

OKTOBER 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

GLOBALE VÆKSTKOMPETENCER

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

OKTOBER 2020
ERHVERVSSTYRELSEN

GLOBALE VÆKSTKOMPETENCER

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR. A072630
DOKUMENTNR. 098.S
VERSION 1.0
UDGIVELSESDATO 14.10.2020
UDARBEJDET SSV
KONTROLLERET MOBR
GODKENDT LCPE

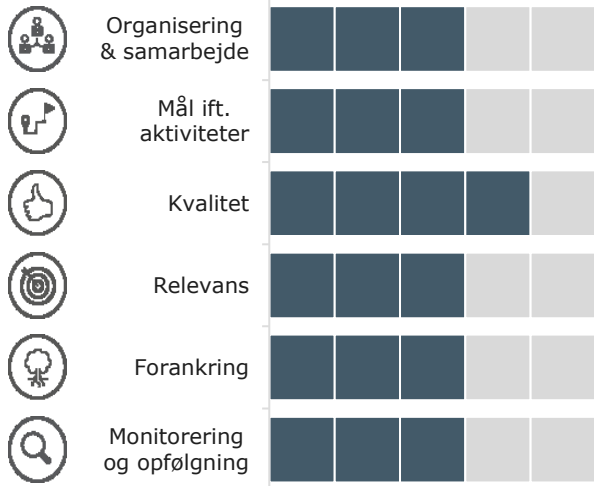
INDHOLD

1	Resumé: Globale Vækstkompetencer	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	10
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	10
5.2	Målopnåelse i forhold til output	11
6	Effektvurdering	12
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Forventninger til effekter	15
6.3	Indsatsens effektmål	17
7	Anbefalinger og læring	19

1 Resumé: Globale Vækstkompetencer

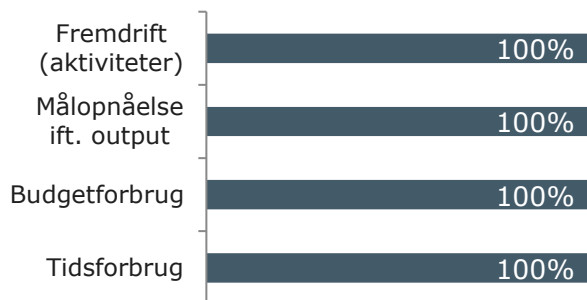
Projektets implementering

Gennemsnitlig score for implementering (skala: 0-5) **3,2**



Projektet har haft et stærkt fokus på kompetenceløft hos ledige veluddannede, der har styrket de veluddannedes værdi og muligheder på arbejdsmarkedet. Dog har samarbejdet mellem SMV'er og veluddannede overvejende fungeret som isolerede indsatser i virksomhederne, og det er usikkert, hvorvidt det fører til et bredere strategisk forankret kompetenceløft. Projektet har ikke formået at etablere et ligevægtigt samarbejde med de oprindelige projektpartnere, hvilket har medført, at projektholder har måtte bære en stor del af projektets ansvar, hvilket på disse præmisser er lykkedes udmærket. Projektets deltagere har fundet høj kvalitet og relevans i aktiviteterne, men aktiviteterernes indhold har savnet en tættere forbindelse til projektets hovedformål. Projektet har mødt udfordringer i rekrutteringen af SMV'er til opkvalificering, men har foretaget relevante justeringer for at imødekomme disse udfordringer.

Målopnåelse



Projektets måltal er med baggrund i COVID-19 blevet justeret, hvor særligt rekrutteringsmål og deltagermål er blevet nedjusteret. Projektet havde forud for nedjusteringen ikke indfriet sine mål på disse parametre, hvilket bl.a. viser en udfordring med at få rekrutteret SMV'er og deltagere til projektets aktiviteter. Vi observerer en fin overensstemmelse mellem projektets budgetforbrug og tidsforbrug. En stor del af budgetforbruget er anvendt af projektholder, hvilket er naturligt, da de i høj grad har måtte være udførende på aktiviteterne grundet, at flere af projektets partnere har trukket sig ud af projektet.

Effektvurdering



	Målsætning...		Status	Procentvis mål-opnåelse
	i projektpærioden	efter projektpærioden		
C1: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	823	770	508	62 %
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtidsjobs)	0	33	35	+ 100 %

Projektet har en udemærket effektopnåelse, særligt i forhold til jobskabelse i de deltagende virksomheder. Vi observerer dog, at der ikke er lykkedes projektet at indfri sit kvantitative mål om at skabe forøget kompetenceniveau for deltagerne. Herudover er det uklart i hvor høj grad projektets aktiviteter har udmundet i globale vækstkompetencer for de deltagende virksomheder og ledige, hvilket udfoldes i projektets effektvurderingsafsnit i denne evalueringsrapport. Vi observerer også, at indsatsen har bidraget til øget eksport og omsætning for de deltagende virksomheder.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet projektbeskrivelse

Projektet Globale VækstKompetencer arbejder med at fremme internationaliseringen af syddanske virksomheder. Gennem 4 år forventes 150 små og mellemstore virksomheder at vækste som følge af tilførsel af kompetencer fra veluddannede og kompetenceudvikling af medarbejdere.

Globale VækstKompetencers fokus er på internationalisering og forretningsudvikling for at sikre øget vækstskabelse, omsætning og eksport i virksomhederne. Kompetenceudviklende aktiviteter gennemføres med udgangspunkt i virksomhedernes vækst- og uddannelsesplan, og veluddannede ressourcer matches med virksomhederne ud fra konkrete internationaliseringsopgaver. Projektet henvender sig til små og mellemstore virksomheder, nystartere såvel som eksportvante, på tværs af regionens prioriterede forretningsområder.

Projektet består af følgende hovedaktiviteter:

- > Afdækning af virksomhedens behov for udvikling inden for internationalisering og forretningsudvikling. Udgangspunktet er egen eksisterende vækstplan og internationaliseringsambition. Løbende og håndholdt opfølgning på kvalitet og udbytte.
- > Tilrettelæggelse af virksomhedsspecifikke kompetenceudviklende aktiviteter med internationaliseringsperspektiv for ledelse og medarbejdere.
- > Mulighed for længerevarende tilførsel af veluddannede ressourcer til konkrete udviklingsopgaver i virksomhederne.

Projektet gennemføres i et partnerskab mellem TietgenSkolen, University College Lillebælt, University College Syddanmark, Erhvervsakademiet Lillebælt, Erhvervsakademi SydVest og Væksthus Syddanmark.

Projektet har siden opstart gennemgået ændringer, primært i forbindelse med samarbejdet mellem projektpartnerne. Disse ændringer bliver kort præsenteret i afsnit 3 – overordnet status.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
>	Tilskudsmodtager: TietgenSkolen
>	Sagsbehandler: Anna Gete Villefrance
>	Finansieringskilde: Socialfonden (ESF)
>	Indsatsområde: Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
>	Samlet budget: DKK 23,1 mio.
>	Bevillingsperiode: 01.10.2015 - 31.09.2020

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 og afdækning af virksomhedernes kompetencebehov › Kompetenceudvikling af medarbejdere i virksomheder › Matchning af virksomheder og veludannede 		<ul style="list-style-type: none"> › Virksomhederne oplever, at deres kompetencebehov i højere grad er dækket › Virksomhederne øger deres efter- og videreuddannelsesaktiviteter › Virksomheder igangsætter konkrete internationaliseringsaktiviteter 		<ul style="list-style-type: none"> › Øget omsætning i virksomheder › Øget eksport i virksomheder

3 Overordnet status

Den oprindelige projektperiode var fra oktober 2015 til september 2019, men projektet er siden blevet forlænget et år.

Projektet blev igangsat som et samarbejde mellem en række syddanske uddannelsesinstitutioner og Væksthus Syddanmark. Formålet med samarbejdet var at sikre geografisk spredning af projektet, blandt andet gennem en rekrutteringsstrategi, hvor samarbejdspartnerne havde til ansvar at rekruttere i deres eget nærmiljø. Samtidig var det projektets plan, at de planlagte 6 ugers forløb for opkvalificering skulle køre hos uddannelsesinstitutionerne. Projektholdet formåede dog aldrig at etablere et frugtbart samarbejde mellem alle projektpartnere. Umiddelbart efter midtvejsevalueringen udgik EASV i Esbjerg og UC Syd i Haderslev af projektet, og fra år 2019 blev Væksthus Syddanmark omdannet til Erhvervshus Sydjylland. EAL fusionerede i 2018 med UCL, og det nye UCL var fortsat med den resterende projektperiode som den eneste af de oprindelige projektpartnere.

Projektet har stået i en unik situation, hvor de, grundet de ændrede omstændigheder, har været nødsaget til at foretage deres kurser gennem virtuel undervisning. Selvom projektet ikke har haft fokus på at anvende virtuel undervisning, har vi i denne evaluering medtaget de erfaringer, som projektholdet har fået i overgangen fra fysisk til virtuel undervisning, da det giver indblik i digitaliseringens potentialer og udfordringer.

Projektet fik i sin afsluttende periode nedjusteret måltallene for antal rekrutterede virksomheder og antal deltagere på kompetenceudviklingsforløb, med begrundelse i rekrutteringsudfordringer som følge af COVID-19

nedlukningen. Justering gør, at projektet har 100% målopnåelse på disse områder.

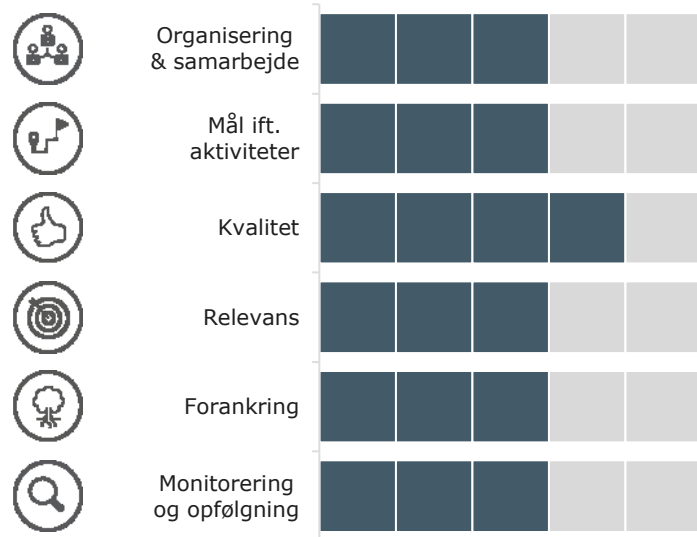
Som følge af overdragelsen fra Region Syddanmark til Erhvervsstyrelsens udgik to oprindelige effektmål af projektet:

- > Anslået skabt årlig omsætning (kr.)
- > Anslået skabt årlig eksport (kr.)

Derfor indgår disse effektmål ikke i evalueringen. Dog har vi i den udsendte survey bedt de deltagende virksomheder tage stilling til, hvorvidt projektet har bidraget til en øget omsætning og eksport.

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



Projektholder har løbende inkluderet relevante kompetencer på projektholdet, men har ikke i praksis været et samarbejde på tværs af den oprindelige partnerkreds.

Projektet har inkluderet en bred vifte af professioner og kompetencer, og der er gennem projektet indhentet de nødvendige kompetencer til projektholdet når behovet er opstået. Projektholders iterative arbejdsmetoder har sikret, at der på baggrund af indhentede erfaringer er blevet foretaget relevante justeringer – herunder kan nævnes en omstrukturering af projektets rekrutteringsstrategi.

Sigtet med projektet var ved et samarbejde mellem projektpartnerne at sikre geografisk spredning både i form af rekruttering og i udførelsen af projektets aktiviteter. I projektets sidste periode var kun UCL tilbage, men det var dog, ifølge projektholder, ikke muligt for UCL at afholde 6 ugers forløb på grund af mange interne omstruktureringer. Projektholder har taget andre greb i brug, blandt andet ved at jobcentre har indkaldt ledige akademikere til informationsmøder på forskellige lokationer i Syddanmark, som projektholder selv er kørt ud til for at holde oplæg og skabe synlighed omkring projektet og dets muligheder og tilbud. Projektholder arbejdede ligeledes med andre initiativer, blandt andet et mobilt undervisningshold, men disse nåede dog kun til den spæde fase før COVID-19 krisen og nedlukningen af Danmark. I den del af projektperioden, der blev ramt af nedlukningen, forsøgte projektet sig med implementeringen af online undervisning. Underviserne og de interviewede medarbejdere udtrykker i interviews fordele og ulemper ved formatet, men er generelt positive. Projektholder udtrykker, at nedlukningen på mange områder var en fordel, da det fungerede som en nødvendig tilskyndelse mod en større grad af geografisk spredning af projektets aktiviteter gennem online undervisning. Vi vurderer at projektet

her har gjort sig vigtige erfaringer om mulighederne ved online undervisning, der kan spredes til fremtidige projekter (jf. læringspunkt 1).

Det har ikke været muligt for projektholder at etablere et stabilt samarbejde mellem projektets partnere. Det er vores vurdering, at der fra projektets begyndelse har manglet en klar ansvarsfordeling mellem projektetpartnere, og det er vores indtryk, at det primært har været projektholder der har haft ejerskab for projektet. Det har betydet, at rekrutteringsindsatsen i den sidste periode af projektet hovedsageligt har ligget hos projektholder, hvilket – trods en ihærdig indsats fra projektholder - har skabt udfordringer med at rekruttere og få deltagere til at bevæge sig mellem landsdele for at deltage på kurser. I midtvejsevalueringen fremhævedes selv samme risikofaktor, og på trods af en enighed i partnerkredsen omkring rollefordelingen på tidspunktet for midtvejsevalueringen, har der i sidste projektperiode ikke vist sig en øget indsats fra partnerinstitutionerne.

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektets aktiviteter har skabt stor værdi for de ledige veluddannede, men dele af aktiviteterernes indhold har manglet en tydelig forbindelse til projektets hovedformål.

Projektet er blevet gennemført som en todelt indsats, som samlet set skulle føre til øget vækst i SMV'er i Syddanmark. Dette skulle, ifølge projektets rationale, på den ene side ske gennem opkvalificering af medarbejderne i virksomhed gennem kompetenceudviklingsforløb, og på den anden side gennem tilførsel af veluddannet arbejdskraft.

Vi vurderer, at projektet har gjort et nævneværdigt arbejde i styrkelsen af de veluddannedes værdi på arbejdsmarkedet. Som del af indsatsen med den veluddannede som kompetencetilførsel, har de veluddannede fulgt undervisning på tværfaglige hold og videre arbejdet i tæt samarbejde med SMV'er, der har haft en specifik case der skulle løses. Gennem case-arbejdet har de veluddannede opnået indsigt i, hvilke kompetencer der efterspørges i SMV'er. Som følge af case-arbejdet har et udvalg af de veluddannede fået mulighed for at følge et praktikforløb i en SMV, hvor den veluddannede har løst en specifik opgave som virksomheden ikke har haft de rette kompetencer eller ressourcer til at løse selv. På trods af, at indsatsen har skabt stor værdi for de veluddannedes muligheder på arbejdsmarkedet, har disse dog svært ved at koble deres deltagelse i projektet til projektets hovedformål om at skabe øget internationalisering i SMV'er. De interviewede virksomhedsrepræsentanter, der har gennemgået et forløb med en veluddannet, nævner ligeledes, at de trods tilfredshed med den opgave de har fået løst af en veluddannet, ikke opnår et bredere kompetenceløft i resten af virksomheden, da opgaveløsningen i høj grad udføres i en isoleret del af virksomheden (jf. læringspunkt 4).

Indsatsen henvendt mod opkvalificering af medarbejdere i SMV'er har fungeret gennem et håndholdt globaliseringsværktøj, hvor projektets virksomhedskonsulenter har kortlagt den enkelte virksomheds behov for opkvalificering, og i overensstemmelse med virksomhedens egen vækststrategi udviklet et opkvalificeringsforløb med handling og aktiviteter, der matcher disse behov. På denne måde har projektet sikret relevans i opkvalificeringens aktiviteter for den enkelte virksomhed (jf. relevans, målgruppens oplevelse). Aktiviteterne i

kompetenceudviklingsindsatsen har ifølge projektets ansøgning haft som grundantagelse at opkvalificere inden for områderne internationalisering, eksport og forretningsudvikling. De interviewede virksomhedsrepræsentanter fortæller, at de gennem deltagelse i projektet særligt har fået en øjenåbner for indtænkningen af FN's verdensmål i virksomhedernes daglige arbejde og produktudvikling, samt fået opkvalificeret medarbejdere inden for kommunikation og skabt nye go-to-market strategier, som virksomhederne senere har eksekveret på. Dog fremstår det overvejende uklart i hvilken grad virksomhederne har opnået et bredere kompetenceløft inden for områderne som projektets ansøgning skitserer. 36% af de SMV'er der har svaret på udsendte survey (N=25) angiver, at de gennem deltagelse i projektet har opnået indblik i nye markeder eller kundegrupper. Videre angiver under 50% af SMV'erne der har svaret, at de gennem deltagelse i projektet har opnået henholdsvis nye kompetencer på leder- og medarbejderniveau, optimering af forretningsprocesser og udvikling af markedsførings- og salgskanaler. Vi finder, at indsigter fra interviews og de indhentede surveysvar afspejler et manglende fokus mellem de udførte kompetenceudviklingsforløb i SMV'er og projektets hovedformål, hvor forløbene, ifølge projektets rationale, skulle skabe øget vækst og internationalisering.

Det afspejler sig både i interviewindsigter og i projektets opfyldelse af måltal, at projektet har haft et overvejende fokus på de veluddannedes værdiskabelse på arbejdsmarkedet. Projektet har haft udfordringer med rekrutteringen af SMV'er til opkvalificering, hvilket bidrager til skævvridningen i projektets fokus (jf. læringspunkt 2). Projektet erfarede herudover, at SMV'er ofte ikke har mulighed for at sende medarbejdere på opkvalificeringskurser, da de da kommer til at mangle i den daglige drift af virksomheden. På baggrund af midtvejsevalueringen foretog projektholder en omstrukturering, der i højere grad skulle imødekomme disse udfordringer, blandt andet gennem fastlæggelse af faste datoer for kurser langt ude i fremtiden. Justeringen havde en positiv betydning for antallet af rekrutterede SMV'er til projektet, men stadig ikke på et niveau der var tilstrækkelig højt nok til, at projektet kunne opnå de oprindelige opstillede måltal (jf. læringspunkt 3). Vi vurderer at denne skævvridning har ført til, at det i højere grad har været et projekt der har givet kompetenceløft hos ledige veluddannede, end det har været et projekt der har skabt bredere og strategisk kompetenceløft, der medfører større internationalisering og øgede globale vækstkompetencer hos SMV'er i Syddanmark.

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Deltagerne oplever gennemgående aktiviteterne kvalitet som tilfredsstillende, og både virksomheder og veluddannede finder stor værdi i udbyttet. Målgruppen udviser overvejende tilfredshed med aktiviteterne kvalitet. Om indsatsen, hvor veluddannede fungerer som kompetencetilførsel til virksomheder, fremhæves stor tilfredshed på begge sider af samarbejdet. De interviewede virksomhedsrepræsentanter har oplevet et udbyttet af en veluddannet som kompetencetilførsel, hvor de har fået løst konkrete opgaver de ellers ikke havde ressourcer til, og virksomhederne har fået meget ud af at få en person ind, der kunne give nye perspektiver og færdigheder end virksomheden havde i forvejen. Virksomhedsrepræsentanterne udviser samme tilfredshed omkring opkvalificering af egne medarbejdere – særligt i forbindelse med virksomhedskonsulenternes arbejde med kompetencehjulet, hvor igennem virksomhederne har fået afdækket deres specifikke opkvalificeringsbehov.

Også indsatsen rettet mod at styrke de veluddannedes værdi på arbejdsmarkedet vurderes generelt af høj kvalitet hos deltagerne. De interviewede veluddannede opfatter ikke undervisningens indhold som projektets styrke, da det har svinget i relevans (jf. relevans, målgruppens oplevelse), men derimod sammensætningen af ligesindede, der kan dele erfaringer og udfordringer i et frirum, der adskiller sig fra procedurerne på et jobcenter. Særligt fremhæver de veluddannede følelsen af at have et dagligt gøremål som af stor betydning, samt etableringen af et netværk med veluddannede i samme situation som dem selv. Disse er vigtige udbytter, som de veluddannede føler bliver udfordret af online undervisning (jf. læringspunkt 1). Det viser sig dog uklart for de veluddannede, hvordan de aktiviteter, de har deltaget i, kan løftes op på et niveau, hvor det giver globale vækstkompetencer (jf. sammenhæng ml. aktiviteter og mål), og vi vurderer ligeledes, at det er uklart, hvorvidt de veluddannedes isolerede opgaveløsning i SMV'erne skaber et strategisk kompetenceløft for hele virksomheden (jf. læringspunkt 4).

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Både SMV'er og veluddannede vurderer, at projektets aktiviteter har været relevante, men det har til tider været uklart hvad projektet kunne tilbyde. Projektholder har sikret en sammenhæng mellem virksomhedernes behov og opkvalificeringsindsatsen, gennem det håndholdte globaliseringsværktøj designet til at kortlægge en virksomheds behov for kompetenceløft. Gennem dette værktøj har projektet sikret, at opkvalificeringsforløb blev skræddersyet til de enkelte virksomheders behov for kompetenceløft, hvilket har styrket de deltagende virksomheders følelse af relevans i aktiviteterne. Projektets undervisere fremhæver dog udfordringer i rekrutteringen af virksomheder til opkvalificeringskurser, da disse ofte har haft lavt kendskab til projektets tilbud og hvornår på året kurserne ligger. Underviserne fremhæver dog samtidig, at de virksomheder, der har deltaget på et opkvalificeringskursus i størstedelen af tilfældene, har tilmeldt sig yderligere opkvalificering, hvilket peger på, at målgruppen finder relevans i aktiviteterne.

I indsatsen med veluddannede som kompetencetilførsel til virksomheder vurderer begge parter, at de generelt har fundet relevans i aktiviteterne. De interviewede veluddannede har dog oplevet, at relevansen af undervisningens indhold for deres egen profil har været svingende, hvilket til tider har vakt frustration hos de veluddannede. Det har på nogle områder været uklart i kommunikationen til de veluddannede, hvad projektet præcist gik ud på og kunne tilbyde, og nogle har haft svært ved at finde mening og spejle sig i undervisningens indhold i relation til deres egen akademiske profil. Trods den svingende relevans i selve undervisningsmaterialet har størstedelen af de interviewede veluddannede fundet stor værdi i samarbejdet med de andre veluddannede, og de kompetencer de har opnået gennem tværfagligt samarbejde, hvilket de veluddannede vurderer som relevant forberedelse til en fremtid på arbejdsmarkedet.

Forankring af
output



Projektet har indtænkt forankring i opkvalificeringsforløbet, men isoleret opgaveløsning og manglende opfølgning truer den dybere og bredere forankring. Hver undervisningsgang har været efterfulgt af fire implementeringsdage, hvor deltagerne kan anvende de tilegnede kompetencer i praksis på deres arbejdspladser for at sikre en kobling mellem nye kompetencer og det daglige arbejde. Vi finder, at dette skaber en større mulighed for, at ny

viden i højere grad kan anvendes og implementeres på arbejdspladserne. Dog har der fra projektets side ikke været fokus på systematisk opfølgning på deltageres anvendelse af tilegnede kompetencer efter opkvalificeringsforløbet (jf. monitorering og opfølgning), hvilket vi vurderer kan mindske potentialet for, at deltagerne får anvendt kompetencerne i tilstrækkelig grad.

Vi finder ligeledes en forankringstrussel i de veluddannedes isolerede opgaveløsning i virksomheden, da indsatsen ikke kan kobles til et bredere strategisk kompetenceløft i virksomheden (jf. læringspunkt 4). Isoleret opgaveløsning gør det svært at sprede de tilførte kompetencer til resten af virksomheden – særligt hvis den veluddannede ikke ansættes efter opgaven er løst. De interviewede virksomhedsrepræsentanter, der har deltaget i projektet gennem tilførsel af en veluddannet, fremhæver, at det kræver meget arbejde fra virksomhedens side at holde fast i de kompetencer, de har fået tilført via den veluddannede. Virksomhederne fortæller, at de ofte ikke har ressourcer til at ansætte den veluddannede, og flere finder det ikke realistisk at deres virksomhed alene kan realisere den veluddannedes gode idéer efter endt forløb.

En afsluttende barriere for projektets forankring finder vi i, at størstedelen af projektets indsamlede viden og erfaringer ikke er blevet dokumenteret, og dét der er, er ikke blevet digitaliseret. Dette gør det vanskeligt at overføre viden og erfaring fra projektet til fremtidige projekter, det kunne drage nytte af disse og bygge videre på dem.

Monitorering og opfølgning



Projektet har løbende monitoreret rekrutteringen af virksomhederne, og lavet relevante justeringer, men for projektets aktiviteter har der manglet en øget systematisk monitorering.

Projektholder har haft et nævneværdigt fokus på projektets kritiske succesfaktorer, særligt i forbindelse med rekruttering af deltagere, da denne indsats gennem projektet har været særligt udfordrende og i høj grad hvilet hos projektholder. Den tætte opfølgning på rekrutteringsfremdriften har fungeret som grundlag for justeringer, der ultimativt har øget antallet af deltagere på opkvalificeringskurser. Gennem afholdelse af Videndag har projektholder ydermere vedligeholdt kontakten med et antal af de virksomheder, der har deltaget i opkvalificeringsforløb, og gennem denne kontakt afdækket potentielle behov for yderligere opkvalificering. Denne kontakt baserer sig dog i høj grad på relationer mellem virksomheder og specifikke personer på projektholdet, og mange af disse har løbende forladt projektet, hvilket resulterer i at kontakten med virksomhederne opløses.

Vores vurdering er, at projektet generelt har savnet systematisk opfølgning og monitorering. Vi finder især, at der har været potentiale for større inddragelse af deltagerne gennem evalueringer af aktiviteterne, hvilket kunne styrke målgruppens følelse af aktiviteterernes relevans. Vi finder ligeledes, at virksomhedskonsulenterne har gjort et fint stykke arbejde i afdækningen af virksomheders behov for opkvalificering, men der har manglet systematisk opfølgning på virksomhedernes anvendelse og forankring af de tilegnede kompetencer efter afsluttede forløb. Manglen på opfølgning har ligeledes mindsket potentialet for afdækning af potentielt yderligere opkvalificeringsbehov hos virksomheder, hvilket kan have været en barriere for projektets målopnåelse.

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 planlægges kompetence udviklingsforløb for	121	126	+100 %
A2: Antal gennemførte kompetenceudviklingsforløb	368	368	100 %
A3: Kompetencetilførsel af veluddannede til SMV	455	455	100 %

På baggrund af de justerede måltal har projektet på evalueringstidspunktet indfriet samtlige af deres aktivitetsmål. Projektets udfordringer med rekruttering og antal gennemførte kompetenceudviklingsforløb har primært bestået i, at SMV'er ikke kan stille med så mange medarbejdere som forventet, da de ville mangle i den daglige drift i virksomheden. Projektet har fået opskrevet deres aktivitetsmål A3 – kompetencetilførsel af veluddannede til SMV – hvilket blandt andet kan forklares ved, at en stor del af projektets fokus har været på denne del af indsatsen. På trods af projektets justerede måltal konstaterer dog forsat, at projektet har haft udfordringer ift. rekruttering (A1) og gennemførte kompetenceudviklingsforløb (A2) gennem projektperioden, hvilket afspejler sig i

projektets udfyldte indikatorskema fra perioderne forud for nedlukningen. I perioden fra oktober 2015 til og med februar 2020 havde projektet rekrutteret 122 ud af 150 virksomheder, 363 ud af 514 gennemførte kompetenceudviklingsforløb.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	23,1	23,1	100 %
Tidsforbrug (måneder)	60	60	100 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, registrerer vi en fin overensstemmelse mellem projektets budgetforbrug og tidsforbrug. Grundet udfasningen af samarbejdet med flere af projektets partnere, har en stor del af budgetforbruget gået til projektholder. Dette er en naturlig udvikling, da det primært har været projektholder, som har skulle trække det store læs i forhold til at gennemføre projektets aktiviteter.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 100 % 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	121	126	+ 100 %
B2: Antal deltagere	823	823	100 %

Projektets oprindelige måltal var på 938 deltagere, mens 150 virksomheder oprindeligt var målet for rekrutteringen. Projektets fokuserede indsats på rekruttering skal især ses som årsagen til, at det trods store vanskeligheder er lykket med at rekruttere et relativt stort antal virksomheder.

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 deltagerne i indsatsen (via e-mail-liste fra projektholder). Besvarelsene af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt deltagerne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 102 deltagere, hvoraf 25 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 25 %. 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 deltagernes *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 de ønskede effekter.

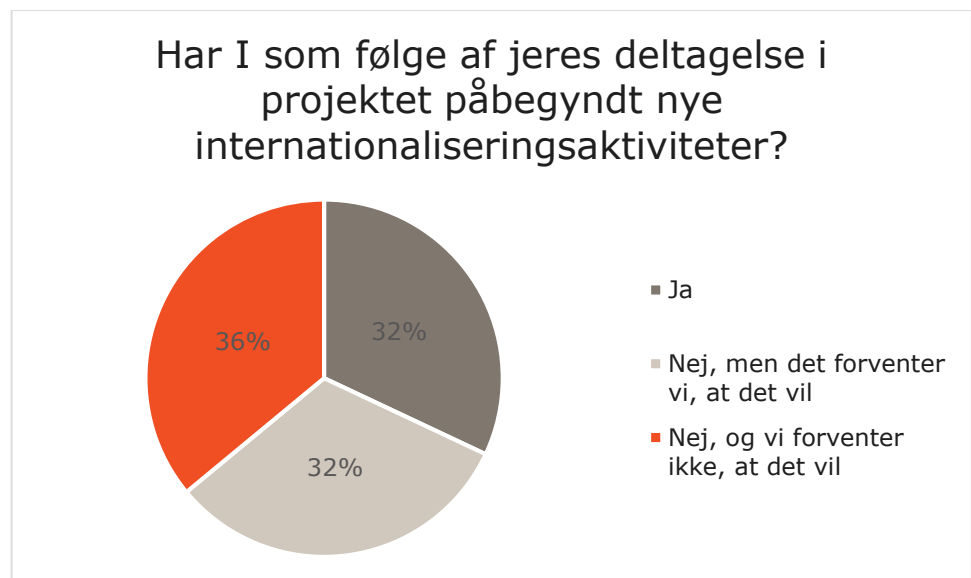
Figur 6 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? <i>Andel af virksomhederne, der angiver at...</i>	Andel virksomheder
deltagelse i projektet har ført til fokus på yderligere opkvalificering i virksomheden	36 %
deres deltagelse i projektet har tilført nye redskaber eller indført nye processer, som de vil kunne bruge fremover uden støtte	44 %
de kompetencer virksomheden har fået tilført via projektet, understøtter virksomhedens internationalisering	56 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=25)

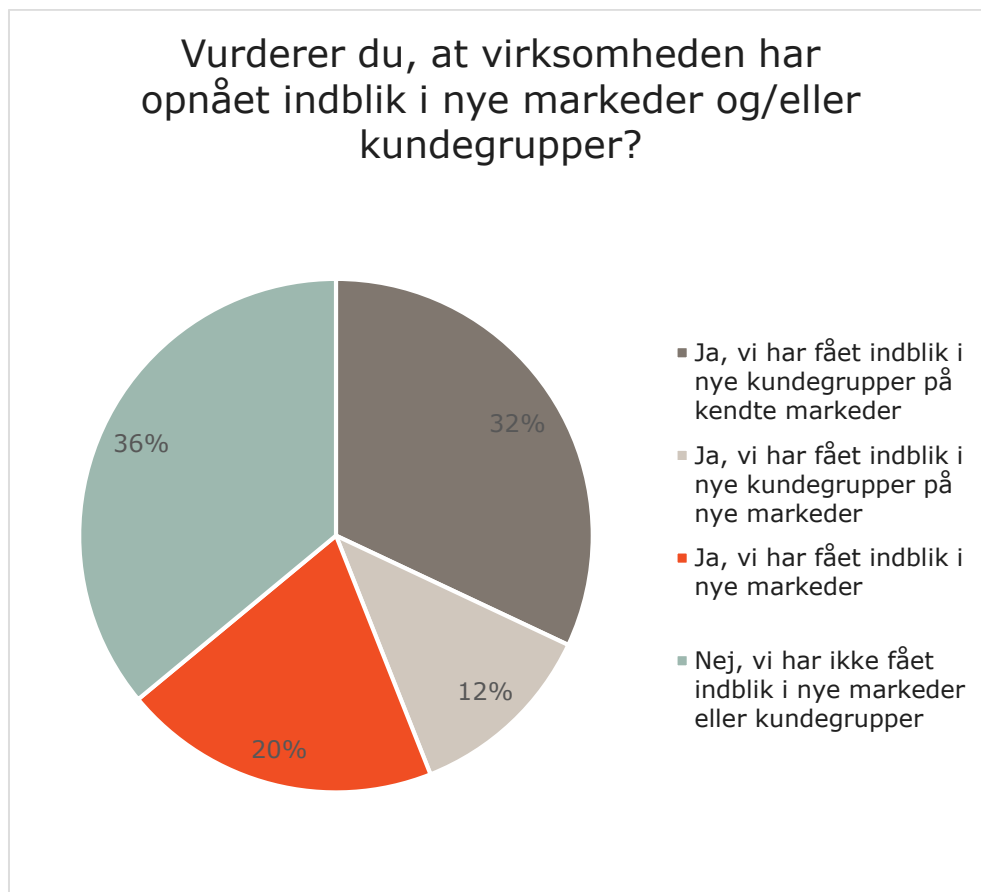
En af hovedårsagerne til, at det ikke er lykket at skabe et øget fokus på opkvalificering i virksomheden er, at det har vist sig svært at rekruttere flere deltagere fra de forskellige SMV'er, hvilket kan være en barriere for et mere strategisk kompetenceløft af hele virksomheden. I interview med de deltagende virksomheder viser der sig et billede af, at disse i høj grad har fået et øget fokus på opkvalificering gennem det håndholdte globaliseringsværktøj, som har kortlagt virksomhedens specifikke opkvalificeringsbehov. Dette peger på, at projektet har kortlagt et potentielt kompetencebehov for de deltagende virksomheder, men at den daglige drift i høj grad kommer til at stå i vejen for den egentlige opkvalificering.

Et af projektets hovedformål er at sikre globale vækstkompetencer gennem opkvalificeringskurser, hvilket skulle styrke virksomhedens internationalisering. Som ovenstående tabel indikerer, har 56 % af virksomhederne fundet, at projektet har understøttet virksomhedens internationalisering. Dette tal kan dog ikke isoleret besvare, hvorvidt deltagerne fremadrettet forventer, at deres deltagelse vil medføre øget internationalisering på længere sigt. Den nedenstående figur viser, hvorvidt deltagerne er påbegyndt nye internationaliseringsaktiviteter, og hvorvidt de forventer at de fremadrettet vil påbegynde nye internationaliseringsaktiviteter på baggrund af deres deltagelse.



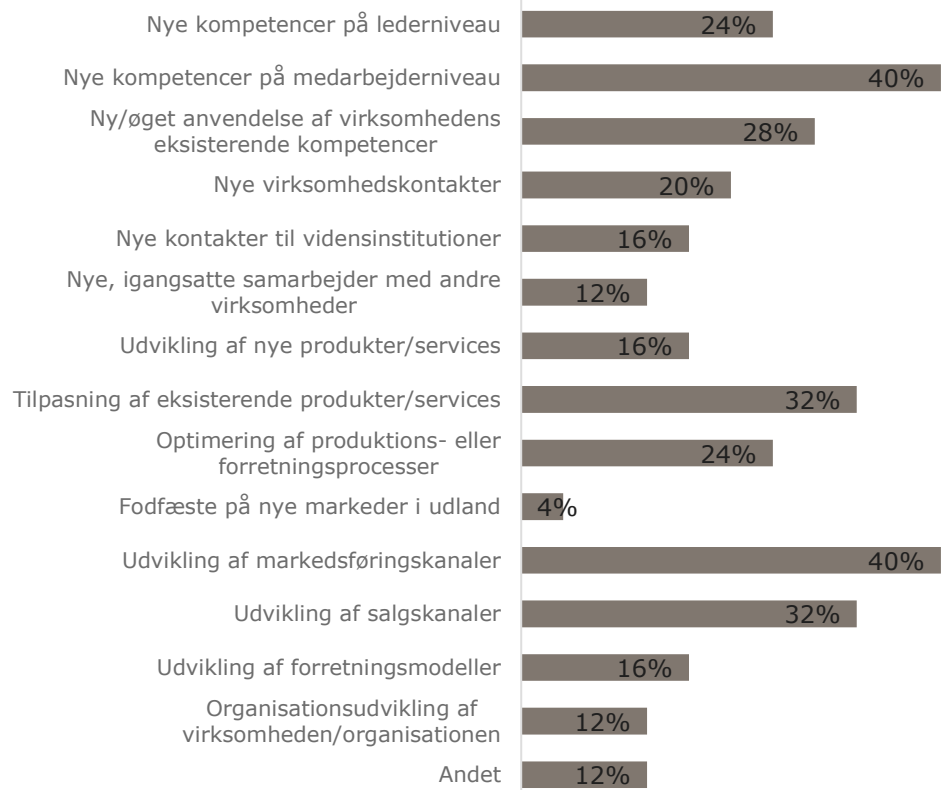
Fra survey-data. Besvarelser på spørgsmålet "Har I som følge af jeres deltagelse i projektet påbegyndt nye internationaliseringsaktiviteter?" (n=25)

Der tegner sig dermed et billede af, at de globale vækstkompetencer indtræffer senere for virksomheden end lige efter deltagelse i projektets aktiviteter. En del af internationaliseringen af virksomheden består af at opnå indblik i nye markeder eller kundegrupper. I den nedenstående figur ser vi på, hvorvidt virksomheden har fået indblik i nye markeder eller kundegrupper.



Fra survey-data. Besvarelser på spørgsmålet "Vurderer du, at virksomheden har opnået indblik i nye markeder og/ eller kundegrupper?" (n=25)

Har din virksomhed som følge af deltagelse opnået et eller flere af følgende former for udbytte?



Fra survey-data. Besvarelser på spørgsmålet "Har din virksomhed som følge af deltagelse opnået et eller flere af følgende former for udbytte?" Hver respondent har kunne angive flere svar (n=25)

Mellem en række tydelige udbytter viser besvarelserne også, at deltagelsen i mindre grad har sikret nye kompetencer på lederniveau (24 %), som understøtter den tidligere nævnte pointe, at opkvalificeringen i projektet ikke nødvendigvis har ledt til en mere strategisk opkvalificering i virksomheden, men i stedet som isolerede opkvalificering af enkelte medarbejdere. Dog viser figuren, at virksomhederne har oplevet en række af udbytter gennem deres deltagelse i projektet, som ikke udelukkende kan isoleres til globale vækstkompetencer, men som alligevel giver virksomhederne nye greb og kompetencer i deres hverdag.

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 28 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig. Dette understøtter den tidligere pointe om, at en stor del af virksomhedernes udbytte forventes at indtræffe senere og ikke umiddelbart efter deres deltagelse i opkvalificering.

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	61 %
Årlig eksport	61 %
Antal ansatte	50 %

(n=25)

Som tidligere beskrevet (jf. overordnet status) har projektet ikke længere opstillet effektmål på omsætning og eksport. Den udsendte survey viser midlertidigt, at virksomhedernes deltagelse i indsatsen har affødt positive forventninger ift. årlig omsætning (61 %) og eksport (61 %). Herudover forventer halvdelen af virksomhederne, at det vil føre til flere ansættelser. I nedenstående tabel er deltagernes gennemsnitlige effektforventninger yderligere kvantificeret.

Figur 8 Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt)

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	1,2
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0,8
Antal nyansatte	1

(n=25)

Samlede effekter

Af de forventede fremtidige effekter, der er nævnt ovenfor, er nogle allerede opnået, mens andre først vil indtræffe senere. Figuren herunder giver et overblik over det forventede tidspunkt for virksomhedernes samlede udbytte af deltagelse.

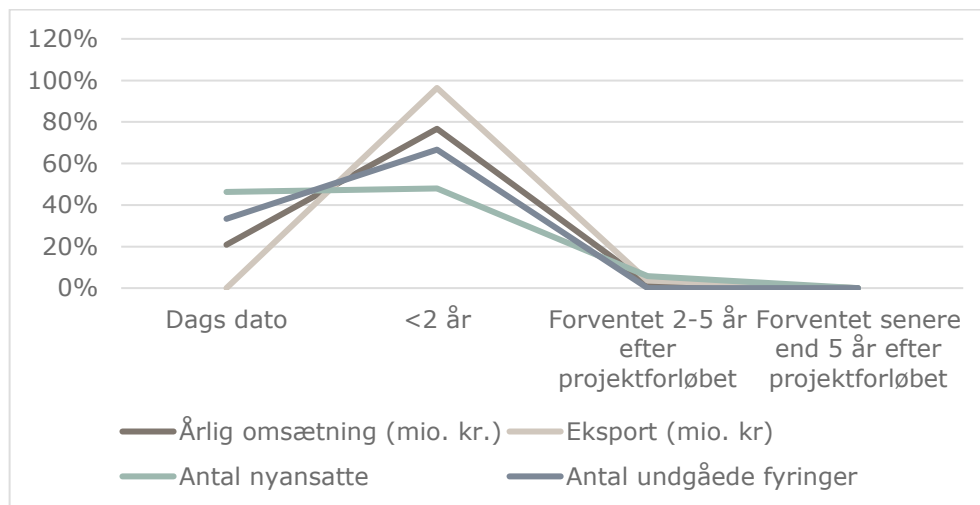
Figur 9 Survey-baseret estimat for indsatsens samlede effektskabelse

Estimeret interval for indsatsens samlede effektskabelse for alle deltagere	Opnået d.d.	Forventet fremadrettet	I ALT	
— Årlig omsætningsstigning	Maksimum ¹	24,1	91,1	115,2
	Minimum ²	14,2	53,8	67,9
— Årlig eksportstigning	Maksimum ¹	0	76,4	76,4
	Minimum ²	0	45,1	45,1

Note: Estimerne i ovenstående tabel er baseret på de gennemsnitlige forventninger hos survey-respondenterne opjusteret til hele den kendte/forventede population af deltagere. 1) Maks-estimatet antager, at ikke-respondenterne har samme gennemsnitlige forventninger som respondenterne, mens 2) Min.estimatet antager, at ikke-respondenternes forventninger svarer til 50 % af gennemsnittet for de rapporterede svar.(n=25)

Tidshorisont for effekter

Figur 10 Overblik over deltagernes forventninger til timing af effektskabelsen



Note: Estimaterne i ovenstående figur er baseret på deltagernes forventninger angivet via survey.

Ovenstående figur viser, at det særligt er en stigning i eksport, som virksomhederne først forventer indtræffer efter deres deltagelse i projektet. Dette peger på, at dyrkningen af nye markeder og kundegrupper kræver en længere tidshorisont, særligt hvis der er tale om etableringen af helt nye markeder for virksomhederne. Samlet viser ovenstående figur, at de fleste af effekter forventes at indtræffe i løbet af de næste to år, mens der efterfølgende ikke er de store forventninger til øget effektskabelse.

6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 11 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	823	770	508	62 %
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtidsjobs)	0	33	35	+ 100 %

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Projektet har særlig lykket sig med at sikre jobskabelse i de deltagende virksomheder. Her har projektet bidraget til 35 jobs, hvilket er to mere end det opstillede mål på 33 (C2). Dog oplever færre deltagere, at de har fået et forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen med 508 ud af 823 deltagere (C1). Vi har dog en positiv forventning om, at flere af deltagerne fremadrettet vil opleve et øget kompetenceniveau i takt med, at de tillære kompetencer implementeres i virksomheden. Som beskrevet i tidligere afsnit måles projektet ikke længere på

øget omsætning og eksport. Dog viser vores data fra survey, at en stor del af virksomhederne fremadrettet forventer et udbytte i form af øget eksport og omsætning.

7 anbefalinger og læring

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

Læringspunkt 1

Brugen af online undervisning i opkvalificering kan potentielt smidiggøre rekrutteringen af SMV'er. Projektet har stået i en unik situation, hvor aktiviteterne er overgået fra fysisk til online undervisning som følge af COVID-19. Projektholder forklarer, at de igennem projektperioden har overvejet at gøre dele af opkvalificeringen virtuel, men at en travl dagligdag har været en barriere for at teste og udbrede brugen af online undervisning i projektets aktiviteter. Projektets erfaringer fra brugen af virtuel undervisning viser, at deltagerne overordnet er tilfreds med det nye undervisningsformat – både i forhold til kvalitet og udbytte. Særligt fremhæver de deltagende SMV'er, at anvendelsen af virtuel undervisning potentielt kan skabe øget incitament til at indgå i opkvalificering, fordi det nedjusterer en række praktiske omstændigheder i forhold til transport, tid og økonomi. I en række tidligere evalueringer inden for opkvalificering i SMV'er tegner der sig et billede af, at denne målgruppe har svært ved at afsætte de fornødne midler og medarbejdere til indgå i opkvalificeringskurser, særligt hvis opkvalificeringen foregår langt væk fra deres egne lokationer. På lignende vis peger nærværende projekts udfordringer med rekruttering på, at der er behov for at foretage nogle justeringer i opkvalificeringskursernes format, hvis det skal lykkes for projektet at rekruttere nok SMV'er til indsatsen. Her kan brugen af online undervisning være et godt greb, som potentielt kan nedjustere en række barrierer for virksomhederne, og som særligt gør det lettere at deltage i opkvalificering på trods af geografisk spredning.

Projektets erfaringer viser dog, at det bør tages en række forbehold inden undervisningen bliver online.

- > For det første kræver det en kritisk vurdering af, hvorvidt det ønskede kompetenceløft kan indfries gennem virtuel undervisning.
- > For det andet kræver det undervisere, som forstår at anvende digitaliserings muligheder, og som generelt er positivt stillet i forhold til at eksperimentere med nye undervisningsformer.
- > For det tredje handler det om at køre en række testforløb, for at vurdere, hvorvidt den virtuelle undervisning fungerer – både rent teknisk og hvorvidt kvaliteten af undervisningen imødekommer deltagerens behov.

Som projektholder, undervisere og deltagere i nærværende projekt fremhæver, er det ikke alle kompetenceløft, som er meningsgivende at køre udelukkende virtuelt, særligt hvis det kræver praksisnær undervisning, hvor underviseren skal illustrere anvendelsen af redskaber eller værktøjer. Ligeledes peger

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

deltagerne i projektet på, at de netværksskabende effekter, som ofte skabes i opkvalificeringskurser, ikke på samme måde indtræffer i et virtuelt forum.

Projektets erfaringer viser, at online undervisning har en række potentialer – særligt for at smidiggøre rekrutteringen af SMV'er og nedjustere geografiske udfordringer. Virtuel undervisning kan forstærke både positive og negative tendenser i undervisningen og transformere betingelser i en retning, der både kan have negative og positive virkninger. Derfor har virtuel undervisning i sig selv ikke en positiv indflydelse på kvaliteten af opkvalificeringen, men kan med fordel indgå som en del af projektets handlingsrepertoire. Vi finder derved, at onlineundervisning i højere grad kan implementeres i fremtidige projekter, men at der fortsat skal være en balance mellem fysisk og online undervisning, hvor vigtig netværksdannelse inkluderes i overvejelserne ved projekters tilrettelæggelse. Der kunne i denne sammenhæng arbejdes yderligere med et blended-learning koncept, som forener den fysiske og virtuelle undervisning.

Læringspunkt 2

Et klart format for opkvalificeringen kan skabe øget motivation for SMV'ers deltagelse. Projektholdet har gjort et solidt stykke arbejde i forhold til at rekruttere SMV'er til indsatsen, men det ændrer dog ikke på det faktum, at rekrutteringen af SMV'er til opkvalificering er en stor og svær opgave. Særligt i perioder, hvor mindre virksomheder oplever vækst er det svært for disse at prioritere opkvalificering, fordi medarbejderne har travlt i den daglige drift. Projektholdet har forsøgt at løse denne opgave ved at fastsætte faste datoer for opkvalificeringen, som lå langt ude i fremtiden. Dette har haft en positiv indflydelse på rekrutteringen, fordi det har gjort det nemmere for SMV'erne at planlægge deres almindelige drift omkring opkvalificeringen, og dermed prioritere at sende deres medarbejdere afsted.

Ifølge de interviewede virksomheder oplever de, at mange forskellige projekter tager kontakt til dem ift. opkvalificering, og de har svært ved at skille de forskellige tilbud fra hinanden. Samtidig forklarer virksomhedskonsulenter i nærværende projekt, at deres rekruttering ofte clasher med andre projekter, som på lignende vis ønsker at rekruttere virksomheden. Der tegner sig dermed et billede af, at forskellige projekter inden for prioriteringsaksen henvender sig til de samme målgrupper, uden der er en koordineret og samlet strategi projekterne imellem. Der er en tendens til silotænkning i projekterne, hvor potentialet for at lave sammenhængende forløb for virksomhederne på tværs af projekterne ikke udnyttes. Det er vores vurdering, at det i større grad kan gæntænkes en strategi for, hvordan forskellige projekter, som har fokus på opkvalificering, kan komplimentere hinanden. Det er klart, at en sådan koordinering i høj grad skal drives af erhvervshusene og erhvervskontorene, da de afdækker virksomhedernes kompetencebehov med udgangspunkt i dialog om deres vækst og udviklingsbehov og har det større overblik over det samlede erhvervsfremmesystem end de enkelte projektaktører har.

Læringspunkt 3

SMV'er er en svær målgruppe, som kræver en kritisk vurdering af projektets økonomiske prioriteringer og opstillede mål. Det er i projektet blevet tydeligt, at SMV'erne er en målgruppe, som på trods af store potentialer for opkvalificering, har svært ved at finde den nødvendige tid til at deltage. Samtidig er det i projektperioden blevet tydeligt, at der kræver mange ressourcer at

rekruttere SMV'er, da det ofte kræver en lang modningsproces og opfølgende dialog, inden den enkelte SMV deltager. Det er vores vurdering, at arbejdet med at rekruttere SMV'er er en stor økonomisk investering for adskillige af de projekter, som undertegnede evaluator har foretaget inden for prioriteringsaksen, og at det økonomiske råderum til rekruttering ofte er langt mindre end den praktiske udførelse kræver. På baggrund af disse erfaringer er det vores anbefaling, at projekter, som arbejder med opkvalificering af medarbejdere i SMV'er i højere grad i deres budget afsætter flere midler og projektmedarbejdere til rekrutteringen.

I nærværende projekt har der været en forventning om, at hver rekrutteret SMV i gennemsnit skulle afsætte 3,5 medarbejdere til opkvalificering for, at projektet kunne indfri sine måltal – hvilket har været en meget vanskelig opgave. Som tidligere beskrevet kan SMV'er i mange tilfælde ikke undvære folk i den daglige drift, og har generelt svært ved at tænke længere ud i fremtiden og skabe rum for opkvalificering. Denne udfordring har vi observeret i flere andre projekter med lignende aktiviteter og mål. Vi finder en vigtig læring i disse erfaringer der hedder, at projekter der fokuserer på opkvalificering af SMV'er bør have SMV'ernes udfordringer med at skabe rum for opkvalificering med i overvejelserne i arbejdet med fastsættelse og justering af projektets måltal. Dertil ligger en vurdering af den aktuelle markedsøkonomi, da vi ofte ser at økonomisk højkonjunktur resulterer i vækstpotentiale og stigende efterspørgsel efter SMV'ers produkter, hvilket betyder større vanskelighed for SMV'er med at prioritere den nødvendige tid og forpligtelse til opkvalificering.

Læringspunkt 4

Tilførslen af veluddannede ledige giver effekter for virksomheden, men sikrer sjældent et bredt strategisk kompetenceløft i hele virksomheden.

De deltagende virksomheder har oplevet en kompetencetilførsel gennem, at veluddannede har løst en række specifikke og afgrænsede opgaver i virksomheden, som de ikke selv har haft kompetencerne eller ressourcerne til at løse. Vi vurderer dog, at de veluddannedes opgaveløsning generelt har været en isoleret aktivitet i virksomheden, og at dette truer projektets oprindelige formål med aktiviteten, der hedder, at SMV'er gennem tilførslen af en veluddannet skal opnå et strategisk kompetenceløft. Flere af de veluddannede har kun været i virksomheden i kort tid gennem praktik, hvilket vi finder er for kort tid til for alvor at forankre nye kompetencer, og sprede dem til resten af virksomheden. På trods af tilfredshed med indsatsen hos både interviewede veluddannede og virksomhedsrepræsentanter finder vi en vigtig læring her hedder, at det er usikkert i hvilket omfang isoleret opgaveløsning bidrager til et egentligt kompetenceløft, da det er uklart hvorvidt de veluddannedes opgaveløsning i dette projekt er udmundet i et endeligt samarbejde mellem SMV og veluddannet. Fremadrettet ville denne udfordring højst sandsynligt blive større, da reglerne for virksomhedspraktik er blevet skærpet. Der er i fremtiden sat maksimalt fire uger af til virksomhedspraktik. Denne korte praktikperiode skaber endnu større udfordringer ift. at sikre et bredere kompetenceløft, som fremadrettet skal understøtte virksomhedskompetencer.

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 et 'spiderweb' i rapportens afsnit 4.1. 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 trafiklysscore 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 effektspotentiale.

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.