

OKTOBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

KOMPETENCER TIL VÆKST

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

ADRESSE COWI A/S
Parallelvej 2
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00
FAX +45 56 40 99 99
WWW cowi.dk

OKTOBER 2022
ERHVERVSSTYRELSEN

KOMPETENCER TIL VÆKST

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	375.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	18.10.2022
UDARBEJDET	LEFV, AEFW
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	LCPE

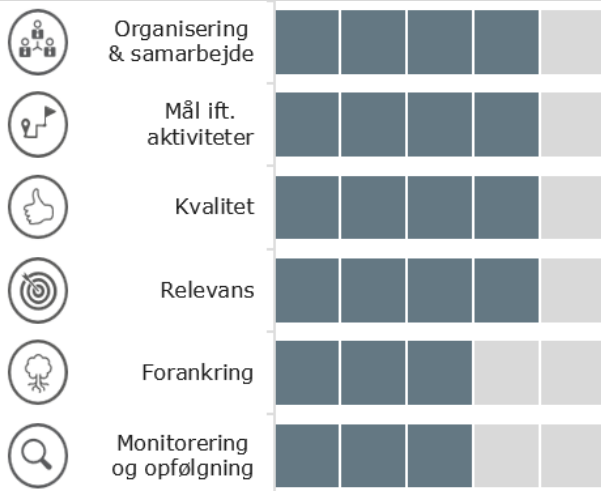
INDHOLD

1	Resumé: Kompetencer til vækst	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	7
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	7
5.2	Målopnåelse i forhold til output	8
6	Effektvurdering	9
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	9
6.2	Indsatsens effektmål	10
7	Anbefalinger og læring	11
8	Bilag: Sådan scorer vi	13

1 Resumé: Kompetencer til vækst

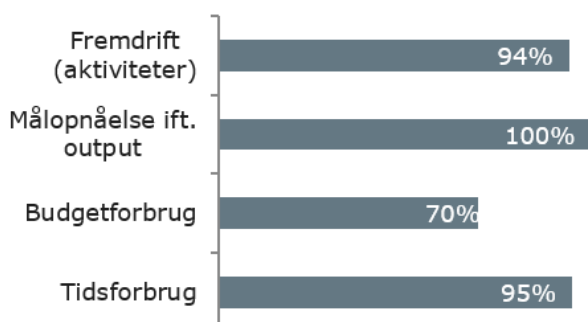
Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,7**



Projektet har været præget af en tydelig opgavefordeling, og i slutningen af projektperioden er der skabt momentum for et tættere og mere målrettet samarbejde med lokal erhvervsservice. Projektet har haft en ambitiøs effektkæde, men har i sidste del af projektperioden fundet en metode, som har vist sig effektiv. Dette ses ved at SMV'er og kandidater kan se potentialet i indsatsen, og har oplevet et stort udbytte heraf, hvorfor flere af virksomhederne på evalueringstidspunktet er tæt ved at ansætte flere kandidater. Virksomhederne er derfor blevet opmærksomme på potentialet ved højtuddannet arbejdskraft, hvorfor vi finder det sandsynligt, at projektets erfaringer videreføres efter projektperioden. Via en tæt monitorering har projektholder undervejs i projektet foretaget relevante tilpasninger af såvel måltal og aktiviteter.

Målopnåelse



På evalueringstidspunktet er hovedparten af de opstillede output- og aktivitetsmål realiseret. Dertil er det lykkedes projektet at indgå flere kontrakter om ansættelse af højtuddannede i de sjællandske SMV'er, end forventet. Flere af måltallene er dog blevet nedskrevet siden midtvejsevalueringen bl.a. pga. rekrutteringsvanskeligheder, grundet COVID-19 situationen, og dels pga. at virksomhederne ikke har haft et erkendt behov for højtuddannet arbejdskraft.

Projektets oplyste forbrug af midler er ikke retvisende for projektets aktuelle fremdrift og situation, da det oplyste forbrug er dateret til februar 2022. Projektets reelle budgetforbrug forventes at være højere, eftersom projektet nærmer sig sin afslutning.

Effektvurdering

Effekt mål	Status
Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	85 %
Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtidsjobs)	-

På evalueringstidspunktet har 17 virksomheder fået forøget deres kompetenceniveau, hvorfor projektet har realiseret størstedelen af det opstillede effekt mål. Den øgede aktivitet i projektets sidste halvdel vurderer vi sandsynliggør, at projektet kan indfri det opstillede effekt mål inden projektets afslutning. Vi finder det dernæst sandsynligt, at projektet vil føre til jobskabelse i de deltagende virksomheder, da dette allerede er sket blandt de interviewede virksomheder.

2 Fakta om projektet

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

Overordnet
projektbeskrivelse

Formålet med projektet har været at tilføre højtuddannet arbejdskraft til små og mellemstore virksomheder i Region Sjælland. SMV'erne i regionen har igennem de seneste år vækset, hvorfor projektet har søgt at understøtte den udvikling ved at tilføre højtuddannede kompetencer til regionens SMV'er. Paradoksalt nok har regionen dog været den region, med den laveste andel højtuddannede i erhvervslivet.

SMV'erne har manglet viden om, hvad højtuddannet arbejdskraft kan bidrage med, og de højtuddannede har haft svært ved at se karrieremulighederne i de mindre virksomheder, hvorfor projektet via forskellige aktiviteter har søgt at modne samt højne vidensniveauet hos begge aktører.

Dette har projektet søgt gennem følgende fire aktiviteter:

- Identifikation af virksomhedernes udviklingsopgave og kompetencebehov
- Identifikation og vejledning af kandidater
- Matchmaking
- Forankring og vedvarende effekt

Projektet er blevet varetaget af Erhvervshus Sjælland og er blevet ledet i et tæt samarbejde med Akademikerne, som har været økonomisk partner og hovedbidragsyder.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Erhvervshus Sjælland
Sagsbehandler:	Gert Elstrøm Kristoffersen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
Samlet budget:	DKK 15,1 mio.
Bevillingsperiode:	01.01.2018 – 31.12.2022

2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

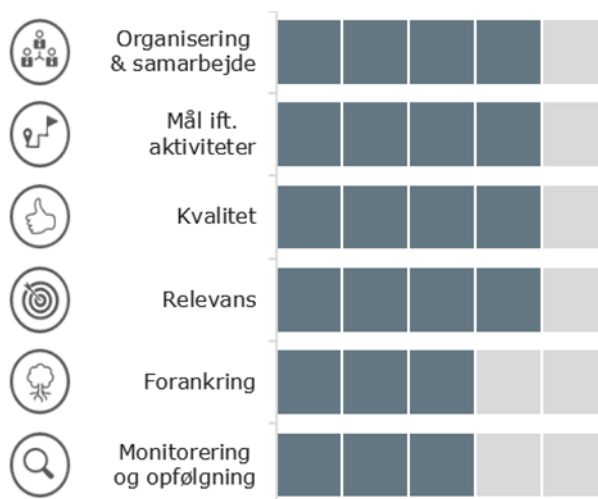
Hovedaktiviteter	→	Output	→	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation af virksomhedernes udviklingsopgave og kompetencebehov • Identifikation og vejledning af kandidater • Matchmaking • Forankring og vedvarende effekt 		<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der beskriver gevinsterne i SMV'erne ved at ansætte højtuddannet arbejdskraft er udarbejdet • SMV'er har fået større viden om de kompetencer højtuddannede har og hvilken værdi de kan bidrage med • Højtuddannede har fået kendskab til karrieremuligheder i SMV'er • Vejledningsformat for studerende om karrieremuligheder er udviklet 		<ul style="list-style-type: none"> • Øget flow af højtuddannede til de sjællandske SMV'er • Øget vidensniveau/kompetenceniveau i SMV'er • Øget vækst i SMV'er • Øget innovation, produktivitet og konkurrenceevne i regionen

3 Overordnet status

På evalueringstidspunktet har projektet realiseret hovedparten af de opstillede måltal, hvilket skyldes et højt aktivitetsniveau i den sidste del af projektperioden. Projektets aktiviteter og rekruttering af virksomheder har været påvirket af COVID-19, da virksomhedernes hovedfokus har været målrettet drift, og afholdelse af fysiske aktiviteter har været svært at gennemføre. Ifølge projektholder har projektet desuden været udfordret af, at regionens virksomheder ikke har haft et erkendt behov for højtuddannet arbejdskraft. På baggrund af disse udfordringer har projektet siden midtvejsevalueringen gennemgået projektændringer af to omgange, med nedjustering af både måltal og budget, og projektperioden er ligeledes blevet forlænget til 31. december 2022.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



Projektet har været præget af en tydelig opgavefordeling, og i slutningen af projektperioden er der skabt momentum for et tættere og mere målrettet samarbejde med lokal erhvervsservice.

Projektet har været udført i et tæt samarbejde mellem Erhvervshus Sjælland og Akademikerne. Arbejdsdelingen vurderer vi har været tydelig gennem hele projektførelsen, da Erhvervshuset har forestået den opsøgende virksomhedsrettede kontakt mens Akademikerne har stået for opgaveudregning og rekruttering af højtuddannede kandidater. Vi vurderer på den baggrund, at de rette betingelser har været til stede for, at man har kunnet understøtte matchet mellem virksomhed og kandidat. Den delte opgavevaretagelse og de udfordringer som projektet har mødt, har betydet, at der løbende har været afholdt statusmøder, hvilket vi vurderer har muliggjort en tæt og løbende opfølgning samt forventningsafstemning parterne imellem.

Foruden de to projektpartnere har man forsøgt at involvere lokal erhvervsservice, for at kunne trække på deres lokale kendskab til regionens virksomheder, hvilket dog ikke har givet det store afkast. Ifølge projektholder skyldes dette formentlig de betingelser som COVID-19 situationen har påvirket arbejdsmarkedet med, da fokus i regionens lokale erhvervsservice har været målrettet den store mængde af ledige borgere, der fulgte som konsekvens af COVID-19 situationen. I den sidste del af projektperioden har lokal erhvervsservice dog selv henvendt sig, og efterforsket mere viden og greb til at håndtere koblingen af højtuddannet arbejdskraft til de sjællandske kommuners SMV'er. Dette har ført til oprettelse af et netværk, hvor der aktuelt er afholdt to møder, som Erhvervshuset faciliterer. Dette vurderer vi indikerer, at der lokalt, om end i slutningen af projektperioden, er skabt momentum for et tættere og mere målrettet samarbejde (se yderligere under 'Forankring').

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektet har haft en ambitiøs effektkæde, men har i sidste del af projektperioden fundet en metode, som har vist sig effektiv. Som påpeget ved midtvejsevalueringen er det vores vurdering, at projektets effektkæde har vist sig længere og mere ambitiøs end forventet. Dette skyldes, at modenheten i de sjællandske SMV'er har vist sig at være lavere, hvorfor der ikke har været en øget tilgang af højtuddannede til regionens SMV'er, som forudsat. I og med virksomhederne ikke har haft et erkendt behov for højtuddannet arbejdskraft, har det været nødvendigt med tilpasning af flere af projektets aktiviteter (større fokus på stimulering og motivation ift. anvendelsen af højtuddannet arbejdskraft), hvilket i slutningen af projektperioden har medført øget aktivitetsniveau og flow af kandidater der ansættes i sjællandske SMV'er. Vi vurderer dermed, at projektets rationale har været ambitiøst grundet virksomhedernes lave grad af modenhet, men på evalueringstidspunktet er det vores vurdering, at projektholder har fundet en metode der i højere grad understøtter effektkæden og ambitionen heri (se læringsspunkt 1).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



SMV'er og højtuddannede oplever et stort udbytte af deres deltagelse i projektet. Både de interviewede deltagervirksomheder og højtuddannede kandidater giver udtryk for, at de har været tilfredse med det match, der er blevet lavet. Derudover giver de højtuddannede udtryk for, at projektet har skabt rammerne for et forløb, der har støttet dem i deres vej ud på arbejdsmarkedet og har givet dem indblik i hvilke karrieremuligheder der er inden for de sjællandske SMV'er. De højtuddannede har endvidere oplevelsen af, at deres kompetencer er blevet bragt i spil og at virksomhederne er åbne overfor deres idéer. Kandidaterne påpeger yderligere, at de har været tilfredse med den gennemgående dialog og støtte de har modtaget fra Akademikerne.

De interviewede virksomheder giver udtryk for, at projektet har bidraget til at de har kunnet afprøve kompetencer, hvilket de som SMV ellers ville have været mere tilbageholdende med. Dette skyldes dels mangel på kendskab til, hvad en højtuddannet kandidat kan bidrage med i virksomheden, dels barrierer ift. den kapital og risiko der er forbundet med ansættelsen af nye kompetencer. Virksomhederne vurderer yderligere, at de har fået god hjælp og sparring til at finde den rette kandidat (match).

Relevans,
målgruppens
oplevelse



SMV'er og kandidater kan se potentialet i indsatsen, og virksomhederne skal allerede i gang med at ansætte flere kandidater. De interviewede kandidater ser et stort potentiale i at arbejde i en SMV. De fremhæver, at de har fået mere alsidige kompetencer, da de bliver kastet ud i forskellige opgaver, har fleksible arbejdsrammer og at der er gode karrieremuligheder, da virksomheden, de er ansat i, er under stor udvikling. Hertil har de oplevet, at deres ideer/input bliver taget alvorligt, og at de dermed har en stor indflydelse, hvilket de mener kan være svært at opnå i en større virksomhed. Samlet set vurderer de, at deres forløb har åbnet en verden af nye beskæftigelsesmuligheder inden for SMV-segmentet.

Virksomhederne fremhæver, at de har fundet potentialet ved at ansætte en kandidat større, end de havde forventet, da de i starten ikke troede at, de ville kunne finde tiltrækkeligt med timer/opgaver til vedkommende. Dette er dog blevet modbevist, da de allerede nu står overfor at skulle ansætte en til flere

kandidater. De interviewede virksomheder fremhæver, at de har fået bragt kompetencer ind, der har bidraget til deres udvikling, hvorfor de nu er begyndt at tænke kompetencer og vækst mere strategisk.

Forankring af output



Virksomhederne er blevet opmærksomme på potentialet ved højtuddannet arbejdskraft, og det er sandsynligt, at projektets erfaringer videreføres efter projektperioden.

På evalueringstidspunktet vurderer de interviewede virksomheder, at det at have en højtuddannet ansat bidrager til en vigtig ressource. Virksomhederne giver udtryk for, at de med ansættelsen af en højtuddannet har øget deres salg, og dermed omsætning, og at det samtidig har ført til nye opgaver og funktioner, der skal varetages i virksomheden. Sidstnævnte har bl.a. gjort, at virksomhederne nu målrettet er på udkig efter flere nye kandidater. På den baggrund vurderer vi, at de deltagende virksomheders udbytte af projektet er velforankret, og at ansættelsen af en højtuddannet har skabt de rette forudsætninger for vækst og udvikling.

På evalueringstidspunktet ser vi dernæst to potentialer for, at projektets rationale, men også erfaringer, vil blive videreført efter projektperioden. For det første vil det nyetablerede netværk, med regionens lokale erhvervsservice, ifølge projektholder fortsætte, hvorfor sparring og erfaringsudveksling vedr. modning af virksomheder samt erfaring med beskæftigelsesmuligheder for kandidater i SMV'er, vil fortsætte efter projektperioden. Derudover har der undervejs i projektet løbende været samarbejde og koordinering med et af Erhvervshusets andre projekter (SMV: Vækstpilot), hvorfor erfaringer og greb, man har gjort sig i nærværende projekt, løbende er blevet videregivet. Vi vurderer derfor at det er sandsynligt, at projektets rationale og erfaringer videreføres efter projektperioden.

Monitorering og opfølgning



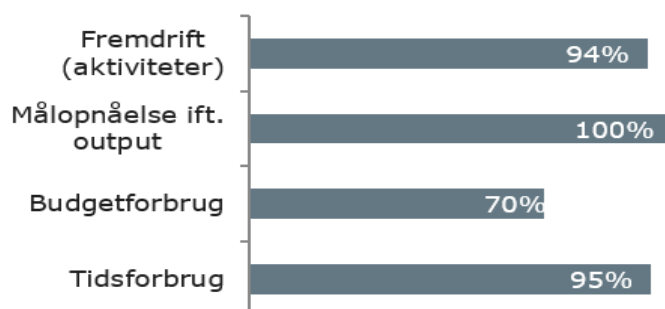
Via en tæt monitorering er der undervejs i projektet foretaget relevante tilpasninger af såvel måltal og aktiviteter, og opfølgning med deltagerne er sket løbende.

Det er vores indtryk, at Erhvervshuset og Akademikerne har søgt at imødekomme de udfordringer, som de ændrede konjunkturer, under projektperioden, har medført, bl.a. gennem justering af projektets måltal. Projektholder har undervejs fulgt op på både virksomheders og deltagernes oplevelse af deres deltagelse og match, via et spørgeskema, samt med en samtale med hver af parterne i slutningen af hvert forløb. I relation til sidstnævnte har projektholder senest indført en telefonisk opfølgning med parterne, når de har været 2-3 måneder inde i et forløb, for i højere grad at kunne imødekomme eventuelle udfordringer – et aspekt, som de interviewede kandidater har været glade for (se læringspunkt 3).

Modning af virksomheder fra bunden af har projektholder samtidig erfaret har været enormt tidskrævende, og kræver en håndholdt indsats, hvorfor Erhvervshuset undervejs i projektet har valgt at målrette deres rekruttering mod eksisterende initiativer i regi af Erhvervshuset, hvor vækstparate iværksættere har været i gang med et forløb. Dette har ifølge Erhvervshuset gjort, at virksomhederne i højere grad har kunnet se potentialet i at ansætte en højtuddannet kandidat (se læringspunkt 2). Samlet set vurderer vi derfor, at projektholder har søgt at monitorere og imødekomme de udfordringer, der er opstået undervejs, hvilket vi finder befordrende for projektets gennemførelse og værdiskabelse.

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 94 % 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: Identifikation af virksomhedernes udviklingsopgave og kompetencebehov	42	49	+100%
A2: Identifikation og vejledning af kandidater	84	82	98%
A3: Matchmaking	42	52	+100%
A4: Forankring og vedvarende effekt	30	23	77%

Projektet har realiseret hovedparten af de opstillede aktivitetsmål og har overpræsteret på flere af måltallene (A1 og A3). Det skal dog bemærkes, at samtlige aktivitetsmål er blevet markant nedjusteret siden midtvejsevalueringen.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	14,8	10,3	70 %
Tidsforbrug (måneder)	59	56	95 %

På evalueringstidspunktet er det oplyste forbrug af midler ikke retvisende ift. projektets reelle fremdrift og situation, da dette er dateret tilbage til februar 2022. I og med at projektet nærmer sig sin afslutning, og flere af aktiviteterne er realiseret, forventer vi, at det reelle budgetforbrug er højere end hvad ovenstående tabel indikerer.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 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	20	25	+100 %
B2: Antal deltagere	20	25	+100 %

Det er lykkedes at indgå 25 kontrakter om ansættelse af en højtuddannet i en SMV. Derved har projektet overpræsteret i forhold til ansættelse af højtuddannet arbejdskraft og ligeledes antal deltagere. Som tidligere nævnt skal dette vurderes med et forbehold, da måltallene siden midtvejsevalueringen er blevet markant nedjusteret.

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

Erhvervshus Sjælland har i forbindelse med evalueringen udsendt et spørgeskema til de deltagende virksomheder og højtuddannede. Besvarelserne af spørgeskemaerne 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 til 19 virksomheder og 19 kandidater, hvoraf 7 virksomheder og 6 kandidater har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på hhv. 36,8 og 31,5. Data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

Indsatsens potenti- ale for effekter

6.1 Forudsætninger for effektskabelse

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 deltagerens *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til 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? Andel af kandidater (k)/virksomheder (v), der angiver at...	Andel kandidater/virksomheder
de har fået mere viden om, hvad højtuddannede medarbejdere kan bidrage til i virksomheder (v)	43 % (3)
de har fået øget jeres opmærksomhed på værdien af højtuddannede i virksomheden (v)	43 % (3)
projektdeltagelsen har gjort dem opmærksomme på karrieremuligheder i SMV'er (k)	66 % (4)

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

Ovenstående tabel viser, at to tredjedele af de højtuddannede gennem projektet, er blevet mere opmærksomme på karrieremulighederne i SMV'ere, hvilket er en stigning med 16 procentpoint siden midtvejsevalueringen. De interviewede højtuddannede beskriver ligeledes, at forløbet har åbnet deres øjne for karrieremulighederne inden for en SMV. De beskriver hertil også at deres kompetencer er blevet sat godt i spil, idet de har kunne arbejde med forskelligartede opgaver i SMV'erne og samtidig har haft fleksible arbejdsrammer.

Hvad angår virksomhedernes viden om og værdi af, at have en højtuddannet medarbejder i virksomheden, er denne ikke tilsvarende høj, men kun på 43 %. Virksomhedernes udbytte, og sandsynlighed for at ændre praksis, synes på baggrund af ovenstående ikke prangende, men interviews med virksomheder indikerer imidlertid et langt mere positivt billede og udvikling. I interviewene giver virksomhederne udtryk for, at indsatsen har bidraget til, at øge virksomhedernes kompetenceniveau, ved at de gennem projektet har kunne afprøve kompetencer, som de ellers normalt ville være mere tilbageholdende med, da det er forbundet med en vis risiko. Samtidig beskriver virksomhederne at deres opmærksomhed på, hvordan højtuddannet arbejdskraft kan skabe værdi i en virksomhed er blevet øget. Dette har de bl.a. set ved, at de højtuddannede har kunnet varetage flere administrativt tunge opgaver, som har bidraget til at andet personale har kunnet have et større fokus på drift og vækst. Flere af virksomhederne beskriver, at de i den forbindelse har fået blik for nye opgaver, som en højtuddannet har kunnet hjælpe dem med, som derigennem har bidraget til dannelsen af nye ydelser eller adgang til nye markeder.

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen	20	0	17	85 %
C2: Jobskabelse i deltagende virksomheder 2 år efter deltagelsen (antal fuldtidsjobs)	0	70	-	-

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

På evalueringstidspunktet har 17 virksomheder fået forøget deres kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelsen i projektet (C1), hvorfor projektet har realiseret størstedelen af de opstillede, om end nedjusterede, effektmål. Den øgede aktivitet i projektets sidste halvdel vurderer vi sandsynliggør, at projektet kan realisere det målsatte niveau. Målet om jobskabelse er ikke mulig at afdække på evalueringstidspunktet, men data fra de gennemførte interviews indikerer, at det er sandsynligt, at forløbet vil føre til jobskabelse i de deltagende virksomheder.

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

Den tilpassede metode og justerede aktiviteter har vist sig virkningsfulde. Som tidligere nævnt har virksomhederne haft et begrænset erkendt behov for højtuddannet arbejdskraft, hvorfor det har været nødvendigt med tilpasning af flere af projektets aktiviteter. Dette har i slutningen af projektperioden medført, at der har været et øget aktivitetsniveau og flow af kandidater der ansættes i sjællandske SMV'er. Det er således vores vurdering, at man i projektets afsluttende fase har fundet frem til en metode der i højere grad har initieret den aktivitet/adfærdsændring hos såvel SMV'er som kandidater, som projektet har haft ambition om at bidrage til.

De greb der har understøttet, at flere sjællandske SMV'er har turde tage chancen i projektets afsluttende fase, er følgende fire:

- **Tilskud:** virksomhedernes risikovillighed øges via et tilskud der minder om det man aktuelt kører på SMV:Vækstpilot. Tilskuddet minimerer virksomhedernes usikkerhed, da de i højere grad tør afprøve nye kompetencer, da risikoen synes lavere og mindre omkostningstung.
- **Oplysningsarrangementer:** har bidraget til et øget vidensniveau blandt de sjællandske SMV'er, og har skabt interesse for, at flere virksomheder har ønsket at afprøve nye kompetencer.
- **Samarbejde på tværs af erhvervshusets øvrige indsats:** rekruttering af SMV'er via eksisterende initiativer i erhvervshus-regi, hvor vækstparate iværksættere har været i gang med et forløb, har vist sig virkningsfuld, da virksomhederne i højere grad har kunnet se potentialet ved at ansætte en højtuddannet kandidat og deraf har været mere risikovillige.
- **Håndholdt indsats:** en tæt og nær dialog er afgørende for at initiere modningsprocessen men også for resultatet heraf. Det har krævet en opsøgende tilgang med løbende dialog og opfølgning samt tålmodighed (udfoldes i læringspunkt 2).

Læringspunkt 2

Modning af SMV'er er en tidskrævende proces og kræver en længerevarende og håndholdt indsats. Som tidligere bemærket har projektholder erfaring, at de sjællandske SMV'er har en lav grad af modenhed ift. at ansætte højtuddannet arbejdskraft. For at imødekomme og understøtte udviklingen hos virksomhederne, kan man i fremtidige projekter gøre sig overvejelser om følgende, som vi også har identificeret som virkningsfulde elementer i andre lignende indsats:

¹ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

- **Start tidligt med at nedbryde eventuelle barrierer:** en modningsproces kan være svær at få startet op, når grundlaget på forhånd ikke er der. Det kan derfor være en fordel at starte processen et andet sted, og endda endnu tidligere, således at virksomheden modnes inden der opstår et konkret behov for kompetencer. Man bør derfor ikke afholde sig fra at arbejde med modning i virksomhederne, selvom udbyttet af projektet ikke direkte vil kunne måles inden for projektperioden. I modningsprocessen er det samtidig centralt, at der først arbejdes med at skabe en efterspørgsel hos virksomhederne, hvilket samlet set er et aspekt, som vi også tidligere har set behov for i andre lignende projekter. For at skabe denne efterspørgsel hos virksomhederne kan man evt. starte med at ansætte praktikanter eller studentermedhjælpere, som kan give virksomhederne et indblik i hvilke kompetencer og potentialer kandidaterne kan tilføre. Ved at tage studerende ind, vil dette kunne være med til at nedbryde eventuelle barrierer, som virksomhederne måtte have, og dermed bidrage positivt til den videre modningsproces.
- **Hjælp virksomheder med at identificer deres udviklingsbehov:** SMV'er kan have svært ved selv at identificere udviklingsbehov og konkrete arbejdsopgaver, som en akademiker kan løse for dem. Et greb til at understøtte denne modningsproces kan foregå via substitutionsmetoden. Herigennem kan kandidater eksempelvis gå ind og varetage nogle af opgaverne fra eksisterende medarbejdere, således de eksisterende medarbejdere får mere tid til øvrige opgaver. Dette kræver imidlertid en grundig dialog med virksomhederne og afklaring af de (måske mere perifere) opgaver, som en højtuddannet kandidat med fordel kan løse, frem for en eksisterende medarbejder. I den forbindelse er en tydelig afklaring af virksomhedernes udviklingsbehov nødvendig for at afklare virksomhedernes eventuelle udbytte af at ansætte en højtuddannet.

Læringspunkt 3

Indledende forventningsafstemning og struktureret dialog undervejs i ansættelsen kan styrke samarbejdet og værdien af ansættelsen for begge parter. Som tidligere bemærket har projektholder i slutningen af projektperioden styrket sin opfølgning med såvel virksomhed som kandidat for i højere grad at kunne imødekomme eventuelle udfordringer. Erfaringerne fra tidligere lignende projekter er bl.a., at kandidaterne kan have gavn af et højere niveau af støtte i forbindelse med at skulle starte job i en mindre virksomhed, da det kan være svært for kandidaterne at afkode, hvilke arbejdsopgaver de kan forvente i en SMV, og hvad der forventes af dem ift. at tage styringen i opgaveløsningen. For virksomhederne er situationen ligeledes ny, men også risikofyldt, hvorfor en løbende dialog giver dem tryghed. En indledende forventningsafstemning samt struktureret dialog undervejs i ansættelsen vurderer vi derfor er befordrende for samarbejdet for begge parter, hvilket man bør have in mente i fremtidige projekter.

8 Bilag: Sådan scorer vi

Overordnet

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

1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

	Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre	Samlet implementeringsscore	Trafiklys
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	● [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	● [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	● [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejs-evaluering
● [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
● [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
● [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
● [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
● [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

3. Effektvurdering (afsnit 3)

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

Trafiklys	Betydning
● [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
● [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.