

OKTOBER 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

DANSKE TURISMEKOMPETENCER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

OKTOBER 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

DANSKE TURISMEKOMPETENCER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 088.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 28.10.2020
UDARBEJDET NVB
KONTROLLERET MOBR
GODKENDT LCPE

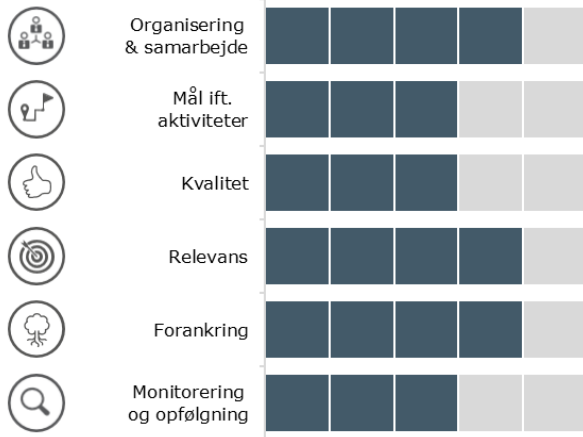
INDHOLD

1	Resumé: Danske Turismekompetencer	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	11
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	11
5.2	Målopnåelse i forhold til output	12
6	Effektvurdering	13
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	13
6.2	Forventninger til effekter	14
6.3	Indsatsens effektmål	15
7	Anbefalinger og læring	16

1 Resumé: Danske Turismekompetencer

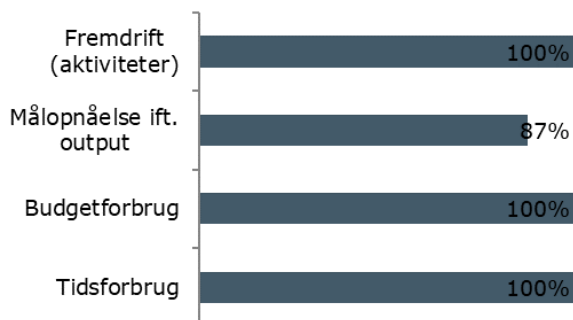
Projektets implementering

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



Projektet er endt med at have en velfungerende struktur med DKNT som den dominerende partner i et åbent netværks-baseret samarbejde med DMO'er og uddannelsesinstitutioner m.fl. Aktiviteterne har givet mening ift. målene, men digitale virkemidler kunne være anvendt mere og virksomhedernes evne til forretningsudvikling kunne være adresseret på strategisk niveau også. Kvaliteten og relevansen vurderer virksomhederne meget højt i de mundtlige interviews, mens de kvantitative viser større udfordringer. Forankring er sket fx hos AMU-centrene, som nu arbejder for at få et fast udbud til branchen. Monitoreringen er overvejende sket på deltagerniveau og ifm. den konkrete deltagelse, hvilket fortæller for lidt om kompetenceudviklingens konkrete og mere langsigtede værdi på virksomhedsniveau.

Målopnåelse



Målopnåelsen ser samlet set god ud. Projektet er lykkedes med at rekruttere flere virksomheder end oprindeligt målsat. Virksomhederne har dog i gennemsnit været mindre end forventet, og er derfor ikke nået i mål i forholdt til målsætningerne om det samlede antal personer, der skulle deltage i kompetenceudviklingen.

Effektvurdering



Estimat for deltagervirksomhedernes samlede udbytte af projektet – efter projektet

Stigning i årlig omsætning (mio. kr.) **29,6 mio. kr**

Stigning i antal ansatte **90**

n=76

Effektopfølgningen giver et blandet indtryk af kompetenceudviklingens effekter. På parametre som antal ansatte vurderer virksomhederne at de vil få effekter på et niveau over projektets målsætning, mens man ligger langt efter når det fx kommer til omsætningsforventninger. Her er man under 50 % i målopnåelse i perioden efter projektet og på 5-10 % når det kommer til effektskabelse inden for projektperioden. Under 50 % af virksomhederne ser en tilfredsstillende kobling mellem indsatsen og deres udviklings- og vækstsmål.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Danske Turismekompetencer er et tværregionalt udviklingsprojekt, der vil videreudvikle, koordinere og styrke kompetenceudviklingsindsatsen for turismeerhvervet. Projektet vil arbejde på tværs af de tre forretningsområder i dansk turisme - Storbyturisme, Erhvervs- og Mødeturisme og Kyst- og Naturturisme - samt uddannelsesudbydere, destinationer og organisationer om det fælles mål at styrke dansk turismes konkurrenceevne.

Der skal gennemføres en række ambitiøse kompetenceudviklingsforløb, der imødekommer nogle af de væsentligste udfordringer, som dansk turisme står overfor, herunder gæsternes oplevelse af manglende sammenhæng mellem kvalitet og pris, turismeerhvervets innovationsevne og virksomhedernes sikring af markedsandele. Danske Turismekompetencer opkvalificerer både ledere og medarbejdere i de virksomheder, der har vækststrategier og -potentiale, samt arbejder for, at flere medarbejdere opnår formelle kompetencer - dette vil ske via samarbejde med erhvervs- og brancheorganisationer og uddannelsessektoren.

Det brede samarbejde bag projektet skal resultere i, at kompetenceudvikling målrettet turismeerhvervet bliver en integreret og prioriteret del af uddannelsesinstitutionernes uddannelsestilbud fremadrettet.

Projektet har konkret følgende mål: 1) foretage en kompetenceafklaring ift. eksisterende vækststrategier i 523 virksomheder indenfor turismeerhvervet og 2) gennemføre vækstrettet kompetenceudvikling af i alt 3.849 medarbejdere i disse virksomheder. Dette skal bidrage til forøgede kompetencer indenfor turismeerhvervet, som efter projektets gennemførelse vil bidrage til skabelse af nye jobs og vækst i sektoren.

Formålet med projektet er i høj grad at øge dansk turismes internationale konkurrencekraft.

Figur 1 Kort info om indsatsen.

FAKTA-BOKS	
>	Tilskudsmodtager: Dansk Kyst- og Naturturisme
>	Sagsbehandler: Kasper Thue Andresen
>	Finansieringskilde: Socialfonden (ESF)
>	Indsatsområde: Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
>	Samlet budget: DKK 22.129.012
>	Bevillingsperiode: 01.01.2017 - 29.02.2020

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 deltagervirksomheder › Afdækning af kompetencebehov i deltagervirksomheder ift. virksomhedernes vækststrategi › Kompetenceudviklingsforløb for medarbejdere og ledere i deltagervirksomheder * 		<ul style="list-style-type: none"> › Medarbejdere og ledere i deltagervirksomhederne har opnået nye kompetencer inden for innovation, omstillingsparathed og produktivitet › Deltagervirksomheder oplever styrket konkurrenceevne på det internationale marked › Turismeuddannelser er kvalificeret ift. sikre relevant udbud 		<ul style="list-style-type: none"> › Øget omsætning i deltagervirksomheder › Øget jobskabelse i deltagervirksomheder › Øget omsætning og jobskabelse i øvrige turisme virksomheder (afledt effekt)

3 Overordnet status

Trods en del vanskeligheder med at få projektstrukturen til at fungere i starten af projektet – og med et vanskeligt projektlederskift undervejs – er det lykkedes at få projektets kerneidé til at lykkes ganske godt. Som eksempel har man leveret kompetenceudvikling i markant flere virksomheder end planlagt, hvilket der ikke var udsigt til på midtvejstidspunktet. Samtidig er deltagerne ifølge deltagermålingerne (slutskemaer) godt tilfredse med udbyttet.

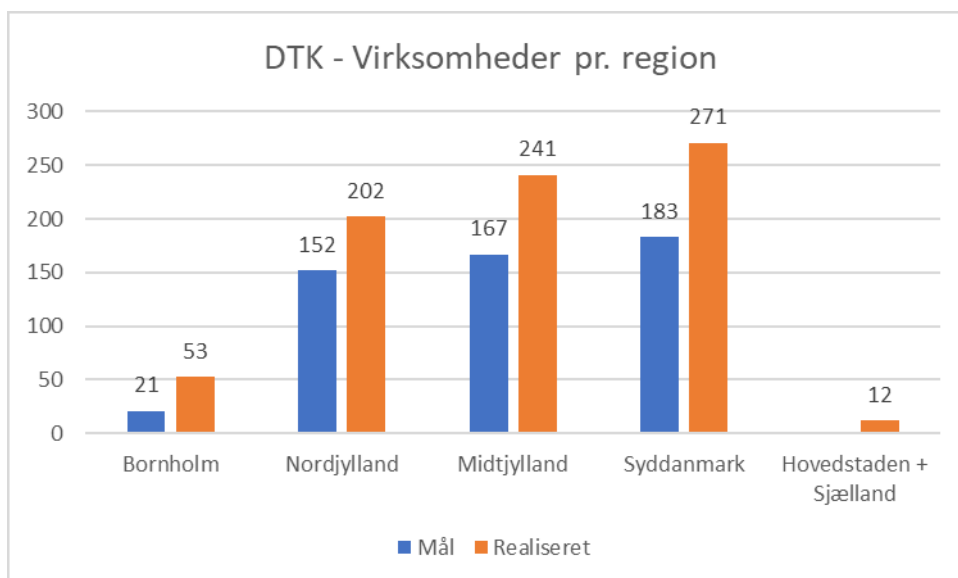
Selve den nye struktur, hvor DMO'er og uddannelsesinstitutioner har forandret markant rolle undervejs i projektet, har også fungeret til stor, fælles tilfredshed.

Projektets største udfordring i den sidste del af projektet har været at sikre målopnåelsen i forhold til antal deltagere, hvor særligt frafald af allerede tilmeldte deltagere har udgjort en uløst udfordring.

Der har været en særlig opmærksomhed i projektet på at nå omtrent lige godt ud i de deltagende regioner. Særligt Syddanmark var der indledningsvist ekstra fokus fordi der ikke var et uddannelseskonsortie at basere arbejde på. Med bortfaldet af tanken om uddannelseskonsortier som en drivende part i projektet, fik den ligelige regionale repræsentation 'blot' almindelig, løbende opmærksomhed.

Nedenstående figur viser, at måltallet for virksomheder i alle fire regioner er opnået – og mere til. Samtidig følger den endelige fordeling af deltagere også nogenlunde den planlagte med den forskel, at der har været mere end 100 % flere

deltagende virksomheder på Bornholm end forudsat. Tallene er opgjort af projektet.

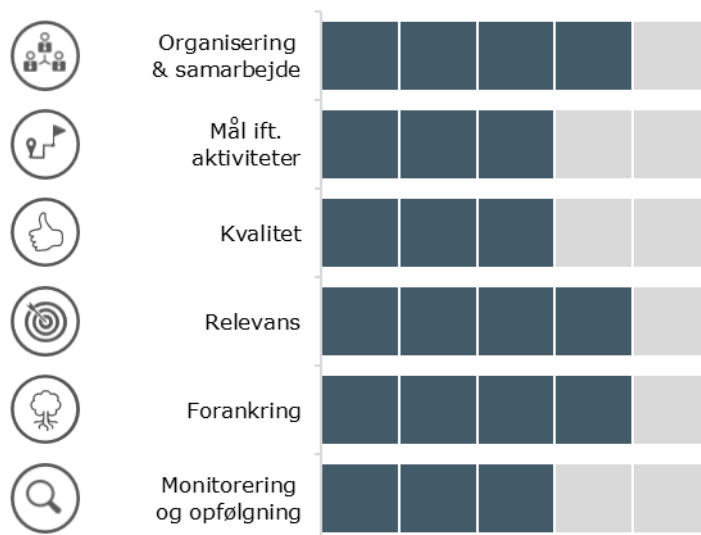


Deltagerne fra Hovedstaden og Sjælland er deltagere fra kæde-foretagender, som er kommet med i projektet på dispensation fra Region Syddanmark.

Projektet har i øvrigt haft tre støtteprojekter, hvor virksomheder – finansieret af REM-midler – har kunnet få vejledning i udarbejdelse af vækststrategi, hvis de ikke allerede har haft en. Der var en separat bevilling i Nordjylland, Midtjylland og Syddanmark under navnet 'Turismebranchen – fra potentiale til vækst via kompetencer.'

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



Projektets organisering er endt med at fungere på et rimeligt niveau efter DKNT har påtaget sig størstedelen af ansvaret i projektet og fordi der løbende er koblet relevante, nye samarbejdspartnere til projektet.

Den oprindelige driftsstruktur i projektet, hvor regionale uddannelseskonsortier, bestående af en blanding af regionale og lokale uddannelsesaktører, havde en meget væsentlig rolle i at afslutte rekrutteringer af virksomheder ifm. gennemførelse af kompetencevurderinger, blev nedlagt undervejs i projektet. Det havde vist sig, at uddannelsesinstitutionerne ikke havde tilstrækkeligt netværk i eller kendskab til turismebranchen til at kunne håndtere rekrutteringen effektivt. Flere af uddannelsesinstitutionerne havde så lidt kompetence eller erfaring at de i et vist omfang var (og stadig er) nødt til at købe ekstern ekspertise ind, når kurser skulle/skal holdes. Disse erfaringer er ikke overraskende, og strukturen burde næppe have fundet vej ind i en endelig projektansøgning. Det er fx også alment kendt, at fx erhvervsakademier og AMU-skoler meget sjældent kan finde ud af at visitere til hinandens forretningen, hvilket også var en forudsætning i de regionale uddannelsespartnerskaber.

Projektet har derfor flyttet rundt på ansvaret, DKNT har fortsat ansvaret for screening og rekruttering, men har også påtaget sig den løbende opfølgning med deltagervirksomheder og for afslutning af forløb og understøttelse i at finde videre i erhvervsfremmesystemet. Denne tydeliggørelse af ansvaret flugter også med det behov vi konstaterede i en af midtvejsevalueringens anbefalinger. DKNTs ansvar løftes nu ved i meget høj grad at udnytte organisationens og projektlederens samlede netværk i turismebranchen, dvs. DMO'er, Visit-organisationer og konkrete virksomheder. Vi vurderer, at denne opdeling af ansvar flugter bedre med de kernekompetencer, som de deltagende

organisationer har. Samtidig udnyttes i større grad det naturlige incitament som DMO'er og Visit-organisationer har ift. at hjælpe deres medlemmer til at udnytte erhvervsfremmetilbud. DMO'er og Visit-organisationer er blevet tilbudt honorering af projektet, hvis de har ønsket det, ifm. de opgaver, som de har løst.

Efter reformen er erhvervsfremmesystemet, har Erhvervshusene fået en større rolle ift. turismevirksomheder, og projektet har derfor i stigende grad samarbejdet med dem om vejledning i udarbejdelse af vækstplan og særligt om at sende virksomhederne godt videre i erhvervsfremmesystemet efter de afsluttes i projektet.

Undervejs har DKNT også opbygget et stærkere netværk i Erhvervshusene qua støtteprojektet vedrørende vækstplaner er blevet implementeret. Projektet har i sin følgegruppe haft deltagelse af DMO'er hele vejen igennem, samt af DI, Horesta, Dansk Erhverv, HK og 3F. Følgegruppen har fungeret både ift. at støtte op om markedsføring men også ift. at bidrage til løbende udvikling af tilbud.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektets tilbud om ofte skræddersyede kompetenceløft til både medarbejdere og ledelser i turismevirksomhederne er meningsfuld, men har ikke haft mulighed for at forfølge de kompetenceudviklingsbehov, der kunne give allermest værdi. I projektet har man loyalt taget udgangspunkt i den enkelte virksomheds behov og deres vækststrategi, hvilket er foregået i drøftelse med lederne i virksomhederne. Mange af de identificerede behov kan give vækst på den meget kort sigt eller sikre basale færdigheder hos medarbejderne. Det betyder at projektet i mindre grad – og hos de fleste deltagervirksomheder slet ikke – lykkes med at adressere, at der ofte også er et behov for forretningsudvikling, og strategisk ledelse som forudsætning for langsigtet succes. Et sådant spor blev udviklet i sidste halvdel af projektet, men burde have haft et særskilt, gennemgående fokus helt fra start.

Projektet påpeger selv ifm. evalueringen, at man ikke har brugt muligheder for 'blended learning' tilstrækkeligt. Det har både haft pædagogiske ulemper – at man ikke har brugt styrken fra e-formater – men har også indirekte medvirket til forøget frafald på grund af transporttid (og vanskeliggjort tilmelding for nogle af samme årsag).

Projektet har oftest haft en tæt og grundig dialog med virksomhederne forud for deres deltagelse, men har savnet et tydeligt koncept for afslutninger, hvor virksomhedens ledelse med fordel kunne være blevet hjulpet til at udnytte kompetenceløftet mere målrettet eller tydeligere (se læringspunkt 3).

I den første version af strukturen var det problematisk at sende Erhvervsakademier og AMU-skoler i byen for at kompetencevurdere og screene til projektet, da de i realiteten er konkurrenter ift. at tilbyde en ydelse. Dette kunne være blevet en alvorlig udfordring ift. at få givet de rette tilbud, men den bortfaldt ifm. omstruktureringen i projektet. Kompetencevurderingen er skiftet fra en ren virksomhedsspecifik kompetencevurdering først i projektet til i højere grad at omfatte destinationsselskabernes netværkskontakt og kendskab til erhvervet. Se mere om fordelene ved denne struktur i læringspunkt 4.

Der er ingen tvivl om at koblingen til støtteprojektet, hvor virksomhederne har kunne få udviklet en vækststrategi, hvis de ikke havde én, er relevant. Vi vurderer dog, at vækstambitioner ikke bør være at afgørende adgangskriterie eller fokuspunkt for alle de virksomheder, der deltager i projektet. Turismens økosystem har også bruge for mindre, men stabile virksomheder, der bidrager til værdikæden med en stærk niche- og/eller serviceoplevelse. Projektet har kun screenet virksomheder fra, der ikke evnede at prioritere ledelsesmæssigt fokus på udvikling – og dermed ikke stringent anvendt et vækstkrITERIE for at tilbyde forløb.

Fordi Region Sjælland ikke var med i projektet, har det været vanskeligere at få nationale kædeaktører med, da en del af medarbejderne ikke var støtteberettigede. Projektet lykkedes dog med at få dispensation af Erhvervsstyrelsen til at inkludere medarbejdere fra visse kæder på Sjælland, hvormed barrieren delvist forsvandt.

Virksomhederne har været gennemsnitligt mindre end forventet (se også afsnittet om målopnåelse). Dette skyldes at nogle af de større virksomheder, som man gerne ville have haft med, har vist sig at være koncern-ejede og dermed ikke leve op til SMV-kravet for at kunne deltage. Dette svækker i et vist omfang projektets potentiale, men er samtidig et uomgængeligt forhold ved den givne støtte.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagerne er ifølge vores interviews i vidt omfang glade for den undervisning, som de har modtaget – men billedet sløres af blandede kvantitative målinger. Slutskemaernes høje tilfredshedsgrad på 95 % giver en indikation af en bred tilfredshed på deltagerniveau, som vi også genfinder i hovedparten af vores interviews. Dog finder vi i vores spørgeskemaundersøgelse en ret lav vurdering fx af fx anvendelsen af kompetencerne i hverdagen (se afsnittet om 'Effektforudsætninger'). Dette står i stærk kontrast til den umiddelbare deltagertilfredshed.

Enkelte interview med små ejerledede virksomheder fortæller dog, at de oplever det for fjernt fra deres hverdag at tale om fx personaer og organisationsdiagrammer (eksempel fra et værtskabskursus). Andre ledere – fra større virksomheder – oplever tværtimod denne type input som meget relevant, fordi det kan skabe en fælles forståelse og sprog hos deres medarbejdere fremfor at kurset alene handler om personlig praksis.

Underviserne modtager generelt et positivt skudsmål, hvor der – som ovenfor – dog er enkelte der synes at undervisningen har været for teoretisk. Dette er formentlig vanskeligt at undgå på særligt de hold, der spænder over flere virksomheder samt over både uddannede og ufaglærte personer, er skal få udbytte af det samme tilbud.

Interviewene fortæller os, at særligt den inspiration, som virksomhederne kan give til hinanden efterfølgende, opleves som meget værdifuldt for dem. Det kan endda tyde på, at inspirationen som de gensidigt modtaget og giver, er noget, som de sætter større pris på end selve indholdet i kurset. Særligt for de mindre virksomheder og deres ansatte, er inspirationen til stor værdi. Holdforløbene har

således resulterer i at næsten alle virksomhederne stadig bruger netværket, de mødte her.

Virksomhederne giver udtryk for, at de ikke har oplevet at en deltagergruppe med meget varierende forudsætninger og baggrunde har givet problemer. En af årsagerne er, at underviserne åbenbart har været i stand til at jonglere mellem de forskellige behov og forudsætninger bl.a. ved at anvende gruppeopdeling ud fra 'niveau' som et fast element i undervisningen. I forhold til de forskellige baggrunde gentager deltagerne en begejstring for det, man har kunne givet til hinanden, og fortæller om et inspirationsrum, hvor de andre kursister kunne anses som kollegaer i stand til at forstå hinandens hverdag og problemstillinger, at give vigtig feedback og at inspirere med gode eksempler fra egen virksomhed.

Fra et virksomhedssynspunkt kunne man frygte, at projektstrukturen – med dens ikke-afgrænsede aktørkreds – kunne ende med at skabe forvirring om, hvem de skal tale med og om hvad. Dette er der dog ikke tegn på, da kun en enkelt virksomhed ytrede tvivl om, hvem der skulle kontaktes ift. hvad.

Det har været et tema på tværs af interviewene, om der skulle have været forskel i udbyttet for virksomhederne i de forskellige regioner, som projektet har arbejdet i. Det er intet i interviewene, der tyder på, at der skulle være regionale forskelle i kvalitet.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Relevansen oplever virksomhederne som meget høj, hvor de udtrykker særlig ros til oplevelsen af at få matchet tilbud til de behov, som de længe har haft eller har ytret ønske om. I de mundtlige interviews udtrykker virksomhederne stor ros til enten DKNTs eller den lokale turistorganisations kontakt til dem ift. at afklare deres behov og deres arbejde med at matche kurser til disse behov. Virksomhederne oplever overordnet set, at udbuddet matcher deres behov – både for stort og småt, dvs. fra redskabs-orienterede fag til strategi- og ledelsesforløb.

Mange af dem giver også udtryk for, at de har kunnet mærke, at underviserne har tilpasset programmet til netop de deltagende virksomheder – hvilket interviews med undervisningsinstitutioner og nogle af de konsulenter, der har leveret forløb, også bekræfter.

Projektet er også lykkedes med at skabe værdifulde holdforløb ved at samle deltagere fra samme geografiske område eller underbranche. Eksempelvis er dette sket inden for campingbranchen, hvor kursisterne har fået stort udbytte af samlingen af forhandlere, importører og campingpladser.

Der har været et ikke ubetydeligt frafald ifm. undervisningen, men vores forståelse er, at dette ikke kan relateres til kursernes overordnede relevans men måske snarere til forhold som nogle deltageres motivation holdt op imod det forhold, at kurset var gratis og ikke havde en 'no-show fee'. Forudgående betaling for egenforplejning lader fx til at have holdt frafaldet nede på visse kurser.

Forankring af
output



Projektet har opnået vigtige skridt i retning af forankring fx ift. AMU-skolernes opgraderede fokus på turismesektoren og med de tilbud om opfølgingskurser, som man har introduceret sent i projektet.

Projektets eksplicite mål om at præge uddannelsessektoren til at udvikle mere målrettede tilbud til turismesektoren er lykkedes i den forstand at AMU-skolerne forventer at udbyde faste tilbud til turismesektoren fx inden for værtskab og digital markedsføring (dvs. redskabsfag), mens enkelte erhvervsskoler også har fået styrket deres samarbejde med erhvervet, fx i Billund-området. Dele af dette øgede udbud vil givetvis også øge efterspørgslen efter kompetenceudviklings fremadrettet.

Ift. forankring af projektets metoder har man forsømt at udvikle koncepter, der kan bruges på egen hånd i erhvervet. Efter vores vurdering kunne man med fordel have arbejdet for at standardisere visse af modulerne – og gerne digitalisere dem – så de kan anvendes videre fremad. Projektet har på dette afgørende punkt ikke gjort det lettere at få uddannet fx de mange sæsonarbejdere, som er en vigtig ressource, men som det ikke giver mening at kompetenceudvikle med dyre underviser-timer, hvis noget af dette mål kan opnås på anden vis. På dette punkt så vi gerne at projektet undervejs havde bevæget sig videre og tænkt kompetenceforsyning mere langsigtet.

Virksomhederne, som er interviewet et stykke tid efter afslutningen på deres forløb, fortæller at de konkrete værktøjer, som de har fået, bliver brugt i dagligdagen. To forhold påvirker forankringen særligt positivt. På det generelle plan er alle glade for at der har været et stort element af værksteds-orientering, dvs. praksisnærhed. Mere konkret fremhæver de virksomheder, som haft kurser over flere gange, at de 1-2 uger mellem undervisningsgange har givet mulighed for at læring kan bundfælde sig og finde delvis anvendelse inden man skal på kursus igen.

Projektet har hen mod slutningen udviklet et koncept for opfølgingsdage, hvor man har tilbudt virksomheder og tidligere deltagere muligheder for at få genopfrisket noget af læringen. Dette udgør et rosværdigt forsøg på at skabe stærkere forankring af de tilførte kompetencer. Et yderligere element, der peger forankringsvejen, er virksomhedernes udsagn om, at de i høj grad stadig bruger det netværk, som de har fået på deres hold. Dette gælder i højere grad stabsfunktioner og ledere end frontlinje-medarbejdere.

Monitorering og
opfølgning



Siden midtvejsevalueringens anbefaling om at øge opfølgningen ift. virksomheder, har man indført målinger på virksomhedernes oplevede udnytte af undervisningen, men er ikke kommet tættere på at følge op på indsatsens virksomhedsspecifikke effekter. Initiativer med et online-spørgeskema til hver enkelt deltager har øget projektets fokus på løbende opfølgning på den anvendelighed og kvaliteten af deres ydelse.

Projektet kunne med fordel have overvejet, hvordan man kunne have fulgt op – fx på case-basis – på det forretningsrelaterede udbytte af kompetenceudviklingen. Fx kunne kurserne i digital markedsføring have haft et indbygget evaluering-modul, da løbende trial-and-error-baseret evaluering allerede er en

naturlig del af denne disciplin. Projektet har også på anekdotisk niveau kunnet registrere fx en stigning i Net Promoter Score hos en større deltagende virksomhed. Men dette kunne og burde have været systematiseret mere – ikke mindst for at forsøge at synliggøre værdien af uddannelse for virksomhederne og branchen selv. Projektet kunne fx have forsøgt sig med at aftale konkrete succeskriterier med virksomheder eller enkelt-deltagere, som en senere opfølgning kunne have fokuseret på. Eller blot have fokuseret på at måle og evaluere mere tydeligt på virksomhedsniveauet frem for på medarbejderniveauet (se læringspunkt 2).

5 Fremdrift og målopnåelse

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



5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

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

Status på evalueringstidspunktet er, at 100 % 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: Antal virksomheder der gennemfører visitering og påbegynder kompetenceafdækning	523	809	+ 100 %
A2: Antal påbegyndte kompetenceudviklingsforløb, hvor partnererklæring og indsatsaftaler foreligger	523	779	+100 %

Projektet har rykket meget hastigt med rekruttering af virksomheder i anden halvdel af projektet og er kommet mere bredt ud end man kunne have forventet. Målopnåelsen er over det målsatte i alle de fire regioner – i særdeleshed på Bornholm, hvor der har været 53 deltagere mod målsatte 21.

Virksomhederne har i gennemsnit været mindre end oprindeligt forventet.

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 (DKK)	22	22	100 %
Tidsforbrug (måneder)	38	38	100 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet brugt alle sine økonomiske midler i forbindelse med projektets afvikling.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 87 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal mikrovirksomheder og små og mellemstore virksomheder (herunder andelsvirksomheder og socialøkonomiske virksomheder), som modtager støtte	523	779	+ 100 %
B2: Antal deltagere	3.849	3.044	79 %
B3: Antal deltagere, der på måletidspunktet er tilfredse med udbyttet ift. udførelsen af nuværende og fremtidige jobfunktioner.	3.464	2.861	83 %

Projektet er et relativt langt fra at opfylde sine målsætninger for antal deltagere (i begge ovenstående versioner B2 og B3). Den primære forklaring på dette skal findes i, at frafaldet blandt tilmeldte virksomheders ansatte har været markant større end forventet, og at projektet ikke har haft stærkt modtræk til dette problem. De deltagende virksomheder er ganske meget mindre end oprindeligt forventet (i gennemsnit) og den større virksomhedsmængde kan ikke kompensere for dette i forhold til det samlede antal deltagere.

6 Effektvurdering

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

Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har vi udsendt et elektronisk spørgeskema til virksomhederne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelserne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til alle deltagende virksomheder og 76-128 virksomheder har besvaret spørgeskemaet – lidt afhængigt af det enkelt spørgsmål. Der er færrest, som har besvaret spørgsmål om effekt. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

Indsatsens potenti- ale for effekter

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

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

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

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af personerne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
De i dagligdagen bruger de kompetencer, de har opnået via deltagelse	47 %
De opnåede kompetencer kan skabe værdi i deres nuværende eller fremtidige jobfunktion	54 %
Virksomhedens nye opnåede kompetencer vil føre til nye tiltag	43 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=118-128)

Projektet scorer ikke specielt højt på disse projektspecifikke målsætninger, men det er vanskeligt at vurdere, om der er tale om kritisk lave niveauer, som der i visse projekter ville være. Fx er det ikke nødvendigvis forventeligt at

redskabsfag om digital markedsføring anvendes i 'dagligdagen' ligesom kurser i forretningsudvikling heller ikke skal anvendes i hverdagen.

Der bør dog være grund til at forvente, at projektet havde scoret højere ift. om de opnåede kompetencer skaber værdi i jobfunktionen, eftersom screeningen af virksomhederne og tilrettelæggelsen af kursuspakker ift. deres behov burde have sikret dette. Disse tal tyder dermed på, at forudsætningerne for senere effekt, er svagere end fx de umiddelbare tilfredshedsvurderinger har formålet at indfange.

Muligvis kan faktorer som COVID-19 og at der for mange er gået en del tid fra deres deltagelse til spørgeskemaets udsendelse have påvirket svarmønstret negativt, men slutevalueringen ligger på niveau med midtvejsevalueringen ift. svarmønstrene, så det lader ikke til at være en større påvirkning.

6.2 Forventninger til effekter

Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 56 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst, mens 7 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. 37 % forventer det ikke. Set med dette parameter er 1/3 af forløbende altså fejlet i deres grundlæggende hensigt.

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Virksomheder med positiv forventning
Årlig omsætning	44 %
Antal gæster	42 %
Antal ansatte	14 %

(n=76)

Som det fremgår af ovenstående tabel, har 44 % af respondenterne positive forventninger til vækst i årlig omsætning, hvilket må anses som lavt for et projekt, der sigter på at skabe vækst gennem kompetenceudvikling. Samtidig forventer kun en tredje-del af de 44 %, dvs. de 14 % i tabellen, at væksten har et omfang, der vil føre til yderligere jobskabelse.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projektperioden	efter projektperioden		
C1: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	2.887	0	2.892	+100 %
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtids-jobs)	0	65	90	+ 100 %
C3: Anslået skabt årlig omsætning (kr.)	25 mio.	63 mio.	1,5 / 29,6 mio.*	6 % - 48 %
C4: Antal virksomheder, der angiver at være tilfredse med de opnåede effekter	471	0	244**	52 %

Note: Beregnet af evaluator ud fra spørgeskema-data og skaleret op til hele projektets population. Tilfredshed vurderes som 'i høj eller meget høj grad tilfreds'.

* Her viser vi både mål-opnåelse inden for projektet (venstre) og forventet efter projektet (højre).

** Egne beregninger baseret på følgende spørgsmål: "Har din deltagelse i indsatsen givet en tilfredsstillende virkning i relation til virksomhedens vækst- og/eller udviklingsmål?"

Projektet har opnået målene på 2 af de 4 målsætninger for forventninger til effekt. Nyansættelser er fx forventet af virksomhederne på et niveau over det, som var målsat. Ift. omsætning er projektet dog meget langt fra at virksomhederne forventer det samme, som projektet gjorde ved sidste revision af målene. I projektperioden er den opnåede ekstra omsætning på et kritisk lavt niveau ift. projektets målsætninger (kun 1,5 mio eller 6 % af målsætningen). I forhold til forventningerne efter projektperioden, er niveauet bedre, men stadig under halvdelen af det oprindeligt forventede.

Ud fra den lave omsætningsvækst, som virksomhederne forventer, virker deres anslåede vækst i antal ansatte til at være urealistisk. Virksomhedens tilkendegivelser om, om de er tilfredse med indsatsen påvirkning af deres vækst- og udviklingsmål (se note til figur 8) ligger også på et lavt og utilfredsstillende niveau.

Disse indikationer på relativt lave effektforventninger hænger formentlig tæt sammen med dataene omtalt i 'Effektforudsætninger', hvor kun omtrent halvdelen angav at kompetencerne skaber værdi i dagligdagen.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger¹ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Rekruttering til – og effektiv leverance af – kompetenceudviklingsforløb har gavn af at foregå relativt lokalt. Projektet havde indledningsvist store vanskeligheder ved at samle de bruge de forudsatte uddannelseskonsortier og dernæst til at få dem til at fungere på tværs og sikre målrettede uddannelses tilbud, som virksomhederne havde lyst at bruge på større afstand. Fx var kun få erhvervsakademier lokalt repræsenteret og det betød enten større vanskeligheder ved oprettelse eller lavere fremmøde.

Hen ad vejen blev projektet mere opmærksomt på at arbejde med DMO'er og med lokale uddannelsesinstitutioner – fx erhvervsskoler. Dette forøger fremmøde, gjorde det lettere at rekruttere i det hele taget, og sikrer samtidig at det opbyggede samarbejde mellem virksomhed og uddannelsesinstitution lettere kan få et videre forløb også.

Læringspunkt 2

Deltagerevalueringerne giver et upræcist billede af effekterne. Evalueringen viser en stor diskrepans mellem andelen af deltagere (i slutschemaet) med umiddelbart udbytte og tilfredshed med forløb (94 %), og så tallene fra vores survey med virksomhedslederne om kompetencernes værdi i hverdagen. Selv om ingen af de to målinger er helt præcise, er der klare tegn på fra evaluators tal at værdien for virksomhederne er for lav.

Et mere meningsfuldt opfølgingsregime i et kommende projekt burde fokusere mere eksplicit på virksomhedens – og ikke kun medarbejderens - udbytte af medarbejdernes kompetenceudvikling ved fx spørgsmål til "Har kompetenceudviklingen ført til en bedre service for jeres gæster" o.l.

Læringspunkt 3

Afslutning af forløb bør indeholde dialog med ledelse om deres opfølgning og målforfølgelse. Projektet har ikke haft en tydelig disciplin om at runde virksomhedens deltagelse i kompetenceudviklingsforløb af med den relevante leder. Men ligesom der gøres en indsats indledningsvist for at sikre et match mellem tilbud og virksomhedens behov, bør projektet også sikre, at man afslutter forløbet med en dialog med lederen om, hvordan de i praksis ser for sig at kompetenceudviklingen kommer til at give værdi. Det drejer sig om to forhold. Det ene – hvordan lederen kan understøtte medarbejderen i at anvende og udvikle deres nye kompetencer. Det andet – hvordan lederen kan arbejde med konkrete mål, som kan understøtte en direkte anvendelse af de nye eller opgraderede kompetencer. Denne sidste samtale kunne eventuelt føres i regi af et Erhvervs- hus i form af en fornyet dialog om vækstplan på baggrund af virksomhedens nyopnåede kapacitet.

Læringspunkt 4

Projektet er lykkedes med at levere et omfattende projekt med en på samme tid simpel og kompleks struktur. Efter omstruktureringen af

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

projektet, har DKNT stået som den helt centrale aktør i midten af projektet. DKNT har så kunnet række ud til alle de relevante aktører og underleverandører, som det gav mening for at levere uddannelsestilbuddet til virksomhederne. Denne tilgang formentlig være fornuftig i flere projekter, hvor et omfattende eller stort partnerskab – mod forventning – faktisk kan modarbejde leverancesikkerhed, som det også var tilfældet i dette projekt. Øvrige projektkonstruktioner bør se på, hvordan en dygtig og dynamisk kerneaktør (eller to) kan aktivere de nødvendige kompetencer på behovs-basis alene frem for at prøve at finde en struktur, hvor de på fast basis 'bor' i projektet.

Læringspunkt 5

Som kompetenceudviklingsprojekt er man lykkedes med meget – men har ikke formålet at udnytte styrkerne fra det digitale. Projektet fik en række erfaringer under corona-lockdown, som gjorde det klart for dem, at de ikke havde høstet potentialerne i blended learning – hverken ved vekslende fysiske og online-formater eller ved anvendelse af andre e-læringsgreb. Dette kan forklares med at e-læring var mindre veludforsket, da projektet begyndte og at rammerne i Socialfonden ifølge projektet lægger op til fysisk fremmøde.

Mere vigtigt, og mere fundamentalt problematisk er, at projektet har forsømt at arbejde med, hvordan det kompetencemæssige bundniveau kan hæves mere permanent. De flere uddannelsesudbud, som formentlig kommer fremadrettet i fx AMU-sammenhæng, hjælper strukturelt på at forbedre det lave bundniveau, men ingen af uddannelsesinstitutionerne har interesse i at bidrage til at fjerne de lavthængende frugter ift. kompetenceudvikling på mere permanent basis. Samtidig er uddannelsesinstitutionerne ofte også udfordret på at ramme en logistisk tilrettelæggelse, der rammer alle de mange sæsonarbejdere, og dermed er der mange, der er uden for deres reelle, mulige målgruppe.

Projektet kunne derfor undervejs have justeret sit fokus en smule og valgt at udvikle flere standard-materialer, der kunne bruges af enkeltvirksomheder (på eget initiativ) eller som virksomheder kan give til nyansatte enkeltpersoner til at gennemgå og lære af. Netop nye digitale metoder kan bruges til at skabe stærkere individuelle læringssituationer end det var muligt før, når hjemmelæring skulle være bog- eller papirbaseret.

Læringspunkt 6

Virksomhedernes behov og skræddersyningen af tilbud til dem har oplagte faldgruber, hvis dansk turismes samlede konkurrenceevne skal lykkes. Som vi har beskrevet, udgør udgangspunktet i virksomhedernes ytrede (og selv-erkendte) behov en fare for, at man ikke samtidig får arbejdet med den ledelsesmæssige kvalitet og langsigtet forretningsudvikling i virksomheden. Værdien af et kompetenceløft på medarbejdersiden kan vise sig at være mindre, hvis ledelsen ikke samtidig formår at udvikle forretningen til at anvende og omfavne nye kompetencer – samt stimulere til yderligere kompetenceudvikling, hvilket der ellers ofte opstår nysgerrighed på som resultat af et overstået kompetenceudviklingsforløb.

Dette oversete aspekt af kompetenceudvikling havde været vigtigt, hvis projektets ønske om at stimulere dansk turismes konkurrenceevne, skulle have været taget endnu længere. Med andre ord kunne projektet, som også anført i

evalueringen, med fordel have haft et særskilt og gennemgående fokus på at udvikle ledelseskompetencer hos ejerledere.

Bilag A Sådan scorer vi

OVERORDNET

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

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.

1. Implementering (afsnit 4)

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	
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.		

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 trafiklyscore er vejledende.

2. Målopnåelse (afsnit 5)

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejsevaluering
● [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 %

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

3. Effektvurdering (afsnit 6)

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
● [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.