opkvalificeringsforløb i virksomheder</b>                      |                            |                                                  |                                                          |
| Styrket læringskultur i virksomheden                                     | 0%                         | 50%                                              | 50%                                                      |
| Kompetenceløft hos medarbejdere                                          | 0%                         | 50%                                              | 50%                                                      |
| Omsætning                                                                | 50%                        | 50%                                              | 0%                                                       |
| Produktivitet                                                            | 50%                        | 50%                                              | 0%                                                       |
| Antal ansatte                                                            | 50%                        | 0%                                               | 50%                                                      |
| Eksport                                                                  | 100%                       | 0%                                               | 0%                                                       |

Note: (Kursus i strategisk HR n=21; Om- og opkvalificeringsforløb i virksomheder n=2)

Som det fremgår af tabellen, vurderer ca. to tredjedele af deltagerne fra HR-kurset, at de enten inden for et år eller senere vil opleve styrket adgang til kvalificeret arbejdskraft og bedre kompetencer til at modtage og fastholde internationale medarbejdere, mens den sidste trejedele ikke forventer forbedringer på de to områder. Derudover forventer hhv. 62% og 72%, at HR-kurset vil have en positiv effekt på virksomhedens produktivitet og antal ansatte, mens lidt færre vurderer, at det vil have en effekt på omsætning (52%) og eksport (19%). Det indikerer, at HR-kurset – måske ikke overraskende – først og fremmest har betydning for fastholdelse og nyansættelser og værdien af medarbejdernes indsats, mens betydningen for særligt eksport er begrænset (i nogle tilfælde formentlig fordi virksomhederne ikke har eksport).

Tabellen viser også, at begge virksomheder fra om- og opkvalificeringsforløbet forventer en styrket læringskultur eller kompetenceløft hos medarbejderne inden for et år eller senere. De vurderer i lidt mindre grad en effekt på økonomien, herunder særligt eksport.

Interview med virksomheder viser da også, at nogle virksomheder oplever, at projektets aktiviteter (fx jobopslag på WIDK messer samt HR-sparring) har bidraget til større kendskab og øget interesse for virksomhedens åbne jobopslag. Virksomhederne kan fx se, at de modtager flere ansøgninger på jobopslag, og at de generelt har færre udfordringer med at rekruttere den arbejdskraft, som de har behov for. Virksomhederne bemærker dog også, at den øgede søgning formentlig skyldes den palette af tiltag, de har sat i værk for at fremstå som en attraktivt arbejdsplads (fx frokostordning mv.), hvor projektets input er ét af flere elementer. Dog fortæller en af virksomhederne også, at de har rekrutteret et par internationale medarbejdere fsa. WIDK's eksponering af åbne jobopslag.

I forlængelse af ovenstående resultater er det også relevant at fremhæve, at 43 % angiver, at det er meget sandsynligt, at de vil anbefale andre at deltage i lignende forløb (dvs. at de har svaret 9 eller 10 på NPS skalaen), og at projektets samlede Net Promoter Score er 30. Samtidig angiver 38 % af respondenterne i høj eller meget høj grad, at indsatsen har skabt en værdi for dem, som overstiger de ressourcer, der har investeret i deltagelsen.

Samlet tegner sig et billede af, at hovedparten af deltagere er godt tilfredse med udbyttet af aktiviteterne. Der er dog også en betydelig andel (over halvdelen), som kun i nogen eller mindre grad mener, at udbyttet kan stå på mål med de ressourcer det har krævet af dem.

## 4.5 Forankring



**På flere områder sker en forankring hos virksomhederne, men forankring kan også udfordres af bl.a. travlhed og medarbejderudskiftninger.**

Det er vores vurdering, at der sker en forankring blandt deltagerne i projektet, men at forankringen også kan udfordres af flere forhold. Interviewene viser, at virksomhederne på forskellig vis arbejder videre med de input, som de får fra bl.a. kurser og sparring. Det sker fx gennem:

- *Bedre storytelling om virksomheden*, fx i form af korte videopræsentationer og opgradering af hjemmeside, så potentielle medarbejdere bedre forstår, hvad der er virksomhedens kerneområder, og hvordan den arbejder (også selvom det kan være komplekst).
- *Formaliserede processer*, fx i form af medarbejderhåndbøger (med retningslinjer for fx betaling af pauser, barns første sygedag etc.) samt integration af HR i strategier (mhp. at tiltrække kvalificerede medarbejdere), som danner grundlag for fremtidig praksis.
- *Opgradering af medarbejdere*, fx i form af ændrede ansvarsområder for interne medarbejdere (fx mere projektledelse, lærlingeansvar og HR-opgaver) og via planer om fremtidig efteruddannelse samt større medarbejderinvolvering i faglig udvikling.
- *Samarbejde med andre aktører*, fx i form af tættere samarbejde med fx uddannelsesinstitutioner, WIDK og Business Esbjerg omkring adgang til mulige medarbejdere, herunder fx studerende med interesse i studiejobs eller herboende udenlandske kandidater med relevante faglige profiler.

Både interview og spørgeskema viser desuden, at virksomhederne i høj grad orienteres om andre muligheder i erhvervsfremmesystemet. Således angiver 38 % af virksomhederne i spørgeskemaet, at de er blevet henvist til andre tilbud i erhvervsfremmesystemet, som er relevante for dem, og 57 % er blevet gjort opmærksomme på andre tilbud, som dog ikke er relevante for dem lige nu.

Selvom flere af de interviewede virksomheder er kendetegnet ved at være mindre organisationer, hvor der ikke er langt fra ny viden til handling, så viser interviewene også, at virksomhederne kan være udfordret på forankring på flere områder. Først og fremmest har virksomhederne travlt, og skal have økonomien til at løbe rundt. De er derfor nødt til at arbejde videre med de elementer fra fx kurser og sparring, som er mest relevante og har størst chance for succes (uden for store omkostninger). Derudover kan ny viden have svært ved at rod faste sig i organisationen, når blot én person har deltaget i projektet, og efterfølgende forlader virksomheden – også selvom der er lavet forsøg på overlevering. Endelig

tager forankring ofte tid, da der kan være tale om kulturændringer i organisationen, hvor medarbejdere fx skal lære at forholde sig mere proaktivt til deres egen faglige udvikling.

#### *Videreførelse af projektaktiviteter*

Det er vores vurdering, at projektholder på flere områder er opmærksom på mulighederne for at videreføre projektets aktiviteter, og at mulighederne styrkes af projektets kobling til den samlede erhvervsfyrårnsindsats.

Projektholders forhåbning er således, at det med den tredje udmøntning af erhvervsfyrårnsmidlerne (i slutningen af 2025) vil være muligt at få støtte til at videreføre og videreudvikle de udvalgte aktiviteter fra projektet, som har skabt størst værdi. Projektholder vurderer dog, at det endnu er for tidligt at vurdere, præcis hvilke aktiviteter det vil være mest relevant at videreføre. Derudover vurderer projektholder også, at der ligger en naturlig forankring i projektets samarbejde med "blivende" organisationer (fx WIDK samt uddannelsesinstitutioner), som eksisterer efter projektet afslutning. Via projektet har virksomheder og unge/studerende fået kendskab til de forskellige organisationer og deres tilbud, som de kan række ud til efter behov.

## 4.6 Monitorering og opfølgning



**Projektholder er generelt opmærksom på at følge med i fremdrift og deltagernes erfaringer, men det er uklart, hvordan denne viden efterfølgende bruges.**

Det er vores overordnede vurdering, at projektholder og partnerkreds er opmærksomme på at følge og drøfte projektets løbende fremdrift samt evaluere de enkelte aktiviteter med deltagerne. Dette kommer til udtryk på flere måder.

Først og fremmest er "mål og risikostyring" et fast punkt på dagsordenen, når der afholdes fælles statusmøder med arbejdspakkeledere en gang om måneden. Her drøftes fremdriften på de forskellige indikatorer samt hvilke potentielle udfordringer, den kommende periode potentielt vil byde på.

Derudover gør projektet også en indsats for at følge op blandt de virksomheder, som har deltaget i aktiviteterne. Dels har virksomhederne mulighed for at give feedback på den sidste kursusdag i strategisk HR, ligesom WLS har opfølgende HR-sparring med nogle af kursusedtagerne, som typisk har fokus på deres udbytte af kurset – herunder hvad de har af forbedringsforslag, og hvad det giver mening for dem at arbejde videre med. Dels har Business Esbjerg fokus på at følge op blandt ledelserne i de virksomheder, som gennemfører et om- og opkvalificeringsforløb, mens det kan være vanskeligere at lave 1-1 opfølgning blandt de enkelte medarbejdere.

Endelig er der til brug for midtvejsevalueringen udarbejdet et spørgeskema til virksomheder, der har deltaget i HR-kursus samt om- og opkvalificering. Spørgeskemaet er løbende sendt ud af projektholder, efterhånden som aktiviteterne er gennemført. Projektholder fortæller dog, at det har været en udfordring at få alle virksomheder til at svare (særligt virksomheder fra om- og opkvalificering).

Selvom der på flere måder følges op på deltagernes erfaringer, fremstår det dog noget mere uklart, hvorvidt og hvordan projektholder bruger de forskellige input til systematisk at justere og udvikle aktiviteter, hvor der kan være behov for det.

## 5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling eller læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne og læringspunkterne relaterer sig til.

| Anbefaling/læringspunkt nr. | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| Projektholder               | X | X | X | X |
| Øvrige operatører           |   |   |   |   |
| Udvalg og rammesættere      |   |   |   |   |

**# 1: Adressér barrierer for forankring blandt virksomhederne.** Virksomhederne arbejder på flere måder videre med de input, som de har fået via projektet, hvilket bl.a. kommer til udtryk i mere formaliserede processer ift. HR-anliggender og opgradering af medarbejdere. Virksomhederne kan dog også løbe ind i udfordringer for forankring, fx ifm. travlhed, medarbejderudskiftning eller manglende ressourcer. Vi anbefaler derfor, at projektet skærper fokus på, hvordan man kan understøtte, at ny viden/indsigt, værktøjer, mv. forankres og lever videre blandt virksomhederne, efter de har deltaget i en aktivitet. Det kan fx ske ved at anbefale, at flere medarbejdere (evt. med ledelsesansvar) deltager i kursusaktiviteter, skruer op for individuel HR-sparring på bagkant af fx kurser med fokus på implementering eller ved at målrette den efterfølgende nyhedsstrøm yderligere til den enkelte virksomhed.

**# 2: Øget fokus på praksis og ledelsesinddragelse i kursus i strategisk HR.** Virksomhederne er generelt godt tilfredse med HR-kurset, som rammer ned i et behov og har et passende format, hvad angår længde og fagligt niveau. Virksomhederne giver dog også udtryk for, at de gerne så et lidt større fokus på, hvordan teori fra kurset kan anvendes i praksis (fx via flere virksomhedsoplæg) samt øget fokus på inddragelse på ledelsesniveau. Vi anbefaler derfor, at projektet ser på mulighederne for 1) at tone kurset i en lidt mere anvendelsesorienteret retning samt 2) at involvere virksomhedsledelser i kursusaktiviteter, hvilket også kan være en brik i at understøtte forankring af ny viden og værktøjer i den enkelte virksomhed, jf. anbefaling #1.

**# 3: Afdæk behovet for virksomhedsrettede kompetenceprojekter ifm. fremtidige ansøgninger.** Projektholder og arbejdsparkeledere gør en stor indsats for at rekruttere til projektet – både via samarbejde med erhvervsfremmeaktører og i særdeleshed via en opbyggende indsats og dialog med virksomheder, der kan være interesseret i at deltage i HR-sparring samt om- og opkvalificering. De oplever dog også, at det er en ressourcekrævende opgave, som kræver en tålmodig indsats, bl.a. pga. travlhed i virksomhederne og konkurrerende tilbud på området, som er kommet til, efter at projektet er sat i gang. Vi anbefaler derfor, at projektholder ifm. fremtidige ansøgninger til fx Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse overvejer virksomhedernes efterspørgsel på kompetenceudvikling i lyset af de andre tilbud, som er kommet på markedet de senere år.

**# 4: Opfølgning blandt virksomheder mhp. at få indsigt i effekter på rekruttering og antal ansatte.** For nogle virksomheder har deltagelsen i projektet medvirket – direkte eller indirekte – til, at de allerede har ansat nye medarbejdere, mens andre forventer en effekt

på antal ansatte på sigt. Selvom det kan være svært at isolere effekten af projektets bidrag til nyansættelser (da det ofte er en kombination af tiltag i virksomhederne, som kan bidrage til øget interesse og søgning til virksomhedens stillinger), så anbefaler vi, at projektet overvejer muligheden for at følge op blandt deltagerne fx et halvt eller et helt år efter deres deltagelse i projektet for at blive klogere på, hvilken effekt det har haft på deres rekruttering og antal ansatte.

