

NOVEMBER 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

RESTART – KOMPETENCEFORSYNING TIL VIRKSOMHEDER I HOVEDSTADEN

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Fond
for Regionaludvikling



Vi investerer i din fremtid

COWI

NOVEMBER 2021
ERHVERVSSTYRELSEN

RESTART – KOMPETENCEFORSYNING TIL VIRKSOMHEDER I HOVEDSTADEN

SLUTEVALUERING

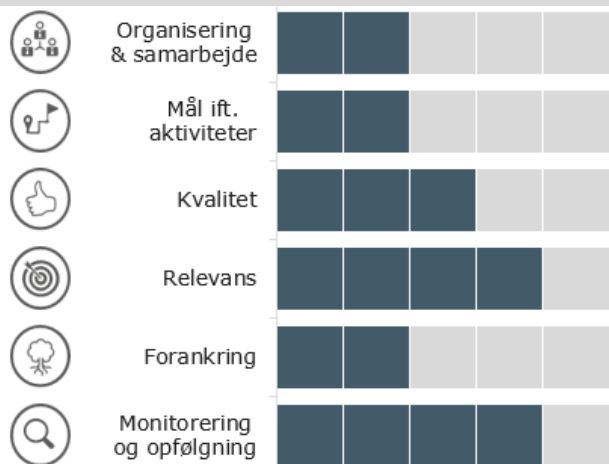
PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	208.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	26.11.2021
UDARBEJDET	MJNS
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	LCPE

INDHOLD

1	Resumé: RESTART – Kompetenceforsyning til virksomheder i hovedstaden	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	12
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Indsatsens effektmål	14
7	Anbefalinger og læring	15

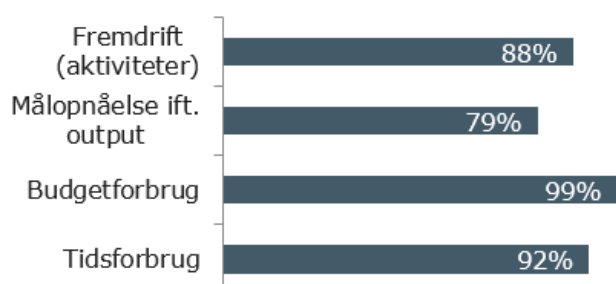
1 Resumé: RESTART – Kompetenceforsyning til virksomheder i hovedstaden

Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **2,8**

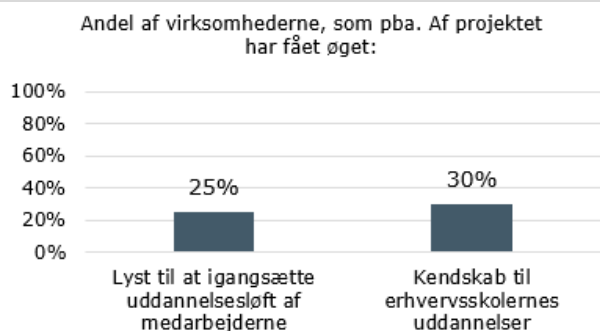
Projektets rationale om en fælles indgang til erhvervsskolerne, vurderer vi, har været stærkt, og det imødekommer et behov hos virksomheder og jobcentre. Projektet bidrager på den måde til at få flere medarbejdere og ledige til at gå fra ufaglært til faglært niveau og dermed med at imødekomme virksomhedernes arbejdskraftbehov. Den fælles indgang har dog været udfordret af målkonflikter mellem skolerne, der har vanskeliggjort samarbejdet og dermed fremdriften. På trods af, at projektet for flere virksomheder har medført afklaring om mulighederne for efteruddannelse, vurderer vi, at udfordringen med at anvende kompetenceforsyningsplanerne er en barriere for den langsigtede og strategiske effektskabelse hos virksomhederne. Gennem aktiv opfølgning på projektets ricisi, har projektledelsen undervejs foretaget justeringer af indsatsen, så ledige fik større fokus end medarbejdere. Den videre forankring af projektet er udfordret af, at nogle af konsulenternes ansættelse ophører, og at en fast samarbejdsmodel ikke kan videreføres.

Målopnåelse



Projektets fremdrift er en smule under forventet på aktivitets- og outputniveau. Det skyldes primært målopnåelsen på deltagerantal, hvor projektet har rekrutteret 842 af de målsatte 1.060 borgere til opkvalificering eller efteruddannelse. Vi konstaterer samtidig et budgetmæssigt overforbrug i forhold til, at der har været et lavere deltagerantal igennem end forventet. Ifølge projektledelsen skyldes det, at konsulenternes tidsforbrug per rekrutteret deltager er større end forventet. Baseret på, at projektholder forventer at kunne nå i mål med flere af de opsatte output- og aktivitetsmål, tildeler vi en grøn score.

Effektvurdering



n=20

Projektet er ikke lykkedes med at realisere det forventede antal deltagere, der er i gang med eller har fuldført en erhvervsuddannelse. Vi vurderer dog, at en del af effektskabelsen hos virksomhederne vil kunne ske efter projektdeltagelsen. Efter vores vurdering er vigtige forudsætninger herfor, hvorvidt virksomheder har fået øget lyst til at efteruddanne deres medarbejdere, samt om de har fået et større kendskab til erhvervsskolernes udbud. På baggrund af survey blandt deltagervirksomhederne kan vi konstatere, at projektet i varierende grad har bidraget til de forudsætninger blandt deltagervirksomhederne, da blot mellem en tredjedel og en fjerdedel af de adspurgte virksomheder oplever, at projektet har bidraget til en forandring på disse punkter.

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 "RESTART – kompetenceforsyning til virksomheder i Hovedstaden" har været at give medarbejdere og ledige et uddannelsesløft eller opkvalificering inden for service -, industri - og bygge- og anlægsbranchen. Uddannelsesløftet kan enten være fra ufaglært til faglært eller fra faglært til akademisk niveau.

I projektet er der taget udgangspunkt i virksomhedernes konkrete behov for kompetencer. Det er blevet gjort ved følgende aktiviteter:

- 1 **Mobilisering af virksomhedsnetværk**, som kan identificere virksomhedernes kompetencebehov og på den baggrund oprette målrettede og relevante uddannelsesforløb.
- 2 **Udarbejdelse af kompetenceforsyningsplaner for de enkelte virksomheder**, som gør virksomhederne i stand til umiddelbart efter planens udarbejdelse at planlægge opkvalificeringen af deres medarbejdere.
- 3 **Rekruttering og opkvalificering af medarbejdere** pba. af virksomhedernes kompetenceforsyningsplan og medarbejdernes realkompetenceudviklingsplan (RKV).
- 4 **Rekruttering og opkvalificering af ledige**, som kan imødekomme de regionale virksomheders efterspørgsel på arbejdskraft. Jobcentrene har identificeret egnede ledige ufaglærte. De ledige, der har ønsket at få et uddannelsesløft, har fået en realkompetencevurdering og en uddannelsesplan.

Projektet er blevet ledet af NEXT Uddannelse København i tæt samarbejde med U/NORD og TEC. Desuden har Erhvervshus Hovedstaden, VEU-Center Nordsjælland, VEU-center Hovedstaden og Bornholm været projektpartnere. Projektet har endvidere haft tilknytning af aktionsforskere, samt afholdt indledende møder med Dansk Industri, Dansk Erhverv og Dansk byggeri.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	NEXT
Sagsbehandler:	Camilla Wilms Jensen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Erhvervsuddannelse for voksne (ESF-4b)
Samlet budget:	DKK 30,0 mio.
Bevillingsperiode:	01.10.2017 – 31.12.2021

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"> Etablering af fælles koncept for det tværgående konsulentkorps [1] Rekruttering af virksomhedsnetværk og identifikation af kompetencebehov for netværkene via bl.a. workshop og e-survey [2] Udarbejdelse af kompetenceforsyningsplaner for virksomhederne [3] Rekruttering af medarbejdere [4] Rekruttering af ledige via infokampanjer og konsulentbesøg hos jobcentre [5] Gennemførelse af behovspecifik uddannelse [6] 		<ul style="list-style-type: none"> Fælles forståelse og koncept for virksomhedsnetværkstilgangen er etableret [1] Identifikation og screening af potentielle klynger og netværk, som skal mobiliseres i projektet, er gennemført [1] De konkrete og forventede rekrutterings- og kompetencebehov er identificeret og konkretiseret til relevante pakker af kurser og uddannelsesforløb [2] Kompetenceudviklingsplan for hver virksomhed er udarbejdet [3] Konkrete uddannelsesplaner er påbegyndt. realkompetencevurderinger (RKV) udarbejdet for hver enkelt medarbejder og ledige [6] Uddannelsesløft gennemført blandt deltagerne [6] 		<ul style="list-style-type: none"> Øget kompetenceniveau blandt faglærte og ufaglærte Virksomhedernes behov for kompetent arbejdskraft dækkes Øget vækst/jobskabelse

3 Overordnet status

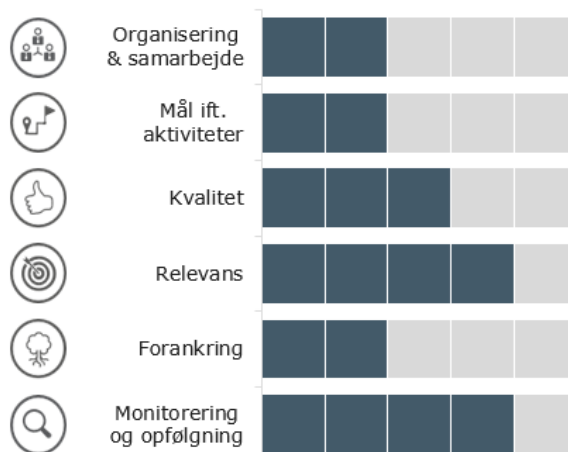
Projektet var oprindeligt primært orienteret mod at rekruttere medarbejdere og sekundært ledige til at gennemføre opkvalificerende uddannelse. Grundet COVID-19 skiftede projektet fokus undervejs, så ledighedssporet blev det primære. Projektet har på baggrund heraf fået godkendt en væsentlig justering i måltallene. Herunder blev måltallet for udarbejdelsen af kompetenceforsyningsplaner kraftigt nedjusteret.

På evalueringstidspunktet er projektet fortsat et stykke fra at indfri måltallene. På baggrund af den forholdsvis korte tid, der resterer af projektet på

evalueringstidspunktet, vurderer vi det som værende usandsynligt, at projektet vil opfylde måltallene – særligt hvad angår effektmålene.

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 styregruppe har involveret relevante kompetencer, men manglende koordinering og tillid i samarbejdet har udfordret fremdriften.

Projektets styregruppe har bestået af de tre erhvervsskoler, repræsenteret ved både chefer og mellemledere, samt Erhvervshus Hovedstaden. Ifølge projektholder har inddragelsen af mellemliderniveauet, som har det daglige ansvar for medarbejderne og konsulenterne, dels sikret tilstedeværelsen af praksisnær viden i styregruppen, dels sikret eksekvering på styregruppens aftaler i praksis. Vi vurderer desuden, at involveringen af Erhvervshus Hovedstaden har været en styrke, da de især i den tidlige fase med udvikling af projektets virksomhedsrettede tilbud har kunne bidrage med indgående kendskab til virksomhedsperspektivet. Desuden har projektet fået adgang til en række netværk i regi af erhvervshuset, som har bidraget til udbredelse af projektet. Oprindeligt var planen, at et erhvervsakademi skulle indgå som partner i projektet, men det lykkedes ikke. Efter vores vurdering ville en større involvering af et erhvervsakademi have styrket projektets værditilbud, da det ville have sikret virksomhederne en bredere dækkende pakke af opkvalificeringstilbud (se læringspunkt 1).

Sideløbende med RESTART har de deltagende erhvervsskoler indgået i projektet *Flere praktikpladser gennem strategiske partnerskaber* med TEC som lead. Virksomhedsmålgruppen har været overlappende i projekterne, og RESTART-konsulenterne oplever, at de har konkurreret om virksomhederne, hvor det andet projekt ofte er blevet prioriteret højest. Dette til trods for, at der undervejs blev etableret et samarbejde med det andet projekt, så konsulenterne arbejdede ud fra samme virksomhedsliste. Vi vurderer, at en samtænkning af projekterne fra start havde været hensigtsmæssig for at skabe synergi og undgå overbelastning af virksomhederne. Desuden giver projektledelsen udtryk for, at en manglende tillid mellem de deltagende skoler har været en barriere for den koordinerede indsats over for virksomhederne (se læringspunkt 2).

Sammenhæng
ml. aktiviteter og
mål



Projektets rationale imødekommer et behov hos virksomhederne, men udfordres af modsatrettede interesser og manglende udnyttelse af virksomhedsnetværk. Vi vurderer, at projektets rationale om at skabe en enkelt indgang for virksomhederne til uddannelsessystemet og en minimering af kompleksiteten ved at navigere i systemet, imødekommer et reelt behov. Interviewene med projektholder, virksomheder og jobcentre indikerer, at disse punkter er afgørende for, at flere virksomheder vælger at opkvalificere deres medarbejdere. Samtidig kan vi konstatere, at projektet ikke er lykkedes med at afholde de planlagte workshops og e-surveys med virksomhedsnetværkene, som skulle bidrage til en kritisk masse af virksomheder, og derigennem muliggøre etableringen af behovsspecifikke uddannelsesforløb. Ifølge projektholder skyldes det udfordringer med at sætte en dagsorden i eksisterende netværk, hvor store organisationer ofte er dominerende, især fordi HR-relaterede emner ofte ikke fylder i netværkene (se læringspunkt 3).

Et af de centrale virkemidler i projektet er virksomhedernes udarbejdelse af en kompetenceforsyningsplan (KFP). Til trods for den kraftige nedjustering af måltallet for KFP'er ved projektets fokusskift fra medarbejdere til ledige har målopnåelsen været udfordrende. På baggrund af interviewene kan vi konstatere, at kravet om en de minimis erklæring fra virksomhederne for at lave en KFP, har været en barriere for mange virksomheder, da en sådan erklæring påvirker deres mulighed for lærlingetilskud. Det skaber et manglende incitament blandt virksomhederne til at deltage i projektaktiviteten. Vi vurderer samtidig, at den manglende anvendelse af KFP'erne risikerer at reducere projektets langsigtet effektivitet, da planerne er et værktøj til at se på opkvalificering langsigtet og strategisk. Desuden vurderer vi, baseret på interviews med jobcentrenes uddannelsesambassadører, at en fortsat barriere for at få opkvalificeret flere ufaglærte til faglærte er, at ordningerne for realkompetencevurderinger (RKV'er) ikke er blevet standardiseret (se læringspunkt 4).

Kvalitet,
målgruppens
oplevelse



Projektet skaber afklaring om virksomhedernes efteruddannelsesmuligheder, men værditilbuddet taler ikke ind i virksomhedernes hverdag. Deltagervirksomhederne er overordnet tilfredse med konsulenternes faglige niveau, fleksibilitet og engagement med en stor opsøgende indsats og kontinuerlig opfølgning. Ifølge de interviewede virksomheder har konsulenterne mødt medarbejderne i øjenhøjde og givet dem indblik i fordelene ved opkvalificering. Interviewene indikerer desuden, at konsulenterne har givet virksomhederne overblik og afklaring om mulighederne for at få opkvalificeret deres medarbejdere på de involverede uddannelsesinstitutioner. Det har konsulenterne gjort ved at bidrage med overskueligt materiale, for eksempel et internt katalog over relevante uddannelser for virksomheden.

Desuden vurderer vi, at konsulenternes kompetenceprofil med forretningsforståelse frem for fagforståelse har bidraget til virksomhedernes udbytte (se læringspunkt 5). En af virksomhederne peger dog på, at en form for årshjul, der giver overblik over, hvornår skolerne opstarter hold, hvornår RKV'er laves etc., vil gøre det nemmere for virksomhederne at planlægge efteruddannelse på en måde, så hverdagsdriften kan køre videre, imens medarbejdernes efteruddannelse foregår. Desuden viser virksomhedssurveyen, at kun 30 % (6 ud af 20) af virksomhederne mener, at konsulenterne har kunne adressere deres

kompetencebehov. Efter vores vurdering indikerer det, at virksomhedernes udbytte og oplevelse af kvaliteten af projektets og skolernes værditilbud har været varierende.

Relevans,
målgruppens
oplevelse



Virksomhederne og jobcentrene ser stor relevans i at få én samlet indgang til uddannelsessystemet. Ved at sikre opkvalificerede ledige og medarbejdere i Region Hovedstaden, understøtter projektet virksomhedernes vækst og regionens udvikling. For virksomhederne og jobcentrene bunder projektets relevans i at have én gennemgående kontaktperson, der fungerer som en samlet indgang til uddannelsessystemet. Dette er ifølge jobcentrene især vigtigt ved store uddannelsesinstitutioner såsom NEXT, der kan være komplekse at få adgang til, og projektet har været årsagen til, at dette er lykket. Også virksomhederne giver udtryk for, at det kan være en barriere for at få opkvalificeret deres medarbejdere, hvis de selv skal etablere kontakter til de relevante faglinjer, og at RESTART-konsulenterne har afhjulpet dette. Virksomhederne har især fundet det brugbart, at konsulenterne er kommet ud på arbejdspladserne og informeret medarbejderne direkte om mulighederne. Vi vurderer, at projektet især har skabt en forandring i de tilfælde, hvor de har givet virksomhederne ny viden om de støttemuligheder, der eksisterer for opkvalificering af medarbejdere. Det giver virksomheder, der ikke tidligere har anvendt opkvalificering, lysten til at undersøge det nærmere. Et konkret eksempel er en industrivirksomhed, der som følge af projektet har igangsat efteruddannelse af en medarbejdergruppe (logistik og lager), som de ikke har overvejet at efteruddanne tidligere.

For jobcentrenes uddannelsesambassadører har RESTART-konsulenterne leveret en uvildig sparring, der adskiller sig fra deres normale kontakt med skolerne, som de oplever er præget af fagspecifikke konsulenter's ønske om at sælge bestemte uddannelser. Desuden har informationsarrangementerne, som uddannelsesambassadørerne har afholdt med RESTART-konsulenterne, hvor de har produceret og formidlet viden til borgere og jobcenterkolleger, været værdifulde.

Forankring af
output



Projektet har styrket relationerne mellem skolerne, men forankringen udfordres af konsulentafgang og manglende fastholdelse af samarbejdsmodellen. Det har varieret, hvorvidt konsulenterne har været ansat fuldtid på projektet, eller om de også har varetaget andre opgaver. Især de deltidsansatte konsulenter vil ifølge projektholder være mulige at fastholde efter endt projekt, mens der ikke kan findes midler til et par af konsulenterne på fuldtidsprojektansættelse. Vi vurderer, at det er positivt for forankringen, at flere af konsulenterne fortsat vil være tilknyttet skolerne, da det sikrer, at relationer på tværs af skolerne kan fastholdes på konsulentniveau. Projektholder angiver derudover, at det er den enkelte skoles ansvar at videreføre projektet. Omend der som nævnt har været barrierer i samarbejdet mellem skolerne, vurderer vi, at projektet har formået at styrke relationerne og dermed forudsætningerne for fremadrettet samarbejde. Samtidig vurderer vi det som tvivlsomt, hvorvidt samarbejdet reelt vil fortsætte, da der ikke er midler til at forankre samarbejdsmodellen i en etableret struktur mellem skoler, konsulenter eller jobcentre. Projektets forankring er ligeledes udfordret af, at trepartsaftalen fra 2020 gør skolerne ansvarlige for at sikre 80 % af lærepladserne, og bl.a. som

følge heraf også vil få et større fokus på hver enkelt uddannelse på skolerne¹. Ifølge projektledelsen mindsker det incitamentet til at samarbejde om det virksomhedsopsøgende arbejde, samt til at fokusere på den bredere uddannelsespalette til virksomhederne.

Monitorering og opfølgning



Projektholder har taget aktiv stilling til risikofaktorer i projektets kontekst, men de kunne med fordel have involveret jobcentrene mere aktivt. På baggrund af projektholders vurdering af, at COVID-19 ville sætte opkvalificeringsprojekter i bero i virksomhederne, blev fokus i projektet justeret, så ledighedssporet blev det primære. Projektholder har formået at overføre projektets rationale fra virksomhederne til jobcentrene, da disse som nævnt også efterspørger en mere enkelt kontakt til uddannelsessystemet. Efter vores vurdering indikerer det en aktiv monitorering af projektets risici med tilhørende projektjusteringer. Det har været en styrke, der har muliggjort fremdrift på trods af COVID-19. Samtidig vurderer vi, at projektet med sit fokusskift til ledige med fordel kunne have gjort mere ud af en større involvering af jobcentrenes uddannelsesambassadører. For eksempel efterspørger uddannelsesambassadørerne tværgående møder, herunder et opstartsmøde for bl.a. at skabe fælles fodslag om, hvad de store barrierer er for at uddanne flere til faglærte.

Derudover vurderer vi, at projektets indkøb af en aktionsforskning fra Nationalt Center for Erhvervspædagogik har sikret løbende evaluering af projektets aktiviteter. Aktionsforskningen har bl.a. medført tilpasninger af det udarbejdede materiale til konsulenternes virksomhedssamtaler.

¹ [Trepartsaftale om flere lærepladser og entydigt ansvar](#)

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 88 % 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: Administration og etablering af fælles koncept for det tværgående konsulentkors	1	1	100%
A2: Rekruttering af virksomhedsnetværk og identifikation af kompetencebehov for netværkene	25	26	+100%
A3: Udarbejdelse af kompetenceforsyningsplaner for virksomhederne	25	21	84%
A4: Rekruttering af medarbejdere	265	185	70%
A5: Rekruttering af ledige	795	657	83%
A6: Gennemførelse af behovsspecifik uddannelse	1.060	842	79%
A7: Forankring	1	1	100%

Projektets aktivitetsmål er, som tidligere angivet, blevet væsentlig justeret undervejs i projektet. Det drejer sig om A3, A4 og A5. Især A3 er nedjusteret fra 400 til 25, mens A4 og A5 blot har forskudt deltagerantallet mellem medarbejdere og ledige.

Især aktivitetsmål A3-A6 er interessante for evalueringen, da disse er reelle indikationer på projektets løbende fremdrift. Projektet er lykkedes med at rekruttere 26 virksomhedsnetværk (A2), til trods for udfordringer med at anvende den netværksbaserede tilgang. Ifølge projektholder er måltallet opgjort således, at hvert afholdt oplæg for et virksomhedsnetværk tæller som et rekrutteret netværk og dermed i opgørelsen. Efter vores vurdering må målopnåelsen angående rekruttering af virksomhedsnetværk læses med forbehold, da de 26 rekrutterede virksomhedsnetværk ikke beretter om kvaliteten og graden af involvering. Særlig taget i betragtning af, at der under denne aktivitet ikke har været afholdt de planlagte workshops og e-surveys, som skulle identificere virksomhedernes kompetencebehov.

I forhold til udarbejdelsen af kompetenceforsyningsplanerne (A3) vurderer RESTART-konsulenterne det som realistisk, at det nedjusterede måltal kan indfries inden for projektperioden. Selvom vi vurderer, at projektet vil komme tæt på, vurderer vi ikke, at det vil være muligt at indfri rekrutteringen af det ønskede antal ledige og medarbejdere fuldstændigt inden for den resterende tid af projektet (A4 og A5). Det skyldes dels, at projektholder selv giver udtryk for usikkerhed herpå, samt det større ressource og tidsforbrug per rekrutteret deltager, der indtil videre har været i projektet. Derudover har COVID-19 været en influerende faktor, som har gjort det virksomhedsopsøgende arbejde med rekruttering af medarbejdere vanskeligt, og hvor hjemsendelsen af deltagerne fra erhvervsskolerne har udfordret indsamlingen af start- og slutschemaer, hvilket projektholder har erfaret fungerer bedre fysisk end elektronisk med deres målgruppe.

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)	30,0	29,6	99%
Tidsforbrug (måneder)	50	46	92 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet aktuelt et overforbrug af midler ift. deltagerantallet, som er lavere end forventet. Projektholder har erfaret, at inkubationstiden hos hver virksomhed og jobcenter er længere end forventet, hvilket betyder, at der er blevet brugt flere konsulenttimer per rekrutteret deltager end forventet.

5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

På evalueringstidspunktet er 79 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal deltagere	1.060	842	79%

I alt 842 ledige og medarbejdere er på evalueringstidspunktet blevet rekrutteret til at deltage i projektets opkvalificeringsaktiviteter. Som indikeret i Figur 3 (A4 og A5) er størstedelen ledige, hvilket er et resultat af skiftet i den primære målgruppe, som projektet har foretaget undervejs. Vi vurderer, at det vil være vanskeligt for projektet at nå helt i mål med outputmålet. Vurderingen skyldes dels tidsperspektivet, da det foreløbige ressource og tidsforbrug per rekrutteret deltager indikerer, at der er for langt i mål inden for projektets tidsperiode. Efter vores vurdering kunne en standardisering af RKV for de deltagende skoler have bidraget til rekrutteringen af flere deltagere og dermed til en forøget målopnåelse (se læringspunkt 5). Desuden har den manglende dybe involvering af virksomhedsnetværk også gjort det svært at rekruttere en større masse af 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 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 152 virksomheder, hvoraf 20 har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 13 %. 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 vækst.

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
de har fået en øget lyst til at igangsætte uddannelsesløft af deres medarbejdere	25%
de har fået en øget forståelse for, at medarbejdernes uddannelsesniveau er med til at sikre virksomhedens vækst	20%
kompetenceforsyningsplanen har gjort det nemmere for dem at finde ud af, hvor virksomheden har behov for opkvalificering og uddannelsesløft	-
de på baggrund af deltagelse i projektet vil anvende flere voksne lærlinge fremadrettet?	35%
de har fået et øget kendskab til uddannelser og uddannelsespakker som NEXT Uddannelse København, U/NORD og/eller TEC kan tilbyde virksomheden?	30%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=20)

Celler med under fem respondenter er markeret med -.

Projektet ønsker at skabe effekter i form af øget kompetenceniveau blandt faglærte og ufaglærte, samt at virksomhedernes kompetencebehov dækkes. Efter vores vurdering er en vigtig indikation på, om projektet formår at skabe disse effekter, hvorvidt virksomhederne har fået en øget lyst til at efteruddanne deres medarbejdere, samt om de har fået et større kendskab til erhvervsskolernes udbud. Ovenstående surveyresultater indikerer, at indsatsen er lykkedes med at rykke mellem 20-35 % af virksomhederne på de angivne effektforudsætninger. Med surveyens lave svarprocent in mente indikerer virksomhedernes besvarelser, at indsatsen er lykkedes med at styrke et begrænset antal deltageres interesse og forståelse for værdien af at opkvalificere medarbejdere i fremtiden, samt kendskab til de involverede skoler. Det kan dog også skyldes, at virksomhederne i forvejen har haft en stor lyst til og forståelse for værdien af opkvalificering. Projektet kan således have tiltrukket virksomheder med en forudgående interesse for opkvalificering, hvilket ikke burde være den oplagte målgruppe. Vi vurderer derfor alligevel, at surveyresultaterne indikerer, at projektet ikke er lykkedes med at få tydeliggjort udbyttet af opkvalificering bredt blandt deltager-virksomhederne. Samtidig viser de udførte interviews² en mere positiv tendens, hvor virksomhederne i højere grad giver udtryk for at have fået øget lyst til at efteruddanne deres medarbejdere.

For få af virksomhederne i surveyet har udarbejdet en kompetenceforsyningsplan, til at vi kan vurdere, hvorvidt de har haft udbytte af disse i forhold til at anskueliggøre virksomhedernes behov for opkvalificering. Dette illustrerer de tidligere nævnte udfordringer i forhold til projektets brug af redskabet.

Besvarelserne viser derudover også en forholdsvis begrænset forbedring af virksomhedernes lyst til at anvende voksne lærlinge, til trods for at dette er indikatoren med flest positive svar (35 %).

Baseret på interviews vurderer vi også, at virksomhederne skal gennemgå en modningsproces, før de kan tage hul på opkvalificeringen. Det omhandler, at de både skal erkende behovet, og at de skal gøre deres medarbejdere klar til at kunne gennemføre en decideret efteruddannelse. Et konkret eksempel på dette er erfaringen, som en af de interviewede virksomheder har gjort sig, om at et kursus i Office pakken er en forudsætning for, at deres voksne medarbejdere overhovedet er i stand til at fuldføre deres efteruddannelse. Altså har virksomheden lært, at de er nødt til at forholde sig til, at deres medarbejdere ikke har kompetencer i Office pakken, og investere i dette først for at undgå, at medarbejderne giver op, da det bliver en yderligere barriere ift. f.eks. de yngre studerende.

² Der har været gennemført interviews med i alt fire virksomheder

6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperio- den	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere, der er i gang med en uddannelse eller erhvervsuddannelse umiddelbart efter deltagelsen	1.060	0	560	53%
C2: Antal deltagere der har fuldført erhvervsuddannelse umiddelbart efter deltagelsen	500	0	191	38%
C3: Antal deltagere der har fuldført videregående uddannelse umiddelbart efter deltagelsen	10	0	0	0%

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

På evalueringstidspunktet er 560 deltagere i gang med en uddannelse eller erhvervsuddannelse, hvilket er væsentlig færre end det opsatte mål på 1.060 deltagere (C1). Det samme gælder antallet af deltagere, som har fuldført en erhvervsuddannelse (C2). Vi finder det usandsynligt, at projektet kan nå i mål med at indfri de opsatte måltal, hvilket skyldes det indtil videre lavere antal deltagerantal end forventet og den korte resterende tid i projektet. Dertil kommer de manglende forudsætninger for effekt skabt gennem projektet (jf. Figur 3), der blandt andet omfatter, at en stor andel af virksomhederne ikke har fået øget deres lyst til at efteruddanne medarbejdere.

Som beskrevet i implementeringsafsnittet lykkedes det ikke projektet i ansøgningsfasen at få indgået en partneraftale med et erhvervsakademi i projektet. Det har afspejlet sig i projektets målopnåelse på efteruddannelse af deltagere til akademiniiveau (C3). Det er således ikke lykkedes projektet at få dokumentation på, at de har opkvalificeret nogen deltagere til et videregående uddannelsestrin, hvilket ifølge projektholder især skyldes, at GDPR-lovgivningen har vanskeliggjort deling af oplysninger omkring studerende på ikke-partnerinstitutioner.

7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger³ og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

Læringspunkt 1

Inddragelse af et erhvervsakademi i partnerkredsen forbedrer mulighederne for at dække alle opkvalificeringsbehov i virksomhederne. I nogle tilfælde vil virksomhederne have behov for ikke kun at efteruddanne deres medarbejdere fra ufaglært til faglært niveau, men også fra faglært til akademiniveau. Ifølge projektholders erfaringer er det eksempelvis en problematik, at kontoransatte ofte glemmes, når opkvalificeringsbehovet afdækkes i en virksomhed. Hermed eksisterer der en risiko for, at virksomheder og konsulenter overser en medarbejdergruppe, der ville have gavn af at få et uddannelsesmæssigt løft i form af en kortere videregående uddannelse eller en top-op på tidligere gennemført uddannelse. Det betyder, at en helhedsorienteret tilgang til virksomhedernes kompetencebehov også kræver adgang til akademiuddannelserne.

RESTART-konsulenterne har bedst muligt stadig forsøgt at henvise til erhvervsakademiernes uddannelser i deres præsentation af, hvad RESTART kan tilbyde virksomhederne. Og selvom projektet i nogle tilfælde har formået at henvise virksomheder til akademiuddannelser (uden mulig dokumentation) og har navngivne samarbejdspartnere blandt erhvervsakademierne i Region H, er vores vurdering, at et formelt partnerskab med en af disse i højere grad ville have fremmet den helhedsorienterede tilgang. Vi vurderer herunder, at det kunne have været en styrke også at have en RESTART-konsulent tilknyttet en erhvervsakademiuddannelse, så der havde eksisteret et dybdegående kendskab til og advokering for dette uddannelsesudbud. Ifølge projektledelsen ville det også have øget muligheden for at realisere det konkrete måltal om opkvalificering til akademiniveau, da det har været en udfordring at få underskrevet de relevante dokumenter i de tilfælde, hvor der i projektet har været henvisninger til erhvervsakademier. Som nævnt, var det også oprindeligt planen, at et erhvervsakademi skulle indgå som partner i projektet, men det pågældende erhvervsakademi sprang fra kort før projektets ansøgning. Erfaringerne fra projektet bekræfter, at det vil være relevant fortsat at arbejde med at styrke samarbejdet med erhvervsakademierne og i fremtidige projekter have det som en klar prioritet at få involveret et erhvervsakademi i den formelle partnerstruktur.

Læringspunkt 2

Et vellykket samarbejde mellem erhvervsskolerne kræver, at der etableres et set up, der kan fremme relationerne og minimere incitamenter til at handle egennyttigt. En forudsætning for, at virksomhederne kan tilbydes en enkelt indgang til uddannelsessystemet er, at erhvervsskolerne formår at koordinere deres indsats og samarbejde på tværs. Dog har manglende tillid og manglende økonomisk incitament til at samarbejde udfordret dette i projektet. Det skyldes især taxametersystemet, der ved at regulere skolernes økonomi skaber incitament til at konkurrere om eleverne frem for at samarbejde. Særligt på fagområder, hvor to eller flere skoler tilbyder den samme uddannelse, har der eksisteret interessekonflikter. Erfaringerne fra projektet viser derfor, at

³ Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

projekterne bliver nødt til at tage højde for de regulatoriske forhold, som skolerne er underlagt. Ifølge projektledelsen kræver det gode samarbejde blandt andet en kontinuerlig italesættelse af, at man arbejder for samme mål, og at det i længden fremmer alle, hvis virksomhederne begynder at opkvalificere flere af deres medarbejdere. Derudover kræver det en åbenhed, som ikke har været mulig at etablere fuldstændigt i projektet, hvor der bl.a. har været sager, hvor skolerne ikke har oplyst hinanden om, hvilke virksomheder de har kontakt med. Af den udarbejdede erfaringsopsamlingsrapport⁴ fremgår det ligeledes, at nogle konsulenter har oplevet, at konsulenter fra andre skoler har "holdt" på virksomheder. En af konsulenterne foreslår i forbindelse med slutevalueringen, at et muligt tiltag for at øge incitamentet til samarbejde, kunne være at lave projektspecifikke måltal centreret om samarbejdet mellem skolerne. Måltallet kunne eksempelvis være, at et bestemt antal virksomheder skal have fået opkvalificeret medarbejdere fra mindst to skoler. Derudover vurderer vi, at et større fokus på samarbejdsstrukturerne er essentielt. Herunder udtrykker konsulenterne et større behov for samarbejdsfora på tværs af konsulentteamet. Et sådant forum ville kunne udvikle de sociale relationer mellem konsulenterne, hvilket er med til at sikre den nødvendige tillid på tværs.

Læringspunkt 3

Rekruttering af virksomheder via formelle netværk kræver en tættere og mere forpligtende relation til brancheorganisationer. Projektets netværksbaserede tilgang til at rekruttere virksomheder har, som tidligere beskrevet, vist sig vanskelig at gennemføre i praksis. Vi vurderer, at tilgangen imidlertid fortsat kan være relevant i fremtidige projekter, bl.a. for at nå ud til nye virksomheder, der ellers ikke tænker i opkvalificering. Det vil dog kræve et andet organisatorisk set up. Projektholder har indledningsvist i projektet været i dialog med forskellige brancheorganisationer (Dansk Industri, Dansk Erhverv, Dansk Byggeri og Copenhagen Capacity). De indledende møder hos gav dog aldrig reelt afkast, da konsulenternes muligheder for at holde oplæg og sætte en dagsorden har været begrænset selv i de formaliserede branchenetværk, hvor det er lykkedes at komme ind. På baggrund heraf er det vores vurdering, at en netværksbaserede tilgang vil kræve en tættere tilknytning til projektet af en eller flere brancheorganisationer, f.eks. i form af partnerstatus, hvis det skal lykkes erhvervsskolerne at sætte opkvalificering på agendaen. Ligeledes vurderer vi, at en mulighed er at gå i dialog med betydningsfulde virksomheder i et givent netværk forud for deltagelsen for at sikre den nødvendige opbakning og for at skabe en række ambassadører for projektet.

Læringspunkt 4

En mere simpel adgang til realkompetencevurderinger for medarbejdere og ledige er afgørende for, at flere borgere opkvalificeres fra ufaglært til faglært niveau. Som nævnt havde projektet en ambition om at standardisere og øge kvaliteten af realkompetencevurderinger (RKV) på tværs af skolerne. RKV'en er et centralt virkemiddel, når der arbejdes med erhvervsuddannelse for voksne (EUV). Derfor er en RKV også et krav for alle over 25 år, som skal påbegynde en erhvervsuddannelse. Projektet er dog ikke nået i mål med sin ambition om at standardisere RKV, da det ifølge projektholder viste sig at være for omfattende en opgave at løse. Interviewene med uddannelsesambassadørerne i

⁴ "Erfaringsopsamlingsrapport" (2021). Københavns Professionshøjskole Nationalt Center for Erhvervspædagogik

jobcentrene indikerer dog, at udarbejdelsen af RKV'er fortsat er en barriere, der hyppigt optræder i deres arbejde. Udfordringen består i, 1) at de færreste erhvervsskoler har det som offentlig tilgængelig information, eksempelvis på deres hjemmeside, hvornår RKV'erne foretages, 2) at de ikke udbydes med jævne mellemrum efter en fast kadence. Det er et problem, da uddannelsesambassadørerne og jobkonsulenterne ikke har tid til at gå i dialog med skolerne om et RKV-forløb fra gang til gang. Jobcentrenes uddannelsesambassadører giver udtryk for, at deres manglende mulighed for at få klarhed over, hvornår RKV'erne foretages, ofte resulterer i, at de må opgive at få udarbejdet en RKV og derfor også den relevante efteruddannelse af en borger. Oplevelsen er, at det især er et problem med de store erhvervsskoler, som er af en kompleks størrelse, der er svær at navigere i for jobcentrene.

Som nævnt er denne problematik også opstået i virksomhedsinterviewene, hvor en virksomhed har påpeget, at der er behov for mere viden om, hvornår RKV'erne foretages på de forskellige uddannelser. Baseret på ovenstående kan vi altså konstatere, at en gennemgående barriere for at få flere opkvalificeret fra ufaglært til faglært niveau er udfordringerne forbundet med RKV'erne. Dette bør man i fremtidige lignende indsatser være opmærksom på.

Læringspunkt 5

En helhedsorienteret tilgang til virksomhedernes opkvalificeringsbehov kræver sammensætning af konsulentteams med forskellige kompetenceprofiler. De virksomhedskonsulenter, som erhvervsskolerne normalt har ansat uden for projektregi, har ansvaret for én specifik uddannelse. RESTART-konsulenterne har adskilt sig herfra ved i stedet at have ansvaret for skolernes uddannelsespakke som helhed. Af den årsag har projektholder valgt at bevæge sig i retning af at ansætte konsulenter, der ikke nødvendigvis har specialistviden inden for et enkelt fagområde, men har en mere salgsorienteret baggrund. Erfaringerne fra projektet viser, at disse "generalister", som projektholder kalder dem, med deres salgsevner besidder brugbare kompetencer, særligt når det handler om at komme i kontakt med nye virksomheder. Derudover har det vist sig, at den større virksomhedsforståelse, RESTART-konsulenterne har sammenlignet med de klassiske konsulenter, har betydet, at de har været i stand til at "diagnosticere" virksomhedernes behov. Det har gjort, at virksomhedernes opkvalificeringsbehov er blevet tænkt ind i en mere strategisk og forretningsmæssig kontekst. Samtidig erkender projektholder, at det også er nødvendigt for en erhvervsskole at have klassiske fagkonsulenter. I den udarbejdede erfaringsopsamlingsrapport⁵ beskrives i tråd hermed, at flere konsulenter har været udfordret ift., at de er blevet pålagt at have en helhedsorienteret tilgang og lave en bred vurdering af den enkelte virksomheds opkvalificeringsbehov, mens de samtidig har følt et behov for et dybt branchekendskab. Selvom dette ikke er en problematik, vi er stødt på i dataindsamlingen i forbindelse med nærværende evaluering, viser det, at det er relevant for erhvervsskolerne fremtidigt at sammensætte et konsulentteam af både generalister og specialister for bedst muligt at kunne imødekomme de forskelligartede krav, der er i det virksomhedsrettede arbejde.

⁵ "Erfaringsopsamlingsrapport" (2021). Københavns Professionshøjskole Nationalt Center for Erhvervspædagogik

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.

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.	0-0,9	

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.