

JANUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# VÆKSTRETTET KOMPETENCEUDVIKLING

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



JANUAR JANUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# VÆKSTRETTET KOMPETENCEUDVIKLING

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A072630
DOKUMENTNR.	304.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	13.01.2023
UDARBEJDET	AEWF
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	LCPE



# INDHOLD

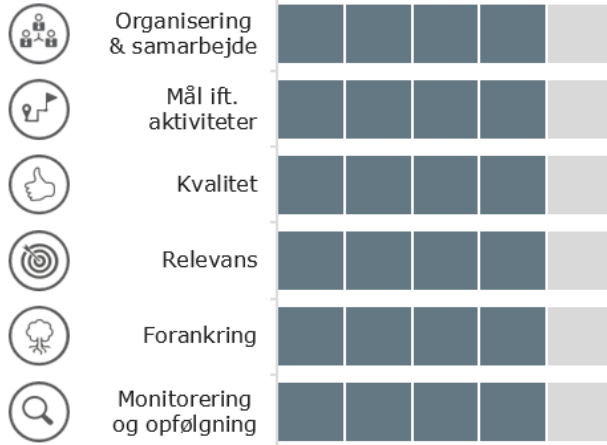
1	Resumé: Vækstrettet kompetenceudvikling	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Forventninger til effekter	12
6.3	Indsatsens effektmål	13
7	Anbefalinger og læring	14
8	Bilag: Sådan scorer vi	17



# 1 Resumé: Vækstrettet kompetenceudvikling

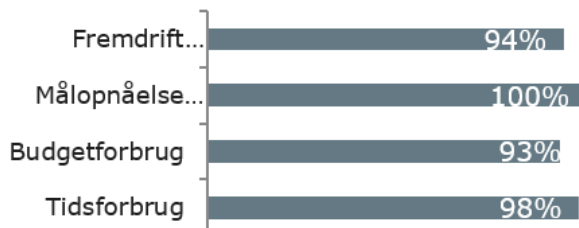
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4,0**



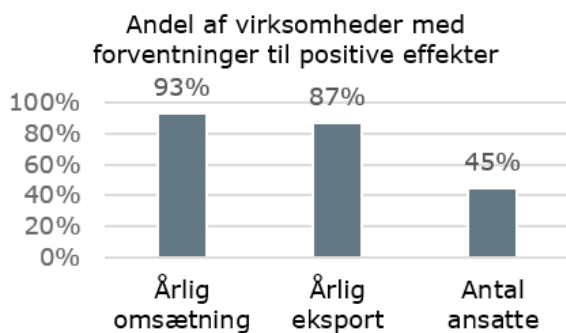
Projektet har været drevet i et tæt samarbejde mellem Erhvervshus Fyn og brancheakademierne. Dog har udbyttet af projektgruppemøderne ifølge brancheakademierne varieret hvor nogle har oplevet møderne som god sparring og inspiration, har andre fundet brancherne for forskellige til at kunne spejle sig i. De forskellige kompetenceforløb har skabt et øget fokus på kompetenceudvikling som et virksomt redskab til vækst og kvalificeret arbejdskraft blandt virksomhederne. Overordnet er virksomhederne tilfredse med deres forløb, som de mener kan bidrage til øget vækst. Særligt er virksomhederne positive overfor brancheakademiernes gode sparring og store branchekendskab. På baggrund af interviewene vurderer vi det mindre sandsynligt, at brancheakademierne vil bestå som en blivende struktur efter projektet. Dog har Erhvervshuset skabt et rum for videre sparring til fremtidige kompetenceforløb til virksomhederne. Projektholder og brancheakademierne har fulgt løbende op på virksomhedernes udbytte og oplevede kvalitet og relevans af kompetenceforløbene.

## Målopnåelse



På evalueringstidspunktet er samtlige aktivitets- og outputmål indfriet. Ligeledes nærmer projektet sig sin afslutning, og vi formoder, at nogle af disse mål reelt er højere end angivet. Projektets oplyste forbrug af midler er endvidere som forventligt, hvilket indikerer, at aktiviteterne har været som budgetteret.

## Effektvurdering



n = 123

Overordnet har virksomhederne gennem deres deltagelse i projektet positive forventninger til deres udviklingsproces. Næsten alle deltagere har positive forventninger til årlig omsætning, og størstedelen til årlig eksport. En mindre andel af virksomheder angiver at have positive forventninger til antallet af ansatte. Vi vurderer, at nyansættelser kan være en mere langsommelig proces i en virksomhed, og kan afhænge af ressourcer og omsætning. Dog tilkendegiver de interviewede virksomheder, at de enten allerede har ansat nye medarbejdere, eller har planer om det efter deres deltagelse. Dette vurderer vi indikerer, at forløbet også vil føre til jobskabelse, som også kan ses afspejlet i projektets effektmål.

## 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 'Vækstrettet kompetenceudvikling' har været at sikre adgang til kvalificeret arbejdskraft for virksomhederne inden for tre brancher, som mangler kvalificeret arbejdskraft: Stålfabrik- og robotbranchen, fødevarerbranchen og byggebranchen. Dette er dels søgt opnået gennem kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere i virksomhederne og dels gennem etablering af brancheakademier inden for hver af de tre brancher. Brancheakademierne, som tager udgangspunkt i eksisterende netværk og klynger, er ikke fysiske akademier, men skal ses som et forum med en ankerperson, som har fungeret som kontaktperson for virksomhederne og repræsenterer virksomhederne i forhold til kompetenceudviklingsaktiviteter.

Tanken bag projektet er, at hvis virksomheder får opkvalificeret deres egne medarbejdere til at løfte nye opgaver, så får virksomhederne kompetencer til at realisere deres vækststrategi. Samtidig skabes der rum til en bredere rekruttering af nye medarbejdere, der ikke endnu har de nødvendige kompetencer, men som vil kunne opkvalificeres og dermed på sigt blive relevant arbejdskraft for virksomhederne.

En af udfordringerne ved at få gennemført efteruddannelse i dag er, at en del kurser ikke kan gennemføres pga. manglende volumen. Ved at etablere brancheakademier var det muligt at tilrettelægge fælles kurser for virksomhederne i branchen og herved sikre, at opkvalificeringen kunne gennemføres.

For at udnytte de faglige miljøer og kursustilbud, der eksisterer i det offentlige voksen- og efteruddannelsessystem, byggede projektet på en model for matching af virksomhedernes kompetencebehov med uddannelsesleverandører, hvor de først afdækkede, om der er uddannelsesinstitutioner, der kunne levere et målrettet og fleksibelt tilbud til virksomhederne, og kun når det ikke kunne lade sig gøre, afsøgte det private marked. Forventningen i projektet var, at mere end 50 % af kursusforløbene i projektet ville være fælles forløb med deltagelse af medarbejdere fra mere end én virksomhed. Dog har andelen af fællesforløb varieret mellem de enkelte brancheakademier, hvor især byg- og fødevarerakademiet har afholdt fællesforløb.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Erhvervshus Fyn
<b>Sagsbehandler:</b>	Camilla Wilms Jensen
<b>Finansieringskilde:</b>	Socialfonden (ESF)
<b>Indsatsområde:</b>	Vækstrettet Kompetenceudvikling (ESF-2)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 55 mio. (Inkl. 5 mio. REM)
<b>Bevillingsperiode:</b>	7.06.2017- 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"> <li>Rekruttering via etablering af branchepartnerskaber, inden for: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stålbranchen (Fyns Maritime Klynge/Marlog)</li> <li>- Fødevarerbranchen (UdviklingVejen)</li> <li>- Robotbranchen (Odense Robotics/Fyns Maritime Klynge/Marlog)</li> <li>- Byggebranchen (BygFyn/ WeBuildDenmark)</li> </ul> </li> <li>Kompetenceafdækning i virksomheder</li> <li>Kompetencetilførsel- og udvikling</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft er helt eller delvist opfyldt</li> <li>Øget bevidsthed hos virksomhederne om, at kompetenceudvikling er et virksomt redskab til vækst</li> <li>Øget kendskab hos virksomhederne til mulighederne i det ordinære voksen-, efter- og videreuddannelses-system og at det kan levere målrettet opkvalificeringstilbud</li> <li>Øget bevidsthed hos virksomhederne om at benytte kompetencefondenes muligheder</li> <li>Virksomhederne rekrutter bredere, og gennemfører efterfølgende opkvalificering af nye medarbejdere</li> <li>Virksomhederne ser branchepartnerskabet som hjælpefunktion i forhold til få opkvalificeret deres medarbejdere og kan se fordele i at deltage i opkvalificering sammen med andre virksomheder</li> <li>Der er udviklet en struktur for koordinering af virksomhedernes fælles kompetencebehov og for planlægning af fælles kompetenceforløb</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Øget omsætning i deltagervirksomhederne</li> <li>Øget eksport i deltagervirksomhederne</li> <li>Jobvækst i deltagervirksomhederne</li> </ul>

### 3 Overordnet status

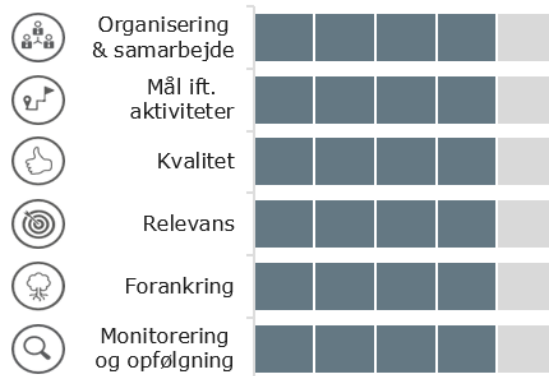
På evalueringstidspunktet er hovedparten af de opstillede måltal realiseret. Covid-19 situationen har i en periode påvirket projektets aktiviteter, hvor projektholder særligt oplevede vanskeligheder med at få virksomhederne til at deltage grundet flere hjemsendte medarbejdere og ressourcemangel, da virksomhedernes fokus var rettet mod drift. På baggrund af dette fik projektet en forlængelse til 31. december 2022. Ligeledes modtog man i projektet en særlig Covid-19 bevilling som bl.a. bestod af yderligere finansiering, hvilket muliggjorde at virksomhedernes forløb kunne finansieres med 100%, sammenholdt til de oprindelige 50% finansiering. Ligeledes blev der i sammenhæng med Covid-19 særbevillingen suppleret med tilhørende outputmål ift. antal deltagere og virksomheder.

I foråret 2022 gik Marlog konkurs, som var lead på stål- og robot brancheakademiet, hvorfor dette akademi blev lukket ned. De aktiviteter der var igangsat i regi af akademiet blev overtaget af Erhvervshus Fyn. I Erhvervshuset blev der internt nedsat et bevillingsudvalg, der skulle varetage netop de aktiviteter og forløb, som var startet op af Marlog. En mindre andel af de virksomheder, der havde haft kontakt til Marlog vedrørende eventuel igangsættelse af et konkret forløb blev opsporet med en mindre forsinkelse, hvorfor nogle efter drøftelse med projektholder valgte ikke at benytte tilbuddet, da tidshorizonten for gennemførelse blev for kort.

På trods af ovenstående udfordringer har projektet alligevel oplevet stor og positiv interesse for kompetenceforløbene, særligt i den sidste del af projektperioden.

## 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 et tæt samarbejde mellem Erhvervshus Fyn og brancheakademierne, men udbyttet af projektgruppemøderne har varieret på tværs af brancheakademierne.** Vi vurderer, at projektet ledes professionelt i et tæt samarbejde mellem Erhvervshus Fyn og de tre brancheakademier inden for hhv. stål/robot, byg og fødevarerbranchen, der tager eller har taget udgangspunkt i eksisterende klynger og netværk. Vi vurderer, at arbejdsfordelingen har været tydelig projektet igennem. Erhvervshus Fyn har forestået den overordnede ledelse, styring og rapportering af projektets fremdrift i samspil med projektets styregruppe, mens hvert brancheakademi har haft ansvar for rekruttering af virksomheder inden for deres specifikke branche. Brancheakademierne har ligeledes stået for den primære kontakt med virksomhederne ift. igangsættelse af et kompetenceforløb rettet mod et specifikt virksomhedsbehov enten gennem en tilskudsordning eller i eksisterende efter- og videreuddannelsesforløb.

Styregruppen har bestået af repræsentanter fra hver af de tre akademier. Ifølge projektholder har styregruppens formål været at sikre fremdrift og legitimitet i projektets gennemførelsesfase og derigennem understøtte projektets mål om opkvalificering af virksomhedernes arbejdskraft. Styregruppen er løbende blevet orienteret i projektet samt inddraget i strategiske beslutninger for indsatsen bl.a. i forbindelse med håndtering af konkursen af Marlog og ansøgning om Covid-19 tillægsbevillingen. Ligeledes har de i projektets sidste periode været en højere frekvens af møder for at sikre, at styregruppens medlemmer har haft de tilstrækkelige ressourcer til gennemførelse af rekruttering og opfølgning på deltagervirksomhederne. Vi vurderer, at den hyppige orientering og møder har bidraget til engagement og motivation blandt de deltagende klynger inden for hvert brancheakademi, samt til at hvert akademi har kunne følge projektets fremdrift. Der har i projektet desuden været løbende møder i projektgruppen, en gruppe der også bestod medarbejdere fra de forskellige akademier. Målet med disse møder har været at facilitere et fælles rum til sparring på tværs af brancheakademierne bl.a. i relation til rekruttering og udfordringer forbundet til

dette. Ifølge brancheakademierne har udbyttet heraf dog varieret, og hvor nogen oplever at akademierne har kunne inspirere hinanden og synliggjort synergier mellem dem, oplever andre, at brancherne er for forskellige til at kunne spejle sig i hinandens udfordringer og rekrutteringsværktøjer. Siden sommeren 2021 har antallet af møder i denne gruppe dog dalet, hvilket vi finder naturligt i kraft af at projektet er blevet mere selvkørende og fremdriften har været fornuftig. Samtidig indikerer det, at brancheakademierne i den sidste del af projektet har fundet et bedre greb ift. både rekruttering af virksomhederne samt guidning ift. de virksomhedsrettede kompetenceforløb, så jævnlig opfølgning i projektgruppen ikke har været lige så aktuelt.

Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektets aktiviteter har skabt øget fokus på vigtigheden af kompetenceforløb som et virksomt redskab til vækst og kvalificeret arbejdskraft blandt virksomheder.** Vi vurderer, at projektet bygger på et velargumenteret rationale. Virksomhederne tilkendegiver, at projektet har bidraget til øget fokus på kompetenceforløb og vigtigheden af kompetenceforløb for vækst. Dette skyldes, at virksomhederne gennem forløbene har set hvordan de hurtigere kan tilpasse sig og arbejde videre med de nytillærte eller styrkede kompetencer. Dette vurderer de har bidraget til en hurtigere udvikling i virksomheden, der på sigt kan føre til øget vækst, men også til at medarbejdernes kvalifikationer styrkes. Yderligere bemærker vi, at de virksomhedsrettede forløb har medført, at virksomhederne har kunne opkvalificere medarbejdere samt styrke de kompetencer og arbejde med præcis det, de fandt relevante for deres virksomhed. Dette har ifølge virksomhederne særligt gjort sig gældende på baggrund af det store branchekendskab og gode sparring fra brancheakademiernes side, der ifølge de interviewede virksomheder har medført, at projektets forløb har været relaterbart og har medvirket til, at forløbets læring har været lettere at inkorporere i virksomheden efter forløbets afslutning. De virksomhedsrettede forløb og den gode sparring samt store branchekendskab fra akademierne, vurderer vi har været med til, at virksomhederne har kunne rette blikket mod netop de udfordringer eller potentialer der er i deres virksomhed, som vi vurderer sandsynliggør potentialet for øget vækst og sikring af kvalificeret arbejdskraft.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**På trods af forskelligartede kompetenceforløb er deltagervirksomhederne tilfredse med deres forløb og er særligt positive overfor brancheakademiernes gode sparring og store branchekendskab.** Overordnet udtrykker de interviewede virksomheder en tilfredshed med deres deltagelse i kompetenceforløbet. De interviewede virksomheder har deltaget i meget forskellige kompetenceudviklingsforløb med fokus på alt fra lederkurser og økonomisk strategiudvikling til brygmesterrettede kurser. Derfor varierer de tilførte eller styrkede kompetencer således også på tværs af de interviewede virksomheder. Fælles for de interviewede virksomheder er dog en opfattelse af, at brancheakademierne har været gode til at sparre både med henblik på tilrettelæggelse af et kompetenceforløb og ift. at pege dem i den rigtige retning til at finde et kompetenceforløb, der passede til deres virksomhedsbehov. Særligt er de interviewede virksomheder positive overfor brancheakademiernes store branchekendskab, som virksomhederne mener kun har styrket sparringen ift. valg af forløb, der matchede virksomhedernes specifikke kompetencemæssige behov (se læringspunkt 1).

Derudover har forløbene været en blanding af individuelle forløb i egen virksomhed såvel som fælles forløb på tværs af virksomheder. Deltagervirksomhederne som har deltaget i et fælles forløb vurderer, at dette har bidraget til et bredere netværk samt sparring om udfordringer mv. Modsat har nogle virksomheder oplevet, at deltagerne i de fælles forløb har været for forskellige, hvilket har påvirket forløbenes indhold og deres samlede udbytte. Vi vurderer, at en større segmentering i forløbene kan være til gavn for virksomhedernes udbytte og forløbenes kvalitet.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne vurderer, at kompetenceforløbene har stor betydning for fremtidig vækst, men anerkender samtidig at muligheden for finansiering har været afgørende for igangsættelse af et kompetenceforløb.** På trods af de forskelligartede kompetenceforløb er der blandt de interviewede virksomheder bred enighed om, at de gennem deltagelsen i projektet, har fået styrket deres kompetencer eller har fået tilført nye. Eksempelvis oplyser de interviewede virksomheder, at kompetenceforløbene har bidraget til ny viden, som kan anvendes til teoretisk forståelse af nyt eller eksisterende udstyr, hvilket ifølge virksomhederne har bidraget til, at de er blevet mere nytænkende ift. produktudvikling og produktoptimering. Et andet eksempel er at virksomhederne oplyser, at de gennem forløbene har tilegnet sig nye værktøjer, som kan anvendes til bl.a. konflikthåndtering og bedre intern kommunikation og herigennem til mere effektive arbejdsprocesser. Dette vurderer virksomhederne tilsammen kan bidrage til øget vækst på sigt. Derudover har forløbene åbnet deres øjne ift. behovet for dels opkvalificering af eksisterende medarbejdere, dels for behovet for tilførsel af nye kompetencer fremadrettet. Til dette oplyser flere af virksomhederne, at de allerede har ansat eller planlægger at ansætte nye medarbejdere. Sidst beretter virksomhederne, og i særdeleshed de mindre deltagervirksomheder, at muligheden for at få finansieret kompetenceudvikling i virksomheden, har været en afgørende faktor for, at de har igangsat forløbene i regi af projektet.

Forankring af  
output



**Virksomhedernes læring fra kompetenceforløbene er allerede eller ønskes implementeret, men det er mindre sandsynligt at brancheakademierne vil bestå som en blivende struktur til sparring ift. virksomheders kompetenceforløbsbehov.** På evalueringstidspunktet vurderer de interviewede virksomheder, at den viden de har opnået gennem projektet enten allerede er blevet implementeret i virksomheden eller ønskes implementeret på sigt. Ligeledes vurderer flere af de interviewede virksomheder, at kompetenceforløbene har bidraget til, at nøglemedarbejdere har fået styrket deres kompetencer - kompetencer som de kan viderebringe til andre medarbejdere. Dette vurderer vi kan hjælpe virksomhederne til optimering af interne arbejdsprocesser og frigive ressourcer, som på sigt kan bidrage til vækst og nye ansættelser. Endvidere udtrykker virksomhederne, at de gennem deres deltagelse har fået skabt større bevidsthed om vigtigheden af kompetenceløft og at deltagelsen har bidraget til at bringe det højere op på virksomhedernes agenda. Vi vurderer dermed, at virksomhederne gennem deres deltagelse er blevet understøttet i at prioritere kompetenceudvikling fremadrettet (se læringspunkt 2).

Fra interviewene med deltagervirksomheder samt projektlederne fra de tre brancheakademierne, vurderer vi det samtidig mindre sandsynligt, at

brancheakademierne efter projektets afslutning på samme vis vil bestå som en blivende struktur til sparring ift. virksomheders kompetencebehov. Dog udtrykker flere af de interviewede virksomheder, at de fortsat vil være i kontakt med Erhvervshus Fyn til sparring om andre tilbud eller generelt muligheder for kompetenceforløb. Dette vurderer vi som positivt, da Erhvervshuset herigennem vil kunne understøtte virksomhedernes fremtidige brug og prioritering af kompetenceforløb.

Monitorering og  
opfølgning



**Opfølgning på virksomhedernes forløb er både foretaget af projektholder gennem evalueringsskemaer, men også af de enkelte brancheakademier.** Der er i projektet gennemført en slutmåling af de deltagende virksomheders udbytte og forventede effekt af deres deltagelse i et kompetenceudviklingsforløb. Hvilket vi vurderer har givet projektholder et godt indblik i virksomhedernes fremdrift og udbytte af deres deltagelse. Desuden oplyser projektholder, at det primære ansvar for opfølgning på virksomhedernes oplevelse af forløbenes kvalitet har ligget hos det enkelte brancheakademi. Måden hvorpå brancheakademierne har fulgt op har varieret, da det både har indebæret mundtlig opfølgning løbende gennem forløbene med hver virksomhed eller gennem et afsluttende virksomhedsbesøg. Fælles for brancheakademierne er, at projektholder gennem forløbet har haft tæt kontakt til akademierne, og hvor igennem vi vurderer, at projektholder har kunne få indsigt i virksomhedernes oplevelse af forløbenes kvalitet og relevans.

## 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 ) 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: Etablering af branchepartnerskaber (rekruttering)	280	342	+100%
A2: Kompetenceafdækning i virksomhederne	280	293	+100%
A3: Kompetencetilførsel- og udvikling	250	207	83%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 26.10.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt

På evalueringstidspunktet er der i projektet overpræsteret på to ud af de tre aktivitetsmål. På trods af, at flere virksomheder er blevet rekrutteret og har fået afdækket kompetencebehov, er der ikke tilsvarende flere virksomheder som har gennemgået og afsluttet et kompetenceforløb (A3). Dette kan ifølge projektholder bl.a. skyldes at virksomhederne oplever kompetenceudvikling som en krævende proces og at kompetenceforløbene i nærværende projekt blev forsinket og udskudt pga. Covid-19.

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)	55	51	93 %
Tidsforbrug (måneder)	57	56	98 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 24.10.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt

Vi bemærker, at det oplyste forbrug af midler ikke er retvisende ift. projektets reelle fremdrift, da det er dateret tilbage til september 2022. I og med at projektet snart nærmer sig sin afslutning, og flere aktiviteter er realiseret, forventer vi, at forbruget vil være højere. Til dette oplyser projektholder, at de ved projektafslutningen forventer et højere forbrug, men regner ikke med at opbruge hele budgettet.

## 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 har modtaget støtte	280	340	+100%
Heraf Covid-19 med 100% finansiering	60	76	+100%
B2: Antal deltagere	891	1.061	+100%
Heraf Covid-19 med 100% deltagelse	213	298	+100%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 26.10.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt

På evalueringstidspunktet er der i projektet overpræsteret på samtlige outputmål. Da der i projektet blev modtaget en særlig Covid-19 bevilling, blev der ligeledes suppleret med to tilhørende outputmål relateret til denne bevilling. Fra ovenstående tabel fremgår en stor tilslutning til de forløb, der var dækket af denne bevilling, hvilket vi vurderer kan tilskrives at forløbene har været 100% finansieret af projektet.



## 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, og data fra interview med deltagende virksomheder, 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 projektholder udsendt et elektronisk spørgeskema til deltagerne i indsatsen. 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 200 deltagere, hvoraf 123 respondenter har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på 62%. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Indsatsens potenti- ale for effekter

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

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
deltagelsen i projektet bidrager til at indfri virksomhedens kompetencebehov	63%
kompetenceudviklingsforløbene er tilpasset virksomhedsspecifikke behov	73%
deres motivation for efterfølgende at opkvalificere medarbejder er øget	66%
det er attraktivt at benytte sig af det eksisterende efter- og videreuddannelsessystem	54%

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=123)

Størstedelen af virksomhederne vurderer, at kompetenceforløbene er tilpasset virksomhedens specifikke behov, og 63 % vurderer, at deres deltagelse har bidraget til at indfri virksomhedens kompetencebehov. Størstedelen af deltager-  
virksomhederne angiver endvidere, at deres motivation for efterfølgende at opkvalificere deres medarbejdere er øget, dog angiver en mindre andel, at det er

attraktivt at benytte sig af det eksisterende efter- og videreuddannelsessystem. Som tidligere bemærket beretter de interviewede virksomheder, at muligheden for at få finansieret et kompetenceforløb, er en afgørende faktor for, igangsættelsen af kompetenceforløbene i deres virksomhed, hvorfor vi anser virksomhedernes ressourcer som en faktor, der kan have betydning for om de anser efter- og videreuddannelsessystemet som attraktivt. Dog angiver flere af de interviewede virksomheder, at deres deltagelse har åbnet deres øjne over for vigtigheden af kompetenceløft i en virksomhed, hvilket har bragt det højere op i virksomhedernes agenda. Derfor vurderer vi, at virksomhederne, gennem projektet, er blevet understøttet i de positive effekter af kompetenceforløb, hvorfor vi finder det sandsynligt, at de i fremtiden vil anvende det eksisterende efter- og videreuddannelsessystem, men anerkender samtidig, at dette kan være afhængigt af virksomhedernes økonomiske ressourcer.

## 6.2 Forventninger til effekter

Figur 7 Deltagernes overordnede positive forventninger til effekter

Andel af virksomheder med forventninger til positive effekter i virksomheden som følge af deres deltagelse	Andel virksomheder
Årlig omsætning	93%
Årlig eksport	87%
Antal ansatte	44%

(n=123)

Som besvarelserne afspejler, har virksomhederne gennem projektet og kompetenceløftene positive forventninger til effektskabelsen. Størstedelen af virksomhederne har efter deltagelse i et kompetenceforløb positive forventninger til vækst i omsætningen. Ligeledes har størstedelen af deltagervirksomhederne positive forventninger til øget eksport som følge af deres deltagelse i projektet. De positive tilbagemeldinger fra deltagervirksomheder ligger overordnet i fin forlængelse af, at der i projektet er overpræsteret på størstedelen af de opstillede effektmål (se afsnit 6.3). Hvor flere af virksomhederne angiver en positiv forventning til øget vækst og eksport, angiver en mindre del af virksomhederne at have positive forventninger til antallet af ansatte. Dette vurderer vi kan skyldes, at ansættelser af nye medarbejdere kan være en langsommere process for flere virksomheder, og kan være mere afhængig af virksomhedernes omsætning. Derfor kan ansættelse af nye medarbejdere også være afhængig af stigning i omsætning. Dog indikerer data fra de gennemførte interviews, at forløbet allerede har eller vil føre til jobskabelse i deltagervirksomhederne.

## 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 86 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Antal deltagere med forøget kompetenceniveau umiddelbart efter deltagelse	891	0	860	97%
C2: Jobskabelse i deltagervirksomheder 2 år efter deltagelsen	0	285	543	+100%
C3: Anslået skabt årlig omsætning (mio. kr.)	105	175	635	+100%
C4: Anslået skabt årlig eksport (mio. kr.)	42	70	260	+100%
A4: Antal deltagere som gennemfører KU-forløb med anden kildefinansiering	99	0	229	+100%

NOTE: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 26.10.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt

På evalueringstidspunktet er der i projektet overpræsteret på flertallet af effektmålene. 543 deltagende virksomheder har formået at skabe nye jobs 2 år efter deltagelsen inden for projektperioden. Dette understøttes yderligere af de interviewede virksomheders tilkendegivelse af enten allerede at have ansat nye medarbejdere, eller have planer om det efter deres deltagelse i forløbet. Ligeledes ligger deltagernes forventninger til årlig omsætning og eksport langt over det forventede.

## 7 anbefalinger og læring

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

### Læringspunkt 1

**Brugen af aktører med stort branchekendskab bidrager til målrettede og relevante forløb og sparring.** Som tidligere bemærket har oprettelsen og brugen af brancheakademierne og aktører med et godt branchekendskab, været et positivt element i indsatsen. Dette særligt i relation til rekruttering af virksomheder og sparring ift. match af et kompetenceforløb. Hertil udtrykker de interviewede virksomheder, at sparringen har været styrket særligt grundet brancheakademiernes store engagement og initiativ. Samtidig vurderer projektholder og virksomhederne, at vejledningen fra brancheakademierne endvidere har sikret, at de forløb virksomhederne deltog i, var matchet til kompetencebehovet i den enkelte virksomhed.

Erfaringen med dette element fra projektet vurderer vi, kan opdeles i følgende aspekter:

- > **Nær og faglig vejledning:** Først kan brugen af aktører med branchekendskab tilbyde virksomheder en nær og stærk faglig sparring. Ved at anvende aktører inden for specifikke brancher og med dertilhørende kendskab til branchen, vil virksomhederne med stor sandsynlighed blive mødt af engagerede, opsøgende og initiativrige aktører, der netop vil have en naturlig interesse for at hjælpe og fremme virksomheder inden for samme område. På den måde tilgås virksomhederne af aktører som er motiveret ift. at hjælpe andre virksomheder videre, hvilket vi vurderer kan motivere virksomheder til at komme i gang med et kompetenceforløb. Ligeledes vil virksomhederne kunne opleve at aktørernes store kendskab til branchen, kan give en tryghed i, at de guides og vejledes i en retning, der med større sandsynlighed vil være relevant for dem, for den branche de er inden for og for nye initiativer på deres område.
- > **Større kendskab til virksomheder i nærområdet:** At anvende aktører med stort branchekendskab kan ligeledes være fordelagtigt ift. rekruttering. Aktører inden for en specifik branche vil i højere grad have et etableret netværk inden for branchen og dertilhørende virksomheder. Dette vurderer vi, vil kunne hjælpe til en nemmere rekrutteringsproces. Ligeledes vurderer vi, at brugen af aktører med branchekendskab og et bredere netværk kan give deltagerne adgang til yderligere ressourcer, de ikke nødvendigvis har i deres egen virksomhed, eller har kendskab til fra deres eget netværk.
- > **Afdækning af behov og bedre match til behov:** Ved brugen af aktører med stort branchekendskab, vil de ligeledes kunne hjælpe og skabe en god dialog med virksomheder indenfor deres branche til bedre eller hurtigere at kunne afdække, hvad det er for kompetencer virksomheden mangler eller kan opkvalificere. Herved sikres det, at virksomhedernes kompetenceforløb målrettes mod de elementer, som kan styrke virksomhedernes udvikling. Endvidere kan et større branchekendskab bidrage til at kompetenceforløb matches bedre til virksomhedernes behov, da disse aktører kan hjælpe

virksomhederne til at tilgå eller rette dem hen mod kompetenceforløb, som er målrettet specifikt mod virksomhedens behov.

Vi vurderer, at projektet har demonstreret værdien af at koble brancheaktørernes faglige indsigt og netværk med erhvervshusenes specialiserede forretningskompetencer og portefølje af innovations- og udviklingsprojekter. Dette vurderer vi har skabt grundlag for sammenhængende udviklings- og kompetenceforløb, hvorfor man i fremtidige kompetenceudviklingsforløb bør gøre sig overvejelser om værdien af anvendelsen af nøglepersoner med særlige branchekendskab.

## Læringspunkt 2

**Kompetenceudviklingsprojekter fordrer en sneboldseffekt ift. prioritering af kompetenceforløb i virksomheder fremadrettet.** Fra vores interview med projektholder fremhæves det, at de gennem projektet i højere grad er lykkedes med at gøre virksomheder opmærksomme på, at kompetenceudvikling også skal betragtes som en strategisk virksomhedsbeslutning. Hvis virksomhederne vælger at bruge ressourcer på kompetenceløft, kan det skabe resultater både på top- og bundlinje. Ligesom tidligere bemærket udtrykker de interviewede virksomheder også, at de gennem deres deltagelse har fået skabt en større bevidsthed om vigtigheden af kompetenceløft, og at deres deltagelse har bragt kompetenceforløb højere op på virksomhedernes agenda. Overordnet oplyser de interviewede virksomheder, at de gennem deres deltagelse har fået åbnet deres øjne for, hvordan investering i kompetenceløft kan være gavnligt for vækst og jobskabelse. Både projektholder og de interviewede virksomheder oplyser endvidere, at flere virksomheder i projektperioden enten har investeret i flere kompetenceforløb eller har udtrykt et ønske om at gøre det fremadrettet.

Erfaringen fra nærværende projekt indikerer samtidig, at en række elementer skal tydeliggøres overfor virksomhederne for at understøtte deres fremadrettede prioritering af kompetenceudviklingsforløb. Lignende aspekter har vi set gældende i andre lignende indsatser.

- > **Attraktiv arbejdsplads:** et større løbende fokus på kompetenceforløb muliggør, at flere medarbejdere kan være i konstant udvikling ift. de funktioner de sidder i, eller fremadrettede stillinger de skal kunne varetage. Hvilket bl.a. kan være med til at sikre en større følelse af ansvar, personlig og faglig udvikling samt bedre føling med eksisterende arbejdsopgaver. På den måde står medarbejderne ikke stille i deres udvikling, og virksomhederne skaber et større potentiale for, at medarbejdere i højere grad fastholdes, og kan medføre at arbejdspladsen gøres mere attraktiv som helhed.
- > **Tilførelse af kompetencer og jobskabelse:** at prioritere kompetenceudviklingsforløb som virksomhed kan endvidere bidrage til, at virksomhederne gøres opmærksom på kompetencer, de vil kunne have gavn af bl.a. ift. resourcefrigivelse eller vækst, men som ikke nødvendigvis findes i virksomhederne allerede. Nye kompetencer kan bidrage til at processer gøres lettere eller frigive ressourcer hos eksisterende medarbejdere, som kan være gavnligt for virksomhederne. Ligeledes kan kompetenceforløb bidrage til at nye stillinger opstår.

- > **Vækstpotentiale:** dernæst kan virksomhedernes deltagelse i kompetenceudviklingsforløb og opkvalificering af medarbejdere bidrage til at interne processer optimeres og ressourcer frigives. Ligeledes kan kompetenceforløb styrke virksomhedernes kommunikation på tværs af en organisation, hvilket kan bidrage til et tættere samarbejde og mere effektive arbejdsprocesser. Faktorer der alle kan øge sandsynligheden for øget væksten i virksomhederne.

## 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. Effektivurdering (afsnit 3)

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

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.