

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

Vi investerer i din fremtid

Samarbejde
& Partnerskab 

OKTOBER 2012
EUC NORD

SAMARBEJDE OG PARTNERSKAB

AFSLUTTENDE EVALUERING

COWI

OKTOBER 2012
EUC NORD

SAMARBEJDE OG PARTNERSKAB

AFSLUTTENDE EVALUERING

PROJEKTNR. A017167
DOKUMENTNR. 2
VERSION 3.0
UDGIVELSESDATO 31. oktober 2012
UDARBEJDET pos, bekt
KONTROLLERET mec
GODKENDT pos

INDHOLD

1	Indledning	7
2	Opsamling og anbefalinger	8
2.1	Opsamling	8
2.2	Anbefalinger	13
3	Baggrund	17
3.1	Tidligere projekt	18
3.2	Formål, aktiviteter og mål	18
3.3	Evalueringsaktiviteter	19
4	Målopnåelse	21
4.1	Kvantitative målinger	21
4.2	Kvalitativ målopnåelse	28
5	Procesevaluering	35
5.2	Registrering og administration	37
5.3	Sikring af videndeling	38
6	Virksomhedscases	39

BILAG

Bilag A	Indikatorer	48
Bilag B	Interviewliste	51

1 Indledning

COWI har gennemført en evaluering af projektet Samarbejde og Partnerskab, herunder en midtvejsevaluering af projektet i perioden maj-august 2011 og nærværende afsluttende evaluering i perioden april - september 2012. Projektet har modtaget tilskud fra Den Europæiske Socialfond og er gennemført som et samarbejde mellem 12 partnere (uddannelsesinstitutioner) med EUC Nord som ansøger.

Evalueringens to dele Den afsluttende evaluering af projekt Samarbejde og Partnerskab består af:

- › En formel fremdriftsvurdering, der giver overblik over graden og kvaliteten af projektets fremdrift.
- › En procesevaluering, der fremhæver projektets relevante læringslementer og som kan medvirke til at forankre de resultater, som projektet har opnået i hele projektperioden.

Evalueringen vil indeholde en række anbefalinger, primært anbefalinger vedrørende fastholdelse af effekter og sikring af de erfaringer, som partnerne har gjort sig i projektet.

2 Opsamling og anbefalinger

Den afsluttende evaluering skal give svar på tre hovedspørgsmål:

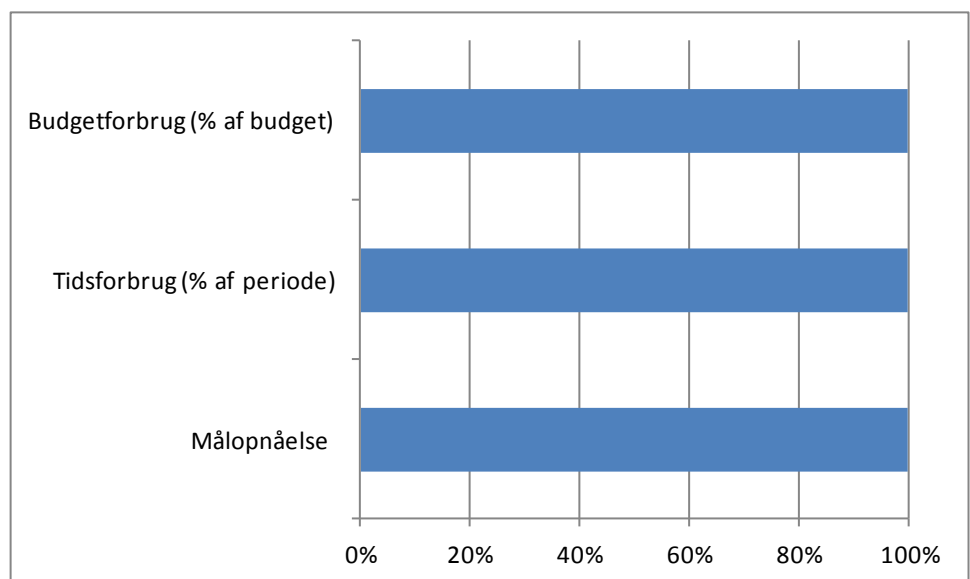
- 1 Stemmer projektets aktivitetsgennemførelse og resultat- og effektopnåelse overens med de ved bevillingen angivne tidsplaner, aktiviteter og milepæle? Hvilke afvigelser kan der peges på?
- 2 Er der inden for projektets ramme skabt organisation, partnerskab og samarbejde, som forudsat i den endelige ansøgning, der er givet bevilling til?
- 3 Er der foretaget relevante ændringer og justeringer, identificeret i midtvejsevalueringen?

2.1 Opsamling

Score

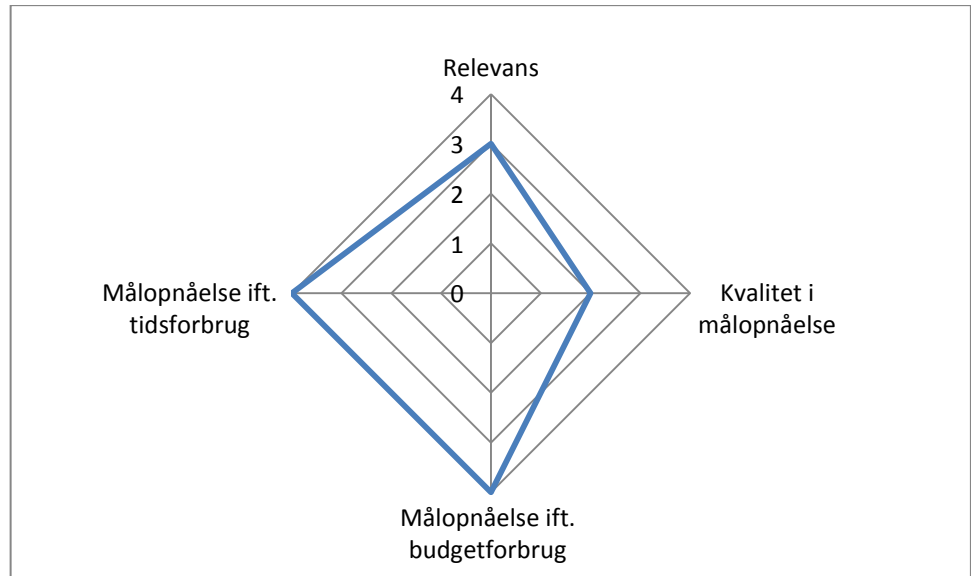
Projektet er blevet tildelt en score på to typer af indikatorer: fremdriftsindikatorer og vurderingsindikatorer. Projektets score på de to typer af indikatorer er vist i figur 2-1 og figur 2-2.

Figur 2-1 De tre målopnåelsesindikatorer



Note: Budgetforbruget er skønnet inden den endelige regnskabsopgørelse pr. 30.09.2012.

Figur 2-2 De fire vurderingsindikatorer



Note A: Skøn over budgetforbrug er opgjort per 30.09.2012.

Scoretildelingen på målopnåelses- og vurderingsindikatorerne viser, at Projekt Samarbejde og Partnerskab generelt har opnået sine kvantitative mål inden for den forventede tidsperiode og budget, mens projektet vurderes at være delvist relevant for projektets partnere og karakteriseret af en blandet kvalitet i arbejdet med visse forbedringsmuligheder.

Med hensyn til målopnåelse i forhold budgetforbrug, så skal det bemærkes, at projektet har nået sine mål med et budgetforbrug, som skønnes lavere end forventet, idet projektledelsen skønner¹, at forbruget vil være på ca. 18 mio. kr. mod 20,7 mio. kr. i det reviderede budget (se afsnit 3 for forklaring vedrørende budgetændringen).

Baggrunden for scoretildelingen er beskrevet i afsnit 4.1, mens en definition af indikatorerne og scoringssystem for vurderingsindikatorerne er oplistet i Bilag A.

2.1.1 Spørgsmål 1

Projektet har nået sine kvantitative mål, idet målene om virksomhedsbesøg, indgåede partnerskabsaftaler med virksomheder og rekruttering af uddannelsesambassadører er indfriet ved projektets afslutning.

Målopnåelsen er sket senere i projektforsløbet end oprindeligt planlagt, idet projektets opstart blev forsinket.

¹ Projektets endelige regnskab var ikke afsluttet ved færdiggørelsen af evalueringen.

Uddannelsesambassadørordningen	<p>Projektet har konstateret, at det var vanskeligt at gennemføre målsætningen om at uddannelsesambassadører i virksomhederne skulle fungere som igangsætter for uddannelsesinitiativer.</p> <p>Det viste sig undervejs i projektet, at virksomhederne ikke altid kan udpege én person, som entydigt tager sig af uddannelsesspørgsmål. Den rolle vil ofte skifte, afhængig af hvilket kompetenceområde i virksomheden, det drejer sig om. Det har dog i den sidste del af projektet vist sig, at en del virksomheder gerne lader én medarbejder være modtager af informationsmateriale mv. fra skolerne². Dermed opnås en form for kontaktperson, men dog ikke i det oprindeligt påtænkte omfang.</p>
Samarbejdsaftaler	<p>Tilsvarende gælder det for samarbejdsaftalerne med virksomhederne, at det har vist sig vanskeligt at få samarbejdsaftalerne til at fungere som et element, der knytter virksomheder og uddannelsesinstitutioner til hinanden.</p> <p>Samarbejdsaftalerne har vist sig ikke at matche virksomhedernes indstilling til samarbejdsform. Virksomhederne ønsker ikke at "binde sig" til bestemte leverandører på uddannelsesområdet, hvilket en samarbejdsaftale kan tolkes som. Desuden var der ikke tilknyttet nogle "fordele" for virksomhederne ved indgåelse af samarbejdsaftalerne.</p> <p>Styregruppen valgte derfor at stoppe de ovennævnte to tiltag, da målet var nået.</p> <h3>2.1.2 Spørgsmål 2</h3> <p>Det vurderes, at projektet har skabt øget samarbejde og partnerskab mellem de medvirkende uddannelsesinstitutioner.</p>
I gruppen af virksomhedskonsulenter	<p>Evaluators vurderer, at samarbejdet og partnerskabet har slået tydeligt igennem i gruppen af virksomhedskonsulenter, hvor projektet har skabt grundlag for konkret samarbejde og styrkede relationer. De styrkede relationer mellem konsulenterne vil styrke det generelle samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne og være til gavn for fremtidige projekter over for små og mellemstore virksomheder.</p>
På ledelses- og institutionsniveau	<p>Projektet vurderes også at have skabt organisation, partnerskab og samarbejde mellem skolerne på ledelses- og institutionsniveau, idet alle har haft en stærk motivation for at gennemføre projektet med de forudsatte resultater.</p> <p>Projektorganisationens størrelse (de mange partnere) har dog vist sig at være en udfordring: Partnerne har haft meget forskellige forudsætninger for at deltage i projektet (traditioner og ressourcer i forhold til efteruddannelse) og skolerne har desuden i et vist omfang været (og vil fortsat være) konkurrenter.</p>

² Oplyst til evaluators af projektledelsen.

Med virksomhederne Med hensyn til organisation, partnerskab og samarbejde med virksomhederne er det vanskeligt endeligt at konkludere, om der er opnået de ønskede resultater. De virksomheder, som evaluatoren har talt med, fortæller, at de er positive over for samarbejde med uddannelsesinstitutionerne, men det kan ikke klart konkluderes at projektet har styrket relationerne markant. Uddannelsesinstitutionerne fortæller dog, at en del af de medvirkende virksomheder vil være oplagte deltagere i fremtidige uddannelsesprojekter og at SamPar har gjort disse virksomheder synlige for skolerne.

Rundspørge blandt 15 virksomheder Rundspørge foretaget af SamPar³ Projektet har selv gennemført en rundspørge blandt 15 virksomheder, som har deltaget i projektet, hvor virksomhederne er blevet stillet fire spørgsmål: 13 af de 15 virksomheder fortæller, at de har (efter-)uddannelse af deres medarbejdere som et fokuspunkt og som et indsatsområde med højt fokus.

14 af de 15 virksomheder har gennemført (efter-)uddannelse inden for det seneste år, heraf fem på foranledning af en af uddannelsesinstitution som medvirker i SamPar projektet.

8 af de 15 virksomheder har oplevet kontakten med uddannelsesinstitutionerne som udelukkende positiv, fem har haft både positive og negative oplevelser, én har oplevet besøget som negativt (langsom og ikke relevant reaktion fra skolen). En kan ikke huske besøget.

10 af de 15 virksomheder ønsker og har en fast kontaktperson på en uddannelsesinstitution, 2 ønsker primært information på mail og 3 foretrækker selv at henvende sig til uddannelsesinstitutionen, når de har behov.

2.1.3 Spørgsmål 3

Anbefalinger fra midtvejs-evalueringen Der blev gennemført en midtvejsevaluering af projekt Samarbejde og Partnerskab i perioden maj-august 2011. I midtvejsevalueringen opstillede evaluatoren en række anbefalinger til indsatser i den resterende projektperiode, som skulle være med til at sikre at projektet kom i mål med sine forventede effekter og resultater. Nedenfor er disse gengivet i Tabel 2-1.

³ Rundspørgen er gennemført af en journalist på foranledning af SamPar. Konklusionerne fra interviewrunden er medtaget som en supplerende oplysning i evalueringsrapporten, men har ikke indflydelse på evalueringens resultater.

Tablet 2-1 Anbefalinger fra midtvejsevalueringen

På baggrund af midtvejsevalueringen anbefalede evaluator følgende:

- › Der bør sikres en tydeliggørelse af hvilke aktiviteter, der er affødt af projektet, i forhold til det ordinære virksomhedsopsøgende arbejde.
- › Registreringsdelen gøres entydigt. Der skal sikres en stærkere datadisciplin i forhold til registreringer i CRM-systemet og det skal sikres, at der på basis af de registrerede data, som minimum kan udtrækkes indikationer/forventninger omkring forbindelsen mellem virksomhedsbesøg og efterfølgende uddannelsesaktivitet. Uden dette kan der ikke skabes et validt datagrundlag, der muliggør evaluering af de kvantitative mål for projektet.
- › Det funktionelle indhold i partnerskabsaftaler og uddannelsesambassadørrollen videreudvikles og gøres tydeligt for institutioner og virksomheder. Samtidig anbefales det, at der opstilles mere kvalitative effektmål for dette, så resultater affødt af indgåelse af partnerskabsaftale og udnævnelse af uddannelsesambassadører kan måles og synliggøres.
- › Der sikres, at alle institutioner gennem hele projektforløbet har tydelig og tilstrækkelig information om projektets indhold og mål, herunder tidsplan og økonomi i projektet.
- › Grundet forsinkelsen i projektstarten, må projektaktiviteterne forventes at blive gennemført over en meget kort periode. Det bør overvejes, om det kan virke fremmende for opnåelse af projektets mål og forankring af resultaterne, at søge en forlængelse af projektperioden.

Projektet bør allerede nu begynde at overveje, hvordan projektets resultater forankres efter projektets afslutning, både med hensyn til det fremtidige aktivitetsniveau for virksomhedskontakt, den metodiske læring af virksomhedskontakten og det fremtidige samarbejde om et CRM system.

Aktiviteter affødt af projektet tydeliggøres

Tydeliggørelsen af aktiviteter som følge af projektet er sket via en mere systematisk registrering i CRM systemet og en endnu mere klar kommunikation af projektets mål

Registreringsdelen gøres entydig

Projektet har taget en række initiativer med hensyn til anvendelse af CRM systemet. Det vil sige at man har gennemført initiativer med henblik på at sikre bedre registreringer af virksomhedsoplysninger i systemet. Anvendelsen af systemet vurderes nu at fungere bedre end ved midtvejsevalueringen.

Partnerskabsaftale og uddannelsesambassadør

Med hensyn til anvendelsen af partnerskabsaftalerne og uddannelsesambassadørerne er der ifølge projektledelsen taget beslutning om, at de to redskaber ikke skal anvendes på den oprindeligt tænkte måde, idet det har vist sig vanskeligt at anven-

de redskaberne i praksis hos virksomhederne. Både virksomhederne og skolerne har givet udtryk for at de to redskaber i deres oprindeligt tænkte form er for formelle i forhold til virksomhedernes behov.

Det har vist sig at virksomhederne ikke har ønske om eller motiv til at indgå "forpligtende" aftaler med uddannelsesinstitutioner, som samarbejdsaftalerne lægger op til. Med hensyn til uddannelsesambassadørerne har erfaringen vist, at virksomhederne ofte ikke kan udpege én person til at varetage uddannelsesspørgsmål. Den opgave vil ofte være placeret på flere personer, afhængig af det pågældende kompetenceområde.

Tydelig og tilstrækkelig information

Med hensyn til mere velfungerende informationsgange i projektet, er det evaluators opfattelse, at i projektets sidste periode har nøgleinformationer om projektets indhold, mål og økonomi stået betydeligt mere klart for alle parter (ledelsen i de medvirkende uddannelsesinstitutioner). Projektpartnerskabets størrelse betyder dog, at information i et projekt af denne karakter altid må forventes at være en udfordring.

Forlængelse af projektperioden

Det bemærkes, at projektledelsen har valgt ikke at forlænge projektperioden.

2.2 anbefalinger

På baggrund af slutevalueringen kan evaluator anbefale følgende, som kan være med til at sikre fastholdelse af effekter og sikring af de erfaringer, som partnerne har gjort sig i projektet.

2.2.1 Konklusioner i forhold til målopnåelse

Projektet Samarbejde og Partnerskab har opnået sine primære kvantitative mål, idet det målsatte antal virksomhedsbesøg, antallet af partnerskabsaftaler med virksomheder og antallet af uddannelsesambassadører hos virksomhederne er opnået.

Overordnede kvantitative mål er opnået

De kvantitative mål - især for virksomhedsbesøg - har fyldt meget i samarbejdet mellem partnerne i partnerskabet, især fordi projektet i sin indledende fase var forsinket i betydelig grad. Der er derfor ingen tvivl om, at opnåelsen af de kvantitative mål for SamPar er en betydelig præstation for partnerskabet bag projektet.

Øvrige fokuspunkter er opfyldt, men har ikke været styrende

Foruden disse overordnede kvantitative mål, har projektet haft nogle fokuspunkter, som eksempelvis:

- › at mindst 80 % af virksomhedsbesøgene sker i virksomheder med færre end 50 medarbejdere
- › at der er fokus på virksomheder i yderområder og på kortuddannede medarbejdere, kompetenceudvikling af medarbejdere med anden etnisk oprindelse end dansk, f.eks. inden for følgende brancher: rengøring, transport og social- og sundhedsområdet

- › at der fokus på vikarer, der har midlertidige ansættelser i virksomhederne
- › at der gennemføres analyser af kompetenceudviklingsbehov inden for specifikke brancher⁴

I det omfang, der er tilgængelige oplysninger vedrørende disse fokuspunkter, kan det konkluderes, at SamPar har gennemført aktiviteter på de nævnte fokusområder. Når der ses bort fra et klart fokus på de mindre virksomheder, er det dog ikke indtrykket, at de nævnte fokusområder har været styrende for SamPars indsats.

Kvalitative mål

Med hensyn til projektets kvalitative mål kan følgende konkluderes:

Relevans

Projektet har haft en høj grad af relevans for både de deltagende virksomheder og i forhold til Regionens virksomhedsstruktur. Især fokus på mindre virksomheder og virksomheder, som normalt ikke er brugere af uddannelsessystemet vurderes at være et relevant fokus.

Til gengæld vurderes projektets fokus at være mindre relevant for uddannelsesinstitutionerne på længere sigt. Især de helt små virksomheder vil skolerne i en normal situation have vanskeligt ved at fastholde fokus på, fordi de små virksomheder er ressourcekrævende at betjene i forhold til det begrænsede elevpotentiale virksomhederne repræsenterer.

Kvalitet

Projektet har haft en række udfordringer med at opnå den planlagte kvalitet i indsatsen, primært fordi en række af de påtænkte aktiviteter sammen med virksomheder har vist sig vanskelige at gennemføre. De indholdsmæssige mål med eksempelvis partnerskabsaftaler og uddannelsesambassadørordning har vist sig vanskelige at opnå. Dels fordi partnerskabsaftalerne har vist sig ikke at matche virksomhedernes forventninger til samarbejde, dels har det vist sig svært for virksomhederne at udpege én relevant kontaktperson som uddannelsesambassadør (se også bemærkningerne herom i afsnit 2.1.3).

Det store fokus på projektets kvantitative resultater vurderes desuden at have betydet, at der har været færre ressourcer til at opbygge kvalitativt stærke relationer med en stor del af virksomhederne.

2.2.2 anbefalinger

For at fastholde effekter og sikre de erfaringer, som partnerne har gjort sig i projektet har evaluator på baggrund af slutevalueringen opstillet en række anbefalinger. Da projektet er afsluttet, retter anbefalingerne sig i praksis primært mod de enkelte uddannelsesinstitutioner og regionens to VEU centre.

⁴ Se i øvrigt afsnit 4.1.1

CRM i fremtiden

Anbefaling 1

I SamPar har parterne gjort sig store anstrengelser med at etablere et CRM system til styring og opfølgning på virksomhedsbesøgene og ikke mindst til at dele viden mellem uddannelsesinstitutionerne.

Man har i projektperioden lagt meget vægt på at udvikle en fælles kultur for registrering af data og ikke mindst for at dele viden mellem de (delvist konkurrerende) uddannelsesinstitutioner.

Det anbefales, at man bestræber sig på at fastholde en dialog vedrørende brugen af CRM. De to VEU centre fortsætter anvendelsen af CRM systemer i fremtiden, men har valgt forskellige systemer. Erfaringen fra SamPar viser vigtigheden af, at den praktiske anvendelse af værktøjet fortsat er til diskussion, for at sikre den optimale videndeling mellem skolerne.

Fortsat konsulent-samarbejde

Anbefaling 2

Projektet har vist gode resultater i forhold til at opbygge relationer mellem uddannelseskonsulenterne på tværs af de deltagende skoler.

Det anbefales, at dette samarbejde fortsat vedligeholdes og udbygges. Det kan blandt andet anbefales, at relationerne anvendes til fælles, tværgående opsøgende aktiviteter over for virksomheder og som ramme for kompetenceudvikling af konsulenterne.

Det anbefales desuden at udbygningen af relationer mellem konsulenterne sker i regi af de to VEU centre - eventuelt i fællesskab, så relationerne fortsat dækker hele Nordjylland.

Evalueringen viser, at virksomhedskonsulenterne besidder en stor mængde viden om virksomhederne, som ikke i dag i særlig stort omfang anvendes af skolerne i deres arbejde. Det er viden om virksomhedernes kultur, behov for efteruddannelse, kompetencebehov og rekruttering. Det anbefales, at der arbejdes mere bevidst på at få denne viden bragt i spil på skolerne som led i et fremtidigt samarbejde.

Anvendelse af virksomhedsnetværket fremover

Anbefaling 3

Med den omfattende virksomhedsopsøgende indsats, som er gennemført, besidder uddannelsesinstitutionerne via registreringerne af besøgene i CRM systemet en unik viden om flere tusinde nordjyske virksomheder og deres uddannelsesbehov, eventuelle barrierer for brugen af uddannelses tilbud mv. Denne viden bør uddannelsesinstitutionerne lægge en plan for at udnytte, så kontakten til virksomhederne opretholdes og udvikles og så erfaringerne fra projektet forankres i partnerskabet.

Det bør blandt andet overvejes, hvordan kontakten til virksomhederne fastholdes fremover, herunder om brugen af nyhedsbreve, sociale medier mv. kan være et relevant værktøj.

Projektets erfaring med brug af samarbejdsaftaler (som viste sig vanskelige at implementere i praksis) understreger behovet for at tænke relationsopbygning med virksomhederne på en ny måde. Der bør derfor afprøves nye samarbejdsformer mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Samarbejdsformer, som er mere ad hoc baserede og svarer til virksomhedernes indstilling til samarbejde. Samarbejde kan eksempelvis være baseret på netværksdannelse, som grundlag for videndeling.

Anbefaling 4

Metodeudvikling af virksomhedskontakt

SamPar har iværksat både en diskussion af de konkrete metoder og i et vist omfang også en metodeudvikling af besøgsteknik mv. (forberedelse, gennemførelse og opfølgning). Evalueringen viser, at dette arbejde har været vigtigt for kvaliteten af projektet og det kan anbefales, at der fortsat arbejdes videre med metodeudvikling i virksomhedskontakten. Blandt andet for at sikre at virksomhederne også i fremtiden oplever virksomhedsbesøg som relevante og målrettede.

Anbefaling 5

VEU - Centrene - funktion og samarbejde

I Nordjylland vil de to VEU centre fremover være omdrejningspunktet for den koordinerede virksomhedskontakt. Det bør overvejes, om der er behov for også i fremtiden at udvikle tættere samarbejdsrelationer de to VEU centre i mellem. Dette projekt viser, at der er behov for at kunne samarbejde mellem uddannelsesinstitutionerne på regionalt niveau i Nordjylland.

3 Baggrund

Ansøgning

Projekt Samarbejde og Partnerskab har ansøgt og modtaget tilskud fra Den Europæiske Socialfond inden for indsatsområde 1.1 Udvikling af menneskelige ressourcer - kategori 1.1.1 Uddannelse og efteruddannelse - Projekttype A⁵.

Evalueringen af projekt Samarbejde og Partnerskab tager afsæt i baggrund, formål, aktiviteter og mål for projektet, som beskrevet i ansøgningen.

Faktaboks 3-1 Baggrundsoplysninger om Projekt Samarbejde og Partnerskab⁶

Projektnavn: Projekt Samarbejde og Partnerskab

Bevillingsgiver: Den Europæiske Socialfond

Indsatsområde (ERDF): Udvikling af menneskelige ressourcer

Kategori (ERDF): Uddannelse og efteruddannelse - Projekttype A

Ansøger: EUC Nord - Netværk Nordjylland

Partnere (Netværksdeltagere): Aalborg Handelsskole, Erhvervsskolerne Aars, AMU Nordjylland, Frederikshavn Handelsskole, Nordjyllands Landbrugsskole, SOSU Nord, EUC Nordvest, VUC Nordjylland, Thy-Mors HF & VUC, EUC Nordvest, EUC Nord, Tech College Aalborg og Tradium

Netværkspartnere (øvrige): Væksthus Nordjylland, Beskæftigelsesregionen Nordjylland, Vækstforum

Budget: 33.100.000 – heraf 50 % fra Socialfonden (senere revideret til 20.702.500 kr.)

Projektperiode: 01.03.2010 - 30.09.2012. Projektets aktiviteter er som planlagt ophørt 30.06.2012.

⁵ Ansøgning om tilskud, AnsøgerID: 4382 - Version 9 - Dato 18. Marts 2010-13:37

⁶ Ændringer siden projektstart: 1) Tradium har pr. 25. maj 2011 anmodet om udtrædelse af projekt Samarbejde og Partnerskab og er efterfølgende blevet tildelt en rolle som passiv partner. Tradium er en fusion af Handelsskolen Minerva og Randers Tekniske Skole (2010). 2) Projektets budget er efter anmodning fra Erhvervs- og Byggestyrelsen blevet reduceret til 20.702.500.00 kr.

3.1 Tidligere projekt

Tidligere pilotprojekt	Projekt Samarbejde og Partnerskab bygger videre på erfaringerne fra et landsdækkende pilotprojekt, som Undervisningsministeriet iværksatte. Under pilotprojektet, som udløb i 2009, blev der etableret i alt 22 vejledningsnetværk, heraf fire i Region Nordjylland. Vejledningsnetværkenes formål var at øge den samlede viden om uddannelse og gennemførelse heraf i små og mellemstore virksomheder.
Videreførelse af samarbejdet	<p>Uddannelsesinstitutionerne i Nordjylland anvender gennem projektet Samarbejde og Partnerskab erfaringerne fra pilotprojekt som grundlag for en fælles indsats for uddannelsesplanlægning i de små og mellemstore virksomheder.</p> <p>Endelig er projektet en del af udmøntningen af den samlede erhvervsudviklingsstrategi for Region Nordjylland (REUS).</p> <p>EUC Nord er projektholder for projektet og har dermed det formelle ansvar for bevillingen, afrapportering mv.</p>

3.2 Formål, aktiviteter og mål

Formål	<p>Projektets overordnede formål er at hæve kompetenceniveauet for de kortuddannede medarbejdere i små og mellemstore private og offentlige virksomheder i region Nordjylland.</p> <p>Kompetenceniveauet skal hæves for a) at styrke erhvervslivets konkurrenceevne og dermed skabe vækst i region Nordjylland og b) at bevare og udvikle nuværende og nye arbejdspladser. Dette skal ske gennem et øget fokus på strategisk uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling af medarbejderne.</p>
Aktiviteter	<p>I projektet er der dels eksterne aktiviteter i forhold til virksomhederne og deres medarbejdere, dels interne aktiviteter på skolerne i forhold til kvalificering af konsulenter og undervisere.</p> <p>Ifølge ansøgningen består aktiviteter af:</p> <ul style="list-style-type: none"> › Opsøgende indsats i forhold til virksomhederne › Etablering af partnerskabsaftaler med virksomheder › Information til ledere og medarbejdere om mulighederne for at deltage i AMU kurser samt om de økonomiske betingelser, der er for deltagelse › Fokus på FVU i den generelle opsøgende kontakt og i forhold til etableringen af partnerskabsaftaler › Udvikle god praksis for IKV i AMU og sikre gennemførelse af flere IKV forløb › Rekruttering, uddannelse og facilitering af Uddannelsesambassadører

- › Kvalificering af skolernes konsulenter og undervisere gennem oplæg, erfaringsudveksling og workshops

Mål

De kvantitative mål og effektmål for projektet er angivet i Tabel 3-1.

Tabel 3-1 Mål

Mål for virksomheder		
a)	Virksomhedsbesøg	7.500
b)	Partnerskabsaftaler	400
c)	Rekrutteret og uddannede uddannelsesambassadører	200

Tabel 3-2: Effektmål

Effektmål ⁷	Baseline	Ekstra aktivitet (Mål)	Måltal
Antallet af AMU kursister	157.276 2x78.638 (2006)	20.000	177.276
Antallet af FVU-forløb	na	2.000	2.000
Antallet af kombinerede AMU-FVU forløb	na	400	400
IKV forløb i AMU	na	5.000	5.000

Bemærk, at for FVU forløb, kombinerede FVU-AMU forløb og for IKV forløb er effektmål udtryk for den forventede samlede aktivitet for skolerne i projektet

Endelig er forventningen, at projektet vil have en positiv effekt på beskæftigelsen i Region Nordjylland.

3.3 Evalueringsaktiviteter

Midtvejs- og slutevaluering

Der gennemføres dels en midtvejsevaluering, dels en slutevaluering af projektet. Midtvejsevalueringen blev gennemført i perioden maj - august 2011.

Nærværende rapport er en redegørelse for den afsluttende evaluering. Evalueringen består af to hoveddele:

1. En formel målopnåelsesvurdering, der giver overblik over graden og kvaliteten af projektets målopnåelse, samt eventuelle afvigelser. (Kapitel 2.1)
2. En procesevaluering, der fremhæver relevante læringselementer, og som kan medvirke til at forankre de resultater, som projektet har opnået i hele projektperioden. (Kapitel 5)

⁷ Målet for AMU/AVU er baseret på 2006 som baseline år (78.638 kursister), en aktivitetsperioden fra 01.08.2012 - 30.06.2012 (ca. 2 år) og en forventet meraktivitet på 20.000. For FVU forløb, kombinerede FVU-AMU forløb og for IKV forløb i AMU er effektmålene udtryk for den forventede samlede aktivitet på de pågældende aktivitetsområder på de skoler som har medvirket i SamPar projektet.

Endelig er der i kapitel 6 indsat fire cases til inspiration.

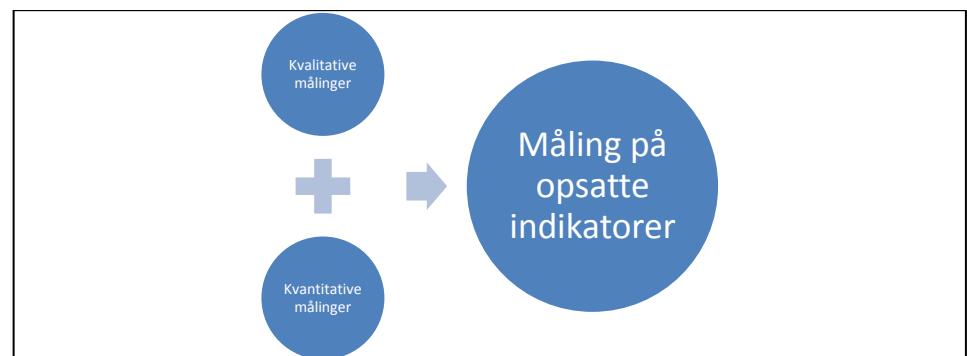
Af kapitel 2 fremgår en opsamling på de tre hovedspørgsmål for evalueringen samt anbefalinger i relation til læringselementer.

4 Målopnåelse

Målinger

Vurderingen af projektets målopnåelse er baseret på en kombination af kvalitative og kvantitative målinger.

Figur 4-1 Kvantitative og kvalitative målinger



Indikatorer

I vurderingerne er anvendt to typer af indikatorer:

- > Målopnåelsesindikatorer
- > Vurderingsindikatorer

En grafisk fremstilling af vurderingen af projektets resultater fremgår af kapitel 2. Definition af indikatorerne og scoringssystem for vurderingsindikatorerne er oplyst i Bilag A.

4.1 Kvantitative målinger

Den kvantitative fremdriftsvurdering

Den kvantitative målopnåelse vurderes ud fra følgende punkter:

- > Kvantitativ målopnåelse
- > Målopnåelse i forhold til tids- og budgetforbrug

4.1.1 Kvantitativ målopnåelse

Status på måltal

På basis af det materiale som er tilgået evaluatoren er status på måltal opgjort ved projektaktiviteternes ophør ultimo september 2012.

Målene og målopnåelsen gennemgås nedenfor.

Resultatmål

Særlige fokuspunkter

I forhold til virksomhedsbesøgene er der jævnfør ansøgningen⁸ en række særlige fokuspunkter. Disse er gengivet i Tekstboks 4-1.

Tekstboks 4-1 Særlige fokuspunkter for virksomhedsbesøgene

Særlige fokuspunkter for virksomhedsbesøg

- › Det er et mål at mindst 80 % af virksomhedsbesøgene sker i virksomheder med færre end 50 medarbejdere
- › Virksomheder i yderområderne
- › Kortuddannede medarbejdere (faglærte og ufaglærte)
- › Kompetenceudvikling af medarbejdere med anden etnisk oprindelse end dansk, f.eks. inden for følgende brancher: rengøring, transport og social- og sundhedsområdet
- › Vikarer, der har midlertidige ansættelser i virksomhederne, men som ofte har mindst lige så stort behov for kompetenceudvikling, som de fastansatte medarbejdere
- › Analyser af kompetenceudviklingsbehov inden for specifikke brancher. Der anvendes viden og resultater fra tidligere gennemførte projekter, der oparbejdes ny viden, og der afdækkes nye analysebehov, som videregives til Beskæftigelsesregion Nordjylland.

Målopnåelse

Som angivet i Tabel 4-1 er alle projektets kvantitative mål opnået ved projektets afslutning.

Tabel 4-1 Målopnåelse - resultatmål

Type	Mål	Aktivitet registreret i CRM	Afvigelse
Virksomhedsbesøg	7500	7573	+73
Partnerskabsaftaler	400	498	+98
Uddannelsesambassadører	200	208	+8

⁸ Afsnit 7 Projektbeskrivelse

10 af de 12 uddannelsesinstitutioner har været aktive i gennemførelsen af virksomhedsbesøg. Tradium er officielt overgået til at være en passiv partner i projektet, mens Nordjyllands Landbrugsskole ikke har gennemført virksomhedsbesøg begrundet i, at de opererer på et marked, hvor efteruddannelsesaktiviteter foregår gennem de lokale landboforeninger.

Jævnfør "Redegørelse for projektstatus, Tilskud til Regionalfonden eller Socialfonden', 28.03.2012" forventedes det ikke, at Nordjyllands Landbrugsskole ville gennemføre virksomhedsbesøg i projektperioden, hvorfor deres opgave med hensyn til virksomhedsbesøg blev videregivet til andre uddannelsesinstitutioner.

I nedenstående tabel fremgår antallet af gennemførte virksomhedsbesøg, fordelt på uddannelsesinstitutioner og sammenholdt med de måltal, som var aftalt ved projektets opstart.

Som det fremgår af tabellen, er der for nogle uddannelsesinstitutioners vedkommende ganske store afvigelser i forhold til de aftalte måltal. Der er tilsyneladende ikke nogen enkel forklaring på afvigelserne.

Én af de vigtigste årsager vurderes at være den ændring i budgettet, som blev besluttet i 2011. Det betød, at projektets mulighed for at finansiere den virksomhedsopsøgende indsats blev reduceret kraftigt og at skolerne derfor selv skulle finansiere en del af det virksomhedsopsøgende arbejde. Dette har formentlig påvirket både mulighed og motivation for at gennemføre virksomhedsindsatsen hos en del af aktørerne.

Tabel 4-2 Antal gennemførte virksomhedsbesøg, september 2012, fordelt på uddannelsesinstitutionerne. Sammenholdt med måltal for de enkelte uddannelsesinstitutioner.

Uddannelsesinstitution	Antal virksomhedsbesøg 01.03.2010 - 30.06.2012	Måltal	Målopnåelse - procent
Tech College Aalborg	476	1120	43 %
VUC Nordjylland	1073	563	191 %
SOSU Nord	654	560	117 %
Frederikshavn Handelsskole	679	563	121 %
Aalborg Handelsskole	479	400	119 %
EUC NV og VUC Thy Mors	1104	1500	74 %
Nordjyllands Landbrugsskole	0	100	0 %
AMU Nordjylland	1121	1120	100 %
Erhvervsskolerne Aars	643	450	143 %
EUC Nord	1344	1124	119 %

Kilde: Data trukket fra CRM systemet, 13.09.2012.

Note: Der er fælles måltal for EUC Nordvest og VUC Thy Mors, hvorfor deres måltal og resultater er samlet ovenfor.

Effektmål

I Tabel 4-3er angivet status på akkumulerede mål og status for projektperioderne 4, 5, 6, 7 og 8⁹. Heraf ses, at projektets status ligger over de akkumulerede mål for AMU/AVU FVU-forløb og IKV, men bagud i forhold til kombinerede AMU/FVU-forløb.

Opgørelsen af effektmålene er forskellig for de fire mål. For antallet af AMU kursister er der opstillet et baselinetal. Det vil sige, at der er beregnet et aktivitetsniveau inden projektet (baselinetallet), dernæst er der ved projektets begyndelse defineret et mål for ekstraaktivitet og endelig er der opgjort et resultat ved projektets afslutning. Baselinetallet for antallet af AMU kursister udgør 2 gange antallet i 2006, og resultatet er opgjort for årene 2010 og 2011.

⁹ Projektperioderne er opdelt efter Erhvervs- og Byggestyrelsens definitioner for projektperioder.

For de øvrige effektmål er der ikke opgjort et baselinetal, men sat et mål for uddannelsesinstitutionernes samlede aktivitetsniveau på det pågældende område for projektperioden.

Tabel 4-3 Status på effektmål AMU kursister

Effektmål ¹⁰	Baseline	Måltal (ekstra aktivitet)	Resultat	Afvigelse ift. måltal
Antallet af AMU kursister	157.276 2x78.638 (2006)	177.276 (+20.000)	225.375 (2010 - 2011)	+ 48.099

For antallet af AMU kursister er aktiviteten i de medvirkende skoler under SamPar projektet steget med ca. 43% fra baseline året (2006) og til aktiviteten er opgjort ved projektets afslutning.

I forhold til aktivitetsniveauet på landsplan på dette område, er der indhentet data fra Undervisningsministeriets kvartalsvise opgørelse af AMU-aktivitet. Alle data er tilgængelige på undervisningsministeriets hjemmeside.

Tallene fra Ministeriet viser, at der i Region Nordjylland fra 2006 til 2011 har været en stigning på 10.790 kursister fra 81.280 til 92.050. Tallene viser dog ikke, at der faktisk har været en kraftig stigning i antallet af kursister frem til 2010, hvorefter antallet har været kraftigt faldende.

Den samme tendens gør sig gældende for Region Hovedstaden og Region Syddanmark, hvorimod Region Midtjylland og Region Sjælland oplever stigninger frem til 2011 efterfulgt af et kraftigt fald i 2011.

Tabel 4-4: Udvikling i AMU aktivitet 2006 - 2011.

Region	2006	2011	% ændring (afrundede tal)
Nordjylland	81.280	92.050	10.790 (+ 13,3 %)
Hovedstaden	102.063	142.952	40.889 (+ 40,1 %)
Midtjylland	155.952	178.644	22.692 (+ 14,6 %)
Sjælland	83.681	75.788	7.893 (- 9,4 %)
Syddanmark	209.354	226.558	17.204 (+ 8,2 %)
I alt	632.330	715.992	83.662 (+ 13,2 %)

Kilde: Undervisningsministeriet. Opgørelsen angiver antal kursister som har afsluttet et AMU-kursus. Deltager samme person på flere kurser, tælles vedkommende med flere gange.

Det er vigtigt at holde for øje, at Region Nordjylland omfatter flere skoler end de skoler, der indgår i projektet.

¹⁰ Målet for AMU/AVU er baseret på 2006 som baseline år (78.638 kursister), en aktivitetsperioden fra 01.08.2012 - 30.06.2012 (ca. 2 år) og en forventet meraktivitet på 20.000.

Selvom opgørelsesmetoderne i Ministeriet og i SamPar projektet vedrørende AMU aktiviteten afviger en smule, er der dog indikationer på, at skoler, som har medvirket i SamPar projektet, for perioden som helhed har haft en aktivitetsudvikling både over landsgennemsnittet og over alle regioner.

Nedenfor er redegjort for effektopnåelsen for de tre øvrige effektmål.

Tabel 4-5 Status på effektmål FVU forløb, kombinerede AMU-FVU forløb og IKV forløb i AMU

Type	Mål (aktivitet i hele projektperioden for skoler i SamPar)	Resultat (aktivitet i hele projektperioden for skoler i SamPar)	Afvigelse
Antallet af FVU-forløb	2.000	5.882	+ 3.882
Antallet af kombinerede AMU-FVU forløb	400	305	- 95
IKV forløb i AMU	5.000	5.528	+528

Det skal dog understreges, at effektmålene er angivet som skolens samlede uddannelsesaktivitet og ikke nødvendigvis som effekter direkte forårsaget af projektaktiviteterne.

Samlet målopnåelse

Den samlede kvantitative målopnåelse, som bygger på opnåelse af resultat- og effektmål, vurderes ved projektafslutning at ligge på 100 pct., dog med usikkerhed for den direkte sammenkædning mellem projektets aktiviteter og effektmålene.

4.1.2 Målopnåelse i forhold til tids- og budgetforbrug

Tids- og budgetforbrug for projektet er angivet nedenfor. En grafisk fremstilling af vurderingen af projektets resultater fremgår af kapitel 2.

Tidsforbrug

Tidsforbrug status

Projektet er afsluttet til tiden, hvorfor tidsforbruget opgøres til 100 %

Projektet er opstartet 01.03.2010 og afsluttet 30.09.2012. Det skal nævnes, at der i perioden fra 30.06.2012 og frem til projektets officielle afslutning 30.09.2012 har været fokuseret på afrapportering og der er ikke gennemført virksomhedsbesøg i perioden.

Aktiviteterne omkring virksomhedsbesøg er først kommet rigtigt i gang i andet halvår af 2010, dvs. periode 4, grundet sen modtagelse af projektkodkendelse, men uddannelsesinstitutionerne har efterfølgende generelt indhentet efterslæbet.

Samlet vurderes projekt Samarbejde og Partnerskab at have en målopnåelse nær det forventede i forhold til tidsforbrug. For denne vurderingsindikator er projektet tildelt scoren 4.

Budgetforbrug

Budgetforbrug status Det realiserede budgetforbrug skønnes af projektledelsen ved udgangen af september 2012 at være ca. 18 mio. kr.

Reduceret budget for Projekt Samarbejde og Partnerskab

Erhvervs- og Byggestyrelsen har med baggrund i gentagne perioderegnskaber, der viste et mindre forbrug end det oprindelige budget, bedt projekt Samarbejde og Partnerskab om at udarbejde et nyt og tilpasset budget, hvilket har medført at projektholder har reduceret projektrammen fra 33,2 millioner kroner til 20,7 millioner kroner. Den største ombudgørelse, som omfatter en reduktion på 10 millioner kroner, er fra den konto, hvor timer, der kan relateres til de opsøgende virksomhedsbesøg registreres. Det viste sig yderst vanskeligt at opnå den forventede medfinansiering fra virksomhederne i forbindelse med virksomhedsbesøg.

Budgetreduktionen har ingen betydning for projektets målopnåelse, men medførte, at partnerskolerne ville opnå en mindre økonomisk støtte til den opsøgende indsats på grund af den mindre opnåede medarbejderfinansiering. Budgetændringen medførte en nedskrivning af tilsagnsbeløbet, således at det samlede bevilgede EU-tilskud er på 10.351.250 kr.

Udregningen er baseret på data fra 'Status for projektets fremdrift', dateret 25.05.2012 og skønnet budgetforbrug ved udgangen af september 2012, som angivet i Tabel 4-6. Projektets samlede budget blev søgt reduceret ved årsskiftet 2011/2012 fra den oprindelige bevilling på 33.100.000 kr., da det viste sig yderst vanskeligt at opnå den forventede medfinansiering fra virksomhederne i forbindelse med virksomhedsbesøg. Projektet måtte derfor nedjustere budgettet til det niveau, som der kunne findes medfinansiering for.

Projektledelsen skønner, at det samlede forbrug vil have været på ca. 18 mio. kr. mod 20,7 mio. kr. i det reviderede budget¹¹.

Samlet vurderes projekt Samarbejde og Partnerskab at have en målopnåelse i forhold til budgetforbruget over forventet, idet projektet har nået sine mål med færre ressourcer end budgetteret. For denne indikator er projektet tildelt scoren 4. Tabel 4-6

Budget¹²

Samlet budget i alt			(revideret) 20.702.500.00 kr.
Realiseret 30.09.12			(skøn) 18.000.000.00 kr.
Faktisk startdato	19.01.2009	Slutdato	30.09.12

Kilde: Oplysninger modtaget fra projektledelsen

¹¹ Projektets endelige regnskab var ikke afsluttet ved færdiggørelsen af evalueringen.

¹² Jævnfør "Redegørelse for projektstatus, Tilskud til Regionalfonden eller Socialfonden', 28.03.2012' har projektet fået godkendt en budgetændring af Erhvervsstyrelsen, som angives ikke at have betydning for aktiviteter og mål i projektet.

4.2 Kvalitativ målopnåelse

Vurderingen af den kvalitative målopnåelse er foretaget på basis af et fokusgruppe-interview med syv uddannelseskonsulenter, telefoninterview med fire styregruppede medlemmer og et interview med projektledelsen (se bilag B). Der er endvidere udarbejdet fire casebeskrivelser (se kapitel 6).

På basis af den kvalitative dataindsamling vurderes projektet ud fra følgende punkter:

- › Relevans (se afsnit 4.2.1)
- › Kvalitet i målopnåelsen (se afsnit 4.2.2)

4.2.1 Relevans

Relevansen af projekt Samarbejde og Partnerskab er vurderet i forbindelse med midtvejsevalueringen og gengivet nedenfor.

Relevansen er vurderet ud fra to vinkler:

- A. Relevans i forhold til den regionale erhvervsudviklingsstrategi (REUS, 2007-2010)
- B. Relevans i forhold til projektets parter

Vurdering

A. Relevans i forhold til erhvervsudviklingsstrategien

Projektets overordnede formål¹³ vurderes meget relevant i forhold til den regionale erhvervsudviklingsstrategi.

Projektets hensigt om at øget antallet af opsøgende aktiviteter overfor de små og mellemstore virksomheder via virksomhedsbesøg, samt øge uddannelsesaktiviteten på voksen- og efteruddannelsesområdet vurderes ligeledes af høj relevans i forhold til erhvervsudviklingsstrategien.

B. Relevans i forhold til projektets parter

Projektets parter er her defineret som uddannelsesinstitutioner og virksomheder.

¹³ Formålet var, at hæve kompetenceniveauet for de kortuddannede medarbejdere i små og mellemstore private og offentlige virksomheder i region Nordjylland med henblik på at styrke erhvervslivets konkurrenceevne og dermed skabe vækst i region Nordjylland samt bevare og udvikle nuværende og nye arbejdspladser.

Relevant formål	<p><i>Uddannelsesinstitutioner</i></p> <p>Generelt er uddannelsesinstitutionerne af den opfattelse, at projektets formål er en god videreførelse af 'Vejledningsnetværket' og at det er yderst relevant i forhold til at sikre strategisk kompetenceudvikling hos de nordjyske virksomheder. Udsagn såsom 'Idéen er brandgod', 'Et ædelt formål', 'Det er en samfundsmæssig opgave' og 'Der er et uddannelsesmæssigt efterslæb i Nordjylland' understreger dette. Projektet vurderes som mere relevant for regionen end for uddannelsesinstitutionerne, som ikke oplever 'her-og-nu fordele'.</p>
Synlighed overfor små og mellemstore virksomheder	<p>Uddannelsesinstitutionerne er enige om vigtigheden af på enkel og tilgængelig vis, at styrke synligheden af uddannelsesinstitutionernes totale udbud af efteruddannelse og kompetenceudviklingsmuligheder på tværs af institutioner. Særligt i forhold til små og mellemstore virksomheder i region Nordjylland, således at disse får et indblik i vigtigheden af strategisk uddannelsesplanlægning.</p>
Samarbejde på tværs af institutioner	<p>Flere uddannelsesinstitutioner fremhæver også vigtigheden af, at projektet er det første projekt på tværs af alle 12 skoler i region Nordjylland, hvorfor det potentielt kan bane vejen for fremtidigt samarbejde og fremtidige projekter. Selve samarbejdet på tværs af alle uddannelsesinstitutionerne har for nogle af institutionerne i sig selv været en betydelig medvirkende faktor til, at de har valgt at deltage i projektet.</p>
Øget profilering og samarbejde	<p>Projektet ses som relevant i forhold til at øge profileringen af uddannelsesinstitutionernes tilbud og sikre en basis for fremtidig dialog og samarbejde mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne. Øget samarbejde mellem institutionerne giver mulighed for bedre forberedelse for uddannelseskonsulenten, højere kvalitet i mødet og derigennem en bedre service overfor virksomheden - baseret på dens behov, frem for uddannelsesinstitutionens tilbud. Udviklingsaktiviteter for konsulenter og undervisere vurderes endvidere positivt.</p>
Ikke et 'her-og-nu' udbytte	<p>Til trods for enighed om at ideen bag projektet er god og relevant for regionen, er der dog også en opfattelse af, at uddannelsesinstitutionerne ikke opnår et 'her-og-nu'- udbytte, der kan måle sig med deres ressourceforbrug til opsøgende aktivitet, besøg hos meget små virksomheder og det generelle administrative arbejde, som er tilknyttet projektet. Endvidere er der blandt flere et kritisk syn på relevansen af partnerskabsaftaler og/eller uddannelsesambassadørrollen.</p>
Samlet vurdering	<p>På baggrund af ovenstående, vurderer evaluator, at projektet er relevant for uddannelsesinstitutionerne på lang sigt. Det er vigtigt, at der fra projektets side overvejes hvordan effekterne af projektet måles og synliggøres.</p>
Erhvervsstrukturen	<p><i>Virksomheder</i></p> <p>Erhvervsstrukturen i Nordjylland er kendetegnet af mange små virksomheder med meget ufaglært og faglært arbejdskraft. I projekt Samarbejde og Partnerskab er der fokus på - gennem en opsøgende indsats - at komme ud til en bredere gruppe af mindre virksomheder på tværs af geografi og brancher. Tidligere har en række uddannelsesinstitutioner enten ikke prioriteret det opsøgende arbejde eller haft fokus på større virksomheder beliggende i uddannelsesinstitutionens umiddelbare nær-område.</p>

Ikke et samlet overblik	De fleste af virksomhederne har ikke et samlet overblik over mulighederne for efteruddannelse og offentlig medfinansiering heraf, men opsøger selv information omkring konkrete kurser via nettet eller kontaktpersoner på skolerne. En enkelt af de interviewede virksomheder savner et samlet overblik over uddannelsesmulighederne på tværs af institutioner, eksempelvis via en samlet portal.
Rådgivning og vejledning	Organisering af og hyppigheden for efteruddannelsesaktiviteter samt fokus på opkvalificering af medarbejdere varierer betydeligt blandt virksomhederne. Nogle har veludviklede strukturer for medarbejderudvikling og sender løbende medarbejdere på efteruddannelse, mens andre ikke har nogen struktur eller fokus herpå. Virksomhedernes umiddelbare udbytte af at få en uddannelseskonsulent på virksomhedsbesøg er øget rådgivning og vejledning om uddannelsesudbud, tilskudsmuligheder og information om, hvordan man kan stykke et uddannelsesforløb sammen. Virksomhederne finder generelt informationen nyttig, men har ofte ikke et behov på kort sigt. Det er derfor ikke alle virksomheder, der svarer, at de finder besøgene relevante. Flere nævner, at de foretrækker selv at tage kontakt til en uddannelsesinstitution, når de har et konkret behov for efteruddannelse.
Evaluators vurdering	<p>Samlet vurdering af relevans</p> <p>Evaluator vurderer, at projektets formål om at øge opsøgende aktiviteter målrettet små og mellemstore virksomhederne er relevant. Der ses dog, at der er forbedringsmuligheder dels i forhold til at sikre, at virksomhederne <i>opfatter</i> virksomhedsbesøgene som relevante, dels at der opsættes tydeligere målepunkter for den opsøgende aktivitet. Der behøver ikke nødvendigvis være en specifik anledning til et virksomhedsbesøg, men der skal altid være et mål med besøget.</p>

For denne indikator er projektet tildelt scoren 3.

4.2.2 Kvalitet i målopnåelsen

Som beskrevet under den kvantitative fremdriftsvurdering er der gennemført virksomhedsbesøg, indgået partnerskabsaftaler og indgået aftaler om uddannelsesambassadører. Som supplement til den kvantitative opgørelse af målopfyldelsen indeholder dette afsnit en beskrivelse af den af de involverede parter *opfattede* kvalitet i målopnåelsen samt evaluators vurdering heraf i forhold til de opsatte mål.

Virksomhedernes opfattelse

Virksomhedernes opfattelse er vurderet og beskrevet i forbindelse med midtvejs-evalueringen. Dialog med uddannelsesinstitutionerne og virksomhederne anvendt til casebeskrivelser indikerer, at der ikke forventes, at være sket en betydelig udvikling i virksomhedernes opfattelse. Derfor er det ikke vurderet hensigtsmæssigt at bruge ressourcer på indsamlingen af nye data herom i relation til slutevalueringen.

Hovedkonklusionerne fra midtvejs-evalueringen er gengivet nedenfor:

- › Positive elementer:

- › Virksomhedsbesøgene er gennemført hos målgruppen.
- › Bred dialog omkring efteruddannelsesmuligheder og tilskudsmuligheder.
- › En fast og tilgængelig kontaktperson.
- › Et genopfrisket fokus på efteruddannelse eller uddannelsesplanlægning.
- › Virksomhederne er godt tilfredse med uddannelsesmulighederne og leverandørerne i region Nordjylland.
- › Problematikker:
 - › Flere virksomhedsbesøg er ikke resultater af en ny opsøgende indsats, idet nogle virksomhedsbesøg er initieret af virksomhederne på basis af et ønske om en konkret uddannelsesaktivitet, mens andre er en del af et mangeårigt og tæt kontaktforsøg med en uddannelsesinstitution.
 - › Nogle virksomheder mindes ikke det møde omkring 'efteruddannelse', som er angivet i CRM-systemet.
 - › Virksomhederne ser det ikke som deres opgave at sikre efteruddannelse af vikarer. Som undtagelse nævnes vikarer, der er en del af jobrotationsprojekter.
 - › Virksomhederne har ikke en dækkende hukommelse af og indblik i betydningen af de underskrevne dokumenter, herunder partnerskabserklæring, partnerskabsaftale og/eller uddannelsesambassadør.
 - › Der kan oftest ikke umiddelbart drages nogen klar årsag-virkningssammenhæng mellem en opsøgende indsats og kursusaktiviteter.

Virksomhedsbesøg

Uddannelsesinstitutionernes og projektledelsens opfattelse

Uddannelseskonsulenterne oplever typisk, at de i forbindelse med virksomhedsbesøg i regi af projektet Samarbejde og Partnerskab opnår kontakt til en bredere skare af virksomheder end tidligere. Af årsager nævnes flere:

- › Med flere skoler i ryggen kan de få møder etableret med virksomheder, som ellers måske havde takket nej til et besøg eller som de ikke umiddelbart selv ville have valgt at besøge. Mødet kan på denne baggrund danne basis for en bredere dialog. Uddannelseskonsulenterne er af den opfattelse, at det opfattes positivt af virksomhederne, at uddannelseskonsulenterne informerer om efteruddannelsesmuligheder generelt frem for at 'sælge' et konkret kursus. Dette skaber øget troværdighed og samarbejde.
- › På basis af projektet besøges nye målgrupper af meget små virksomheder, som mange af uddannelsesinstitutionerne ikke tidligere har besøgt og heller ikke ressourcemæssigt vil prioritere efter projektet afsluttes.

Ét par af uddannelseskonsulenterne fortæller dog, at de ikke umiddelbart har gjort noget anderledes end tidligere. De har også tidligere besøgt små virksomheder (bl.a. grundet virksomhedssammensætningen i lokalområdet) og altid tænkt bredt på tværs af mange kursustyper og 'ud af boksen' i forbindelse med virksomhedsbesøg.

Udover besøg hos virksomheder, som ikke tidligere er blevet besøgt af en uddannelsesinstitution, har konsulenterne også besøgt virksomheder, som de allerede havde en relation til og/eller, som de ville have besøgt uafhængigt af projektets eksistens. Dog fortæller flere, at besøgene er blevet mere struktureret gennem projektet og at de i højere grad har haft indsigt i de andre uddannelsesinstitutioners uddannelsesudbud, hvilket kan være medvirkende til at give virksomhederne en bedre service. Dette har dog også været en del af et tidligere projekt gennemført mellem flere af uddannelsesinstitutionerne.

Uddannelseskonsulenterne fortæller, at de ikke på alle møder bringer papirer om partnerskabserklæringer, partnerskabsaftaler og uddannelsesambassadører frem, da det kan være hæmmende for dialogen. Mens nogle udtaler, at det blot handler om at få partnerskabserklæringernes baggrund formidlet rigtigt, udtaler andre, at krav om CVR-nummer, underskrifter m.v. kan skræmme virksomhederne.

Generelt understreger uddannelseskonsulenterne, at der i projektet har været større fokus på kvantitet af besøgene end kvalitet i besøgene.

Partnerskabsaftaler

Generelt er uddannelseskonsulenterne af den opfattelse, at partnerskabsaftalerne ikke er nyttige. Aftalen har ingen praktisk betydning og giver ikke virksomheden en merværdi, som den ikke kunne få uden af have underskrevet aftalen.

Én uddannelseskonsulent fortæller, at de foretager opfølgende opkald hos de virksomheder, hvor de ser et potentiale for efteruddannelsesaktivitet og oplever, at virksomhederne bliver positivt overrasket over at blive kontaktet igen, selvom det ikke altid resulterer i et konkret genbesøg eller virksomheden nødvendigvis kan huske første besøg. De opfølgende opkald foretages, hvor relevant, uanset om der er underskrevet en partnerskabsaftale eller ej.

Det er desuden projektledelsens vurdering, at aftalekonceptet ikke passer godt til virksomhedernes indstilling til samarbejde, idet der i konceptet ligger en forpligtelse (eksklusivitet), som virksomhederne ikke er indstillet på at arbejde efter.

Uddannelsesambassadører

Kurserne for uddannelsesambassadører er blevet aflyst grundet manglende tilmeldinger, men titlen anvendes i nogle virksomheder. Uddannelsesambassadøren kan på tværs i virksomheden være en ildsjæl med interesse for efteruddannelse eller en personalemedarbejder. I de helt små virksomheder med f.eks. under 5 medarbejdere fungerer begrebet ikke. Generelt angives, at 'Uddannelsesambassadørkonceptet' ikke matcher målgruppen af virksomheder og at titlen ambassadør har virket "skræmmende" og for formel på deltagerne.

Desuden er der i mange virksomheder vanskeligt entydigt at udpege én person som kontaktperson på uddannelsesområdet.

Som en del af projektet er udarbejdet en flyer om uddannelsesambassadører, som dels er lagt på projektets hjemmeside, dels er sendt direkte til hver af de opsøgende konsulenter, så de kan tage den med ud på deres virksomhedsbesøg.

Uddannelsesaktivitet

Uddannelseskonsulenterne nævner, at besøg og opfølgning på de små virksomheder kræver lige så stor en indsats som hos de større virksomheder, men giver mindre direkte afkast i form af kursusaktivitet per virksomhed dvs. genererer mindre omsætning.

Et par af uddannelseskonsulenterne, som deltog i fokusgruppeinterviewet, har oplevet, at de bliver 'brændt af' af de små virksomheder, som ikke prioriterer det aftalte virksomhedsbesøg. Én af disse uddannelseskonsulenter foreslår derfor, at man i højere grad laver informationsmøder for flere små virksomheder ad gangen (i netværk) frem for at besøge den enkelte lille virksomhed. Én anden af disse uddannelseskonsulenter fortæller, at de ikke tidligere har fokuseret på de helt små og heller ikke vil gøre det fremadrettet, da de ikke opnår resultater (kursusaktiviteter) af besøgene.

Behovet for efteruddannelse er ikke nødvendigvis mindre i de små virksomheder, men er ofte mindre organiseret, og der er færre ansatte (nominelt set) i målgruppen til efteruddannelse. Endvidere kan det bemandingsmæssigt særligt i de helt små virksomheder være svært at undvære en medarbejder, mens denne er på kursus. Uddannelseskonsulenterne oplever, at de små virksomheder typisk ikke har kendskab til spændet af efteruddannelsesmuligheder og uddannelsesgodtgørelsesmuligheder, men i nogen grad har kontakt til uddannelsesinstitutioner i forbindelse med lærlinge og elever.

Konkrete resultater af virksomhedsbesøgene kan være svære at registrere. Én af uddannelseskonsulenterne nævner dog, at hun modtager deltagerlister fra kurserne op på den vis kan foretage en slags opfølgning på, hvilke virksomheder deltagerne er ansat i, og hvor der eventuelt er mulighed for gensalg. Uddannelseskonsulenterne oplever, at virksomhederne typisk er mere interesserede i de faglige kurser og lovpligtige certificeringer, end de 'bløde kurser', som kan være svære at sælge.

På kort sigt kan et besøg være med til at skabe opmærksomhed omkring efteruddannelsesmulighederne og så 'frø' til en eventuel fremtidig uddannelsesaktivitet. Ofte kræver det stor tålmodighed og tid fra der er foretaget et virksomhedsbesøg og til virksomheden ser et behov for en konkret uddannelsesaktivitet. Information og en fast kontaktperson fremhæves af flere som vigtigt, så virksomheden får mulighed for selv at tage fat i uddannelsesinstitutionen ved behov. Til trods herfor ønsker flere at deres indsats gav et større konkret udbytte.

Uddannelsesinstitutionerne peger endeligt på en afledt effekt af projektet: Samarbejde og Partnerskab har skabt relationer og kendskab til en lang række nye og for

skolerne hidtil ukendte virksomheder, som kan vise sig at være relevante partnere i fremtidige uddannelsesprojekter, jobrotationsordninger mv.

Samlet vurdering af kvalitet i målopfyldelsen

Evaluators vurdering

Kvaliteten i målopfyldelsen er defineret som de involverede parters opfattelse af kvaliteten i projektet kombineret med evaluators vurdering heraf i forhold til de opsatte mål.

Samlet vurderes projekt Samarbejde og Partnerskab at have blandet kvalitet i arbejdet med visse væsentlige forbedringsmuligheder. For denne indikator er projektet tildelt scoren 2.

5 Procesevaluering

Relevante læringselementer

Procesevalueringen skal fremhæve projektets relevante læringselementer og de elementer, der kan medvirke til at forankre de resultater, som projektet har opnået i hele projektperioden. Procesevalueringen baserer sig primært på interview med de involverede uddannelsesinstitutioner og med projektledelsen.

De efterfølgende afsnit omhandler:

- › Organiseringen af projektet på forskellige niveauer (afsnit 5.1)
- › Registrering og administration (afsnit 5.2)
- › Sikring af vidensdeling (afsnit 5.5)

5.1.1 Organisering af projektet på forskellige niveauer

Som angivet i midtvejsevalueringen har projektet haft en lang opstartperiode med behov for koordinering på tværs af flere niveauer.

Koordinering mellem projekt Samarbejde og Partnerskab og VEU-centrene

Tidsmæssig og indholdsmæssig sammenfald

Som angivet i midtvejsevalueringen har opstartsforløbet for projekt Samarbejde og Partnerskab og oprettelsen af VEU-centrene tidsmæssigt - og til dels også indholdsmæssigt - overlappet hinanden, hvilket særligt i opstartsperioden har gjort skellet uklart. Det er ifølge partnerne en udfordring på projektniveau, at der er to forskellige VEU-centre involveret, da de arbejder med forskellige mål fra Undervisningsministeriet og har forskellige interne indberetningstidspunkter.

Holdbarhed i samarbejdet

Uddannelsesinstitutionernes samarbejde i VEU-centrene kan understøtte en videreførelse af resultaterne fra projekt Samarbejde og Partnerskab, herunder særligt udviklingen i samarbejdsrelationerne på tværs af uddannelsesinstitutioner.

Ledelsesniveau

Projektet har gennem hele projektperioden haft en styregruppe og en følgegruppe, hvor der er afholdt planmæssige møder. Herudover er der under projektperioden blevet nedsat en række arbejdsgrupper.

Styrket samarbejde med forbedringspotentiale

Samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne er blevet styrket gennem projektperioden, som resultat af både samarbejdet i regi af projekt Samarbejde og Partnerskab og samarbejdet i regi af VEU-centrene. Projektet har medvirket til, at skolerne ledelse har fået et tættere samarbejde, men en styrkelse af samarbejdet er en kontinuerlig proces, som fortsat vil kræve en indsats efter endt projektperiode.

Der er en tendens til at de mindre uddannelsesinstitutioner i højere grad søger samarbejdet end de store uddannelsesinstitutioner, som har en større masse og en bredere palette af kursusaktiviteter internt.

I et fokusgruppeinterview med uddannelseskonsulenter er der enighed om, at *'Projektet bæres af konsulenterne i samarbejde på tværs af skoler og ikke af ledelsen'*. Uddannelsesinstitutionerne er selvstændige økonomiske enheder, hvilket præger samarbejdet på ledelsesniveau.

Tunge og langsomme beslutningsprocesser

Som angivet i midtvejsevalueringen har det store antal uddannelsesinstitutioner medført, at beslutningsprocesserne er forholdsvis tunge og langsommelige og præget af mange samarbejdspartnere, forskellige beslutningsniveauer, mange forskellige aktører på de institutioner, som er involverede, og forskellige incitament, erfaringer og tilgange.

Ikke optimalt match mellem beslutningstager og indsigt

Styregruppens medlemmer har ofte kun begrænset kendskab til uddannelseskonsulenternes daglige aktiviteter og udfordringer, hvilket kan medføre, at det enkelte styregruppemedlem ikke altid har de rette forudsætninger til at deltage i den meget 'praksisorienterede' dialog, som der har været i fokus på flere styregruppemøder.

Uddannelseskonsulentniveau

Sen involvering

Uddannelseskonsulenterne oplever, at der fra starten af projektet ikke var tilstrækkelig kontakt mellem uddannelseskonsulenterne og projektets ledelse og styregruppe, og at informationsgangene ikke er udviklet optimalt i løbet af projektperioden.

Uddannelseskonsulenterne udtrykker et ønske om at have været involveret i projektudviklingsfasen, i stedet for som det var tilfældet, først at blive involveret i justeringen af elementer efterfølgende.

Tættere relationer mellem uddannelseskonsulenterne

Gennem såvel projekt Samarbejde og Partnerskab og aktiviteter relateret til VEU-centrene er relationerne mellem uddannelseskonsulenterne blevet vedligeholdt og styrket. Konsulenterne samarbejder i stigende grad på tværs af uddannelsesinstitutionerne. Relationerne har været vigtige, herunder særligt for de uddannelseskonsulenter, som ikke er en del af et større korps af uddannelseskonsulenter på samme

uddannelsesinstitution. Relationerne styrker muligheden for at henvise virksomheder videre til andre uddannelsesinstitutioner.

Arrangementer for uddannelseskonsulenterne

Der er med forsinkelse afviklet en række arrangementer for uddannelseskonsulenterne. Uddannelseskonsulenterne er af den opfattelse, at det faglige udbytte har været varierende i relevans, men at deltagelse har givet mulighed for et socialt og netværksmæssigt udbytte, som har været gavnligt og lærerigt. Der er en betydelig variation i erfaringen hos uddannelseskonsulenterne på tværs af uddannelsesinstitutionerne, hvilket medfører, at nogle er erfarne og selvkørende, mens andre i højere grad søger input og sparring til gennemførelse af virksomhedsbesøgene.

Intern forankring

Uddannelseskonsulenter nævner, at det er vigtigt at forankre projektet hos underviserne på uddannelsesinstitutionerne, således at uddannelsesinstitutionen er klar til at afholde kurser genereret gennem virksomhedsbesøgene og at aftalen med virksomheden matcher de uddannelsesstilbud, som de senere reelt udbyder.

Projektledelsesniveau

Skift af projektleder

Projektet skiftede primo 2012 projektleder, idet den oprindelige projektleder fik andet arbejde. Lederskiftet har naturligvis krævet overlevering af viden og indføring i projektets historik, målsætninger mv. for den nye projektleder, men det vurderes ikke at have påvirket projektforløbet negativt.

5.2 Registrering og administration

Krav til registrering og administration

Projektet har været præget af krav til registrering og administration, både på grund af krav fra Socialfonden og på grund af behov for en relativt omfattende styring og ledelse af partnerskabet af den interne projektledelse.

I forbindelse med afviklingen af projektaktiviteterne oplever uddannelseskonsulenterne, at partnerskabserklæringerne m.v. kan være svært forståelige grundet et tungt juridisk sprog.

CRM-systemet

Et centralt element i projektets registrering er indførelsen af et fælles CRM-system på tværs af uddannelsesinstitutionerne. CRM-systemet skulle muliggøre fælles registreringer og vidensdeling på tværs af uddannelsesinstitutionerne.

Der har dog gennem projektperioden vist sig en række udfordringer tilknyttet systemet¹⁴:

¹⁴ Ifølge "Redegørelse for projektstatus, Tilskud til Regionalfonden eller Socialfonden', 28.03.2012' er der siden midtvejsevalueringen sket en række tilpasninger af CRM systemet på baggrund af ønsker fra konsulenterne og gennemført et heldags kursus i CRM d. 24.januar 2012 med fokus på træk af rapporter, muligheder/ planlægningsredskaber i CRM m.m. Der er endvidere i december 2011 udsendt nyhedsbrev 2 vedr. CRM.

- › Uddannelsesinstitutioner havde ikke mulighed for registrering i CRM-systemet fra projektstart.
- › En vejledning i brugen af systemet kom relativt sent i projektet.
- › Styregruppemedlemmerne tager beslutninger omkring systemet, mens kendskabet til systemet ligger hos uddannelseskonsulenterne.
- › Dobbeltregistrering - flere skoler registrerer både i CRM-systemet og deres egne systemer.
- › Ikke alle registreringer opfylder de relevante minimumsoplysninger, og der har ikke været fælles standarder for registreringer. Herudover er der forskellige syn på omfanget af informationer, som skal registreres, for at sikre at alt relevant information videregives, men der samtidig kan skabes et nemt overblik.
- › Nogle fornemmer at andre uddannelseskonsulenter 'vogter over informationen', således at de ikke deler alt relevant information i CRM-systemet.

Projektets parter har besluttet, at alle data registreret om virksomhederne og virksomhedsbesøgene i CRM systemet bevares og overføres til de CRM systemer, som de to VEU centre har valgt at benytte efter projektets afslutning.

5.3 Sikring af videndeling

Begrænset struktureret vidensdeling

Videndeling i projektet foregår via forskellige kanaler. Først og fremmest CRM-systemet, temamøder og ved at institutionerne henviser virksomheder til hinanden efter virksomhedsbesøg. Der har desuden i projektet været afholdt "konsulentdage", det vil sige erfa-arrangementer mellem konsulenter om aktuelle temaer (projektmuligheder for virksomheder, "teknikker" i det opsøgende arbejde mv.).

Der er ikke igangsat en formel vidensdeling på tværs af uddannelsesinstitutionerne eller overfor Beskæftigelsesregion Nordjylland generelt, men parterne i projektet planlægger at opretholde et netværk for uddannelseskonsulenterne efter projektets afslutning.

Generelt vil det dog være i regi af VEU Centrene at samarbejdet mellem uddannelsesinstitutionerne skal koordineres og gennemføres.

6 Virksomhedscases

Fire virksomhedscases Til illustration af gode erfaringer, der kan anvendes som positiv læring og inspiration på tværs af institutioner, er der udarbejdet fire virksomhedscases.

Casene er udarbejdet på basis af telefoninterview med fire virksomheder. Valget af virksomheder er baseret på input fra uddannelseskonsulenterne. Det har været disses ansvar at rekruttere virksomhederne til casene og forberede virksomhederne på deres deltagelse. Erfaringen fra midtvejsevalueringen viste, at for at få involveret virksomhederne er det afgørende, at der er indgået en form for aftale mellem uddannelseskonsulenten og virksomheden, inden COWI tager kontakt. Der var lagt op til at gennemføre 6-8 virksomhedsinterview i forbindelse med slutevalueringen, men det viste sig vanskeligt at skaffe virksomheder, som ville medvirke¹⁵.

COWI har kontaktet ca. 20 virksomheder for at gennemføre et interview, men det må konstateres at virksomhederne ikke har haft interesse i at bidrage til evalueringen.

Hovedtemaerne i interviewene er:

- › Efter- og videreuddannelse
 - › Virksomhedens brug af efter- og videreuddannelses tilbud generelt
 - › Udvikling i virksomhedens arbejde med strategisk uddannelsesplanlægning og kompetenceudvikling
- › Samarbejde

¹⁵ Udover disse fire virksomhedscases er der gennemført interview og udarbejdet casebeskrivelser for to yderligere virksomheder. Det har ikke været muligt efterfølgende, at få virksomhederne til at afsætte tid til at godkende beskrivelserne, hvorfor disse ikke er taget med i evalueringsrapporten.

- › Vurdering af samarbejdet med skolerne. Er der sket en udvikling de senere år?
- › Virksomhedens opfattelse af skolernes konsulentgruppe som samarbejdspartner og sparringspartner vedrørende videre- og efteruddannelse
- › Projektet
 - › Beskrivelse af virksomhedens konkrete involvering i projektet

I det efterfølgende er de fire cases gengivet.

Persolit A/S, Nørresundby (ca. 14 ansatte)	
Efter- og videreuddannelse hos medarbejderne i Persolit A/S	<p>Hos virksomheden Persolit A/S har man ikke tradition for en struktureret organisering af videre- og efteruddannelse. Virksomheden har en del sæsonudsving i beskæftigelsen og de perioder har medarbejderne hidtil ofte benyttet til kurser og efteruddannelse. Man har en relativt fast medarbejderstab (trods sæsonudsving i beskæftigelsen) og de grundlæggende faglige kvalifikationer er derfor på plads. Isoleringsbranchen er præget af, at krav til certifikater inden for virksomhedens arbejdsområde stiger, derfor benytter man en del kurser inden for eksempelvis svejsning, epoxy, "varmt arbejde" og isoleringsteknik.</p> <p>Virksomheden har primært kontakt til AMU Nordjylland og Tech College Aalborg, men man har ikke hidtil haft faste kontaktpersoner, men plejer dog at vende tilbage til den samme medarbejder på skolerne fra gang til gang. Man har haft et par medarbejdere på kursus det seneste års tid, men i forbindelse med projekt Samarbejde og Partnerskab var det især en medarbejders ønske om et svejsekursus, som blev løst, idet man ikke selv havde fundet den rigtige løsning.</p>
Virksomhedsbesøget	<p>AMU Nordjylland tog kontakt til Persolit og foreslog et informationsbesøg, som virksomheden takkede ja til. Persolit synes det var positivt at man blev kontaktet med henblik på et personligt besøg og med henblik på præsentation af "det brede overblik", som man netop mangler i mange sammenhænge. Virksomheden har aldrig haft direkte besøg tidligere. Derfor var det vigtigt at få ansigt på en medarbejder, som gerne ville hjælpe virksomheden.</p> <p>Under besøget fra AMU fortalte virksomheden om en medarbejder, som havde udtrykt ønske om et svejsekursus. Den opgave påtog konsulent fra AMU sig med det samme at løse og det rigtige kursus blev fundet.</p> <p>Persolits oplevelse af besøget var, at det var nyttigt at få skabt en direkte kontakt og at besøget var med til at skabe lidt klarhed over et uoverskueligt uddannelsesudbud. Det er en stor udfordring som virksomhed at følge med i udviklingen af uddannelsesudbuddet, når man ikke benytter det hver dag. I praksis er det derfor nødvendigt med en personlig kontakt til virksomhederne for at få formidlet indholdet af kurserne og i nogle situationer også hjælpe med tilmelding mv.</p> <p>Konklusionen på besøget var, at virksomheden oplevede, at tilgangen fra skolen var mere serviceorienteret end man har været vandt til.</p>
Resultat af besøget	<p>Persolit har været meget tilfredse med besøget fra AMU Nordjylland. Persolit mener ikke der er lavet aftale om en fast kontaktperson.</p>

	<p>son med skolen, men man har nu "ansigt og navn" på en medarbejder som man kan henvende sig til. En løbende kontakt vil gøre det mere naturligt for dem i fremtiden at vælge at sende medarbejdere på kursus frem for at sende dem hjem, hvis der opstår en stille periode. Desuden fortæller virksomheden, at hvis en skole står med et relevant kursus og mangler et par ekstra deltagere for at kunne oprette kurset, vil man være villig til at finde et par medarbejdere.</p> <p>Virksomheden har ikke indgået formelle aftaler, men vil gerne have besøg igen, fordi besøgene i praksis sætter gang i både overvejelser om efteruddannelse og konkrete uddannelses aktiviteter.</p>
Aftaler	Ingen partnerskabsaftale Ingen uddannelsesambassadør

DGI Nordjylland (ca. 18 ansatte)	
Efter- og videreuddannelse hos medarbejderne i DGI Nordjylland	<p>I DGI Nordjylland drøftes videre- og efteruddannelse med medarbejderne på de årlige MUS-samtaler alt efter behov og ønske fra medarbejderen.</p> <p>DGI Nordjylland har ikke haft medarbejdere på efteruddannelseskurser (AMU, FVU, kombinerede AMU-FDVU og IKV i AMU) de seneste par år, men medarbejdere har løbende deltaget i interne kurser i DGI-regi.</p>
Virksomhedsbesøget	<p>Aalborg Handelsskole tog kontakt til DGI Nordjylland og tilbød dem et besøg, som DGI Nordjylland takkede ja til, fordi de i forvejen har en god kontakt til andre konsulenter på Aalborg Handelsskole omkring elever og praktikanter.</p> <p>DGI Nordjyllands forventninger til besøget blev indfriet. Mødet omhandlede handelsskolens kursustilbud og afholdelsesformer, herunder kurser på Aalborg Handelsskole sammen med medarbejdere fra andre virksomheder og kurser afholdt på DGI Nordjylland tilrettelagt for medarbejder. Uddannelseskonsulenten fra Aalborg Handelsskole blev opfattet som meget positiv og imødekommende. Efter mødet har der været opfølgende korrespondance via e-mail og telefon. Det er aftalen af DGI Nordjylland henvender sig til Aalborg Handelsskole, når de ønsker en konkret uddannelsesaktivitet.</p>
Resultat af besøget	<p>Som resultat af mødet overvejer DGI Nordjylland nu at sende medarbejdere på kursus i efteråret 2012 eller foråret 2013. Konkret overvejes det, at sende 2-4 medarbejdere på et regnskabskursus og sende hele medarbejderstaben på temabaserede kurser f.eks. i salg eller IT-programmer gennem Aalborg Handelsskole.</p> <p>DGI Nordjylland har nu et overblik over mulighederne på Aalborg Handelsskole, men ikke de øvrige nordjyske uddannelsesinstitutioners tilbud. De har ikke i dag kontakt til andre skoler end Aalborg Handelsskole og forventer ved behov, selv at søge information omkring de øvrige skolars tilbud.</p>
Aftaler	<p>Ingen partnerskabsaftale Ingen uddannelsesambassadør</p>

Premier Is, produktionen (ca. 60 fastansatte og derudover en række sæsonarbejdere)	
Efter- og videreuddannelse hos medarbejderne hos Premier Is	<p>Hos Premier Is planlægges efter- og videreuddannelsen af medarbejderne i et samspil mellem driftslederen og medarbejdernes tillidsrepræsentant.</p> <p>Virksomheden er generelt tilfreds med uddannelsesmulighederne og leverandørerne, men der mangler dog uddannelsesmuligheder i lokalområdet inden for en række fagområder f.eks. industrirengøring.</p>
Virksomhedsbesøget	<p>Premier Is har haft et flerårigt samarbejde med en fast kontaktperson på HF & VUC Thy. Efter at have ligget lidt i stilstand blev samarbejdet genstartet i efteråret 2010. Udover samarbejdet med HF & VUC Thy har virksomheden også relationer til EUC Nordvest.</p> <p>Virksomheden blev i 2010 kontaktet telefonisk af HF & VUC Thy. På basis af telefonsamtalen blev det aftalt at afholde et fællesmøde med deltagelse af virksomheden og både HF & VUC Thy og EUC Nordvest. På mødet var fokus på generel information omkring uddannelsesmuligheder, økonomi, rotationsordning, regler for tilskud m.v.. Mødet dannede basis for senere uddannelsesforløb.</p>
Resultat af besøget	<p>Der har været gennemført kursusforløb i både efteråret 2010 og efteråret 2011. Kursusforløbet inkluderede både kurser fra VUC og EUC. Alle timelønnede og funktionærlignende personale dvs. mejerister er blevet FVU-screenet. Det efterfølgende kursusforløb gennem VUC har involveret 3-4 ugers grunduddannelse inden for læsning og matematik på forskellige niveauer. Cirka 50 medarbejdere har deltaget fordelt på lukkede hold af cirka 15 personer. Herudover har nogle af medarbejderne deltaget på et kursus for ordblinde.</p> <p>Uddannelsesforløbet for forløbet gennem en turnusordning, hvor de ansatte skiftevis har været på kursus i en uge og tilbage i produktionen i en periode, før de kom på kursus igen. Dette muliggør, at de har kunnet holde produktionen kørende på et hensigtsmæssigt niveau i det meste af perioden. Der har dog været en periode på tre uger, hvor de har haft fabrikken lukket. De to af ugerne har medarbejderne været på undervisning gennem EUC og i én af ugerne har medarbejderne været sendt på tvungen ferie. Kursusaktiviteten blev muliggjort af fondsmidler.</p> <p>Incitamentet til at sende personalet på efteruddannelse var dels at opkvalificere de ansatte dels af undgå flest mulige fyringer i en periode med uforholdsmæssig høj lagerbeholdning.</p> <p>Det påtænkes at afholde uddannelsesforløb igen i efteråret 2012.</p>

	<p>Af kernepunkter i forhold til fremtidige forløb kan nævnes: a) Det er vigtigt for virksomheden med forløb, som kan opdeles i hele uger, hvilket muliggør rotationsordningen, b) det er vigtigt for virksomheden, at uddannelsesinstitutionerne kan levere uddannelsesforløb på de tidspunkter, hvor det passer ind i virksomhedens tidsplan og c) det er vigtigt for virksomheden, at de har en direkte kontakt til den relevante uddannelsesinstitution, idet uddannelsesinstitutionerne ikke har den fornødne kendskab til hinandens kursusudbud til at kunne fortælle om hinandens kurser og give en tværgående rådgivning.</p> <p>Virksomheden vurderer ikke, at de har det fulde overblik over videre- og efteruddannelsesmulighederne, idet der hele tiden sker noget nyt. Dette er dog ikke et problem, idet de har løbende kontakt til uddannelsesinstitutionerne og endvidere gerne selv initierer en kontakt ved behov.</p>
Aftaler	<p>Det er ikke klart om virksomheden har en Partnerskabsaftale eller en uddannelsesambassadør (De er dog en del af EUC's kernekundekoncept, hvor de har deltaget i arrangementer/foredrag f.eks. omkring jobrotation)</p>

City-Trafik A/S, Aalborg (ca. 213 ansatte)	
Efter- og videreud- dannelse hos medarbejderne hos City Trafik A/S, Aalborg	<p>I City-Trafik A/S, Aalborg er der fokus på opkvalificering af de ansatte. Således er der løbende ansatte på kursus hos bl.a. AMU Nordjylland og VUC Nordjylland - f.eks. uddannelse til faglært chauffør, fornyelse af certifikater/beviser, undervisning i dansk som andetsprog, dansk- og skriveundervisning m.v.. Af nye fokusområder i 2012 kan nævnes engelsk og matematik.</p> <p>Uddannelsesaktiviteter initieres fra forskellige steder, bl.a. ledelsen, tillidsrepræsentanten, den faglige klub og den enkelte ansatte. Når der f.eks. arrangeres et FVU-forløb er det op til den enkelte medarbejder at tilmelde sig frivilligt, hvilket suppleres med at udvalgte medarbejdere modtager en direkte opfordring til at tilmelde sig.</p> <p>Generelt er virksomheden tilfredse med udbuddet og kvaliteten af efteruddannelsesaktiviteter, men har dog oplevet, at nogle kurser ikke har levet op til deres forventninger i forhold til undervisningsform, kvalitet og niveau.</p>
Virksomhedsbesøget	<p>City-Trafik A/S, Aalborg har haft et mangeårigt samarbejde med VUC Nordjylland. De har en fast kontaktperson på uddannelsesinstitutionen, hvilket de er glade for.</p> <p>I perioder op til en uddannelsesaktivitet er dialogen typisk hyppig og meget konkret rettet mod aktiviteten, mens dialogen i andre perioder er mere ad hoc og i højere grad omhandler virksomhedens generelle behov for videre- og efteruddannelse og ønsker om nye typer uddannelsestiltag. Samtalen drejer sig både om uddannelsesaktiviteter på VUC, uddannelsesforløb andre steder og sammenhæng mellem en løbende drift og tid til uddannelsesaktivitet.</p>
Resultat af besøget	<p>Virksomheden har løbende kontakt til VUC Nordjylland og løbende ansatte på kurser på uddannelsesinstitutionen.</p> <p>De sidste par år har der i videre- og efteruddannelsesøjemed været særlig fokus på fastholdelse af chauffører, primært via kurser i basale færdigheder, som dels opkvalificerer medarbejderne dels øger selvværdet hos medarbejderne. Forbedrede basale færdigheder kan bl.a. skabe en bedre kommunikation på tværs af aktører, f.eks. mellem mekanikere og chauffører.</p> <p>Virksomheden oplever, at efteruddannelse kan virke skræmmende for nogle af medarbejderne, herunder særligt de ufaglærte. Deres erfaringer viser, at kurser i basale færdigheder kan være spring-</p>

	<p>brættet til et efterfølgende fagligt rettet kursusforløb.</p> <p>Overordnet set vurderer virksomheden, at de har et fint overblik over de brancherelaterede efteruddannelsesmuligheder.</p>
<p>Aftaler</p>	<p>Virksomheden er ikke selv bekendt med om de har en partnerskabsaftale</p> <p>Ingen uddannelsesambassadør</p>

Bilag A Indikatorer

I evalueringen anvendes to typer indikatorer, som defineret nedenfor:

- › Målopnåelsesindikatorer
 - › Budgetforbrug (forbrug i % af samlet budget)
 - › Tidsforbrug (forbrug i % af samlet projektperiode)
 - › Målopnåelse (opgøres på basis af kvantitative mål, milepæle, aktivitetsgennemførelse og øvrige udvalgte indikatorer)

- › Vurderingsindikatorer
 - › Relevans (herunder rationale)
 - › Målopnåelse ift. tidsforbrug (ressourceeffektivitet)
 - › Målopnåelse ift. budgetforbrug (ressourceeffektivitet)
 - › Kvalitet i målopnåelse

De tre fremdriftsindikatorer angives i procent. De fire vurderingsindikatorer angives på en score fra 0 til 4. Scoren udregnes på baggrund af den gennemførte informationsindsamling og fastsættes i forhold til nedenstående scoringssystem.

Table 6-1 Scoringssystem for vurderingsindikatorerne

Evalueringsstema	Scoringssystem
<p>Relevans: Udtrykker en kvalitativ vurdering af, hvor relevant projektet fortsat er, set i forhold til den regionale erhvervsudviklingsstrategi og partnernes behov/muligheder. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver meget høj relevans.</p>	<p>0: Ingen relevans hverken for REUS eller for partnere</p> <p>1: Ingen relevans for REUS og delvist relevant for partnere – eller omvendt</p> <p>2: Delvist relevant for både REUS og partnere</p> <p>3: Fuldt relevant for REUS og delvist relevant for partnere – eller omvendt</p> <p>4: Fuldt relevant for både REUS og partnere</p>
<p>Kvalitet af målopnåelsen: Er en vurdering af kvaliteten af de aktiviteter, der har været i projektet frem til evalueringstidspunktet. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en meget høj kvalitet i aktiviteterne.</p>	<p>0: Meget lav kvalitet i arbejdet, hvor der er behov for markante forbedringer på stort set alle områder</p> <p>1: Lav kvalitet i arbejdet, hvor der på centrale områder er behov for store forbedringer i kvaliteten</p> <p>2: Blandet kvalitet i arbejdet med visse væsentlige forbedringsmuligheder</p> <p>3: Høj kvalitet i arbejdet med mulighed for få vigtige forbedringer</p> <p>4: Meget høj kvalitet i arbejdet med ganske få forbedringsmuligheder</p>
<p>Målopnåelse i forhold til budgetforbrug:</p>	<p>0: Ingen eller stort set ingen målopnåelse</p>

<p>Her sættes målopnåelsen i forhold til budgetforbruget i procent. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en målopnåelse som forventet eller over forventet i forhold til de anvendte midler.</p>	<p>for de forbrugte budgetmidler</p> <p>1: Målopnåelse meget under forventet i forhold til budgetforbrug</p> <p>2: Målopnåelse en del under forventet i forhold til budgetforbrug</p> <p>3: Målopnåelse lidt under forventet i forhold til budgetforbrug</p> <p>4: Målopnåelse som forventet eller over forventet i forhold til budgetforbrug</p>
<p>Målopnåelse i forhold til tidsforbrug: Her sættes målopnåelsen i forhold til tidsforbruget i procent af den samlede tidsramme. Scoren kan gå fra 0-4, hvor 4 angiver en målopnåelse som forventet eller over forventet i forhold til den anvendte tid.</p>	<p>0: Ingen eller stort set ingen målopnåelse for den anvendte tid</p> <p>1: Målopnåelse meget under forventet i forhold til tidsforbrug</p> <p>2: Målopnåelse en del under forventet i forhold til tidsforbrug</p> <p>3: Målopnåelse lidt under forventet i forhold til tidsforbrug</p> <p>4: Målopnåelse som forventet eller over forventet set i forhold til tidsforbrug</p>

Bilag B Interviewliste

Følgende har deltaget i interview med projektledelsen:

Rolle	Aktør
Juridisk ansvarlig ift. ansøgning	Uddannelseschef Henrik Nielsen
Projektleder	Projektleder Karin Balling Olsen

Følgende har deltaget i fokusgruppeinterviewet for uddannelseskonsulenter:

Uddannelsesinstitution	Uddannelseskonsulent
AMU-Nordjylland	Erik Nielsen
Erhvervsskolerne Aars	Mette Beltoft Svendsen
EUC Nord	Mette Kroll
EUC Nordvest	Marianne Kanstrup Jensen
SOSU Nord	Britta Dietz
VUC-Nordjylland	Susanne Sølvhøj
Aalborg Handelsskole	Hanne Christensen

Følgende styregruppemedlemmer har deltaget i telefoninterview:

Uddannelsesinstitution	Styregruppemedlem
Frederikshavn Handelsskole	Poul-Erik Skovsgaard
Nordjyllands Landbrugsskole	Poul Jacobsen
Tech College Aalborg	Tina Møller Steenstrup
VUC Thy Mors	Leif Eskerod

Note A: Styregruppemedlemmerne er udvalgt, således at alle uddannelsesinstitutionerne er repræsenteret ved enten fokusgruppe eller telefoninterview.