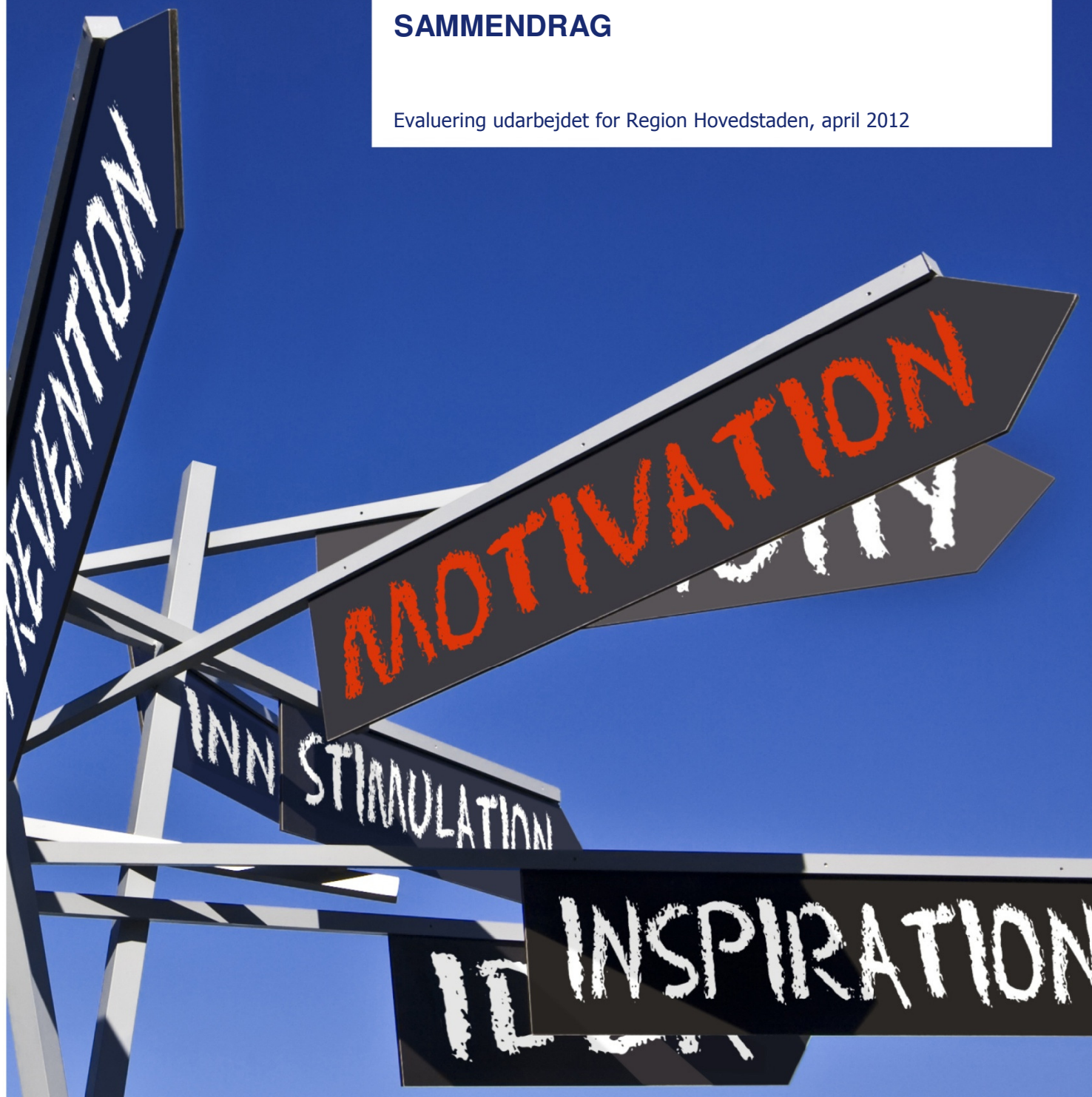


TVÆRGÅENDE EVALUERING AF REGION HOVED-
STADENS UDDANNELSESPROJEKTER

SAMMENDRAG

Evaluering udarbejdet for Region Hovedstaden, april 2012



EVALUERING AF REGION HOVEDSTADENS UDDANNELSESPROJEKTER

Region Hovedstaden har i foråret 2013 fået gennemført en ekstern evaluering og analyse af regionens indsats og betydning på uddannelsesområdet. Det primære formål med evalueringen har været at kortlægge og vurdere, hvordan og i hvor høj grad Region Hovedstadens uddannelsesprojekter har skabt regional værdi.

Evalueringen har desuden haft et fremadrettet fokus og er kommet med anbefalinger til, hvordan regionen fremadrettet sikrer, at de regionale uddannelsesprojekter, der støttes, i så høj grad som muligt bidrager til regional udvikling og vækst. Der er ikke tale om en traditionel målopfyldelsesevaluering, der sætter projekternes opnåede resultater op mod indsatsområder og mål i regionens uddannelsesstrategi, men derimod en tværgående evaluering og vurdering af, hvilke mere varige resultater og forandringer de regionale uddannelsesprojekter har været medvirkende til på uddannelsesområdet.

Evalueringen er gennemført af konsulentvirksomheden Oxford Research, og har taget udgangspunkt i 11 igangværende og 9 afsluttede uddannelsesprojekter, som Region Hovedstaden har bevilget midler til i perioden fra 2009 til 2012. De igangværende projekter er inddraget for at sikre læring omkring den mere dagsordensættende og proaktive rolle, som regionen ønsker at spille på uddannelsesområdet.

Projekterne er forankret hos en bred vifte af regionens uddannelsesaktører, herunder uddannelsesinstitutioner, Ungdommens Uddannelsesvejledningscentre, jobcentre og Region Hovedstaden selv. De 20 projekter - som evalueringen omfatter – illustrerer spændvidden i den samlede projektportefølje. Projekternes samlede budgetter ligger på mellem 2,5 og 50 millioner kr., mens Region Hovedstadens økonomiske bidrag ligger på mellem 1,1 og 12 millioner kr. Størstedelen af projekterne er relativt store og har et samlet budget på over 10 millioner kr. samt en varighed på op til 3 år.

Nærværende sammendrag opsummerer de vigtigste resultater og anbefalinger fra evalueringen. Der er i sammendraget særligt fokus på at opsummere resultaterne og effekterne af de igangsatte uddannelsesprojekter og på at vurdere, hvordan og i hvor høj grad Region Hovedstadens uddannelsesprojekter har skabt regional værdi.

Resultater af evalueringen

Regionen spiller en vigtig rolle på uddannelsesområdet

Helt overordnet viser evalueringen, at Region Hovedstaden (herefter regionen) spiller en yderst vigtig rolle i forhold til at skabe og facilitere udvikling på uddannelsesområdet. Der er i dag ingen andre aktører på uddannelsesområdet, der i samme grad har fokus på eller ressourcer til at facilitere udvikling og innovation på uddannelsesområdet. Regionen har desuden via sin uvildige rolle og regionale indsigt i både uddannelse, erhvervsliv og arbejdsmarked en unik fordel og mulighed for netop at facilitere udvikling og nytænkning på uddannelsesområdet. Evalueringen peger samtidig på, at regionen via sine uddannelsesprojekter er lykkedes med at udnytte denne rolle og mulighed og hermed i høj grad er med til at skabe udvikling og nytænkning på uddannelsesområdet i hovedstadsregionen.

Evalueringen viser da også, at uddannelsesaktørerne anser regionen som dagsordensættende. Det påpeges, at regionen igennem deres støtte til udviklingsprojekter har en stor indflydelse i forhold til at sætte fokus på specifikke problemstillinger på uddannelsesområdet. Det er desuden Oxford Researchs vurdering, at der er et udbredt kendskab til regionens uddannelsesstrategi, og at regionen generelt er lykkedes med at skabe sammenhæng mellem uddannelsesstrategiens mål og indsatsområder samt de igangsatte udviklingsprojekter.

Uddannelsesprojekterne skaber stor regional værdi

Mere konkret fremgår det af evalueringen, at regionen via sin aktive medvirken i de regionale uddannelsesprojekter er med til at løfte 'barren', kvaliteten og ambitionsniveauet i projekterne og hermed i høj grad er med til at sikre den regionale værdiskabelse. Med regional værdi menes, at projekterne ikke alene skaber resultater, der løser udfordringer på den enkelte institution, men at der tillige skabes varige resultater og forandringer på uddannelsesområdet, der støtter op om den generelle udvikling af hovedstadsregionen til en mere innovativ, konkurrencedygtig og attraktiv region.

Evalueringen peger særligt på, at regionen via de igangsatte regionale uddannelsesprojekter har:

- **Øget samarbejdet på tværs af institutioner og aktører på uddannelsesområdet**

- **Skabt innovation og nytænkning og hermed medvirket til varige kultur- og organisationsmæssige forandringer blandt de medvirkende uddannelsesaktører**
- **Styrket uddannelsesaktørernes fokus på regionale udfordringer**

Et af de mest markante resultater på tværs af de igangsatte uddannelsesprojekter er øget samarbejde og dialog på tværs af regionens mange forskellige uddannelsesinstitutioner og aktører. Det øgede samarbejde har blandt andet skabt grobund for bedre overgange i uddannelsessystemet og er med til at modvirke den silotænkning, der traditionelt præger uddannelsesområdet. Helt konkret har regionens uddannelsesprojekter eksempelvis ført til bedre samarbejde og overlevering af elever mellem produktionskoler og tekniske skoler og lettet overgangen for unge fra det kommunale system til at komme ind på en erhvervsuddannelse.

Vigtigst af alt er, at det øgede samarbejde tydeligvis resulterer i øget vidensdeling og udvikling på tværs af uddannelsesaktørerne og hermed er en vigtig faktor i den nytænkning og innovation, der skabes i de regionale uddannelsesprojekter. Evalueringen peger desuden på, at projekterne generelt er medvirkende til at skabe varige kultur- og organisationsmæssige forandringer samt et *ændret mindset* hos de involverede uddannelsesaktører. Der er flere eksempler på, at succesfulde tiltag forankres, og at projekter leder til udarbejdelsen af nye strategier, fornyede undervisningsformer samt omorganisering og nytænkning hos de involverede aktører. Dette både på organisations-, ledelses- og medarbejderniveau. Bl.a. har en lang række af regionens gymnasier fået et helt nyt syn på og tilgang til, hvordan man i praksis arbejder med innovation og entreprenørskab i gymnasiet. Herudover kan det også nævnes, at en række projekter, der har haft fokus på at udvikle og afprøve nye undervisningsmetoder og værktøjer, har medført, at underviserne på de involverede institutioner er begyndt at tænke undervisning på en helt ny måde. Dette har bl.a. været medvirkende til en mere inddragende undervisning samt muligheder for en højere grad af undervisningsdifferentiering.

Det fremgår også af evalueringen, at flere af projekterne har resulteret i et styrket fokus blandt uddannelsesaktørerne på vigtige regionale problemstillinger samt nye og bedre måder at gribe udfordringerne på disse områder an på. På regionens voksenuddannelsescentre (VUC'er) samt en række erhvervsskoler er der således som en direkte følge af regionale uddannelsesprojekter blevet sat langt mere systematisk og vedvarende fokus på at nedbringe de høje frafaldsprocenter på skolerne.

De konkrete uddannelsesmæssige resultater

Udover de organisatoriske, kulturelle og samarbejds-mæssige forandringer har de igangsatte regionale uddannelsesprojekter også været med til at skabe en lang række konkrete resultater og effekter på uddannelsesområdet. Konkret har projekterne eksempelvis

medvirket til følgende positive forandringer på uddannelsesområdet i Region Hovedstaden:

- **Bedre overgange i uddannelsessystemet**

I projektet Genvej.nu er der med stor succes udviklet en ny regional webportal, der hjælper unge i deres valg af uddannelse. Herudover har flere projekter bidraget til at lette overgangen til regionens erhvervsuddannelser fra både folkeskoler, produktionsskoler og det kommunale system.

- **Udvikling af nye og mere motiverende undervisningsmetoder**

Regionale uddannelsesprojekter har blandt andet resulteret i udviklingen af nye e-læringsværktøjer, fået undervisere på regionens VUC'er til at anvende nye og mere inddragende undervisningsmetoder og fået en lang række gymnasier til at inddrage innovation og entreprenørskab langt mere aktivt og kvalificeret i undervisningen.

- **Nye praktikpladser**

Regionen har blandt andet via den 'Regionale praktikpladsenhed' selv været en af de bærende kræfter i oprettelsen af 350 nye uddannelsesaftaler.

- **Nye uddannelser**

Foranlediget af hovedstadsregionens stærke life-scienceklynge har regionen for eksempel medvirket til oprettelsen af en ny gymnasial studieretning med fokus på biologi, matematik og fysik. Dette har ført til et markant større optag af gymnasieelever, der vælger den naturvidenskabelige retning. Regionen har desuden medvirket til at udvikle og øge anvendelsen af individuelle erhvervsuddannelser. Fordelen ved disse er, at de kan udvikles hurtigt og med særlig hensyntagen til specifikke behov fra regionens erhvervsliv og arbejdsmarked samt den enkelte elev.

- **Mindre frafald på voksen- og erhvervsuddannelserne**

Flere af regionens uddannelsesprojekter har som allerede nævnt medført et større fokus på frafald og kvalificeret uddannelsesaktørernes indsats på området. Som et resultat af dette har TEC i København, SOSU C i Herlev og Hotel og Restaurantskolen eksempelvis formået at nedbringe frafaldet.

Der er således skabt konkrete uddannelsesmæssige resultater i projekterne, der i høj grad støtter op om Region Hovedstadens uddannelsesstrategi. Evalueringen tyder samtidigt på, at flere af disse resultater videreføres og forankres efter projekternes ophør.

Regionen er med til at løfte 'barren' og sikre regional værdiskabelse i de enkelte projekter

Det er Oxford Researchs klare vurdering, at regionen spiller en afgørende rolle i forhold til at sikre den generelt høje kvalitet i de igangsatte projekter, og at der i projekterne som hovedregel er skabt resultater af regional værdi.

Særligt har regionen via sin uvildige rolle været med til at sikre samarbejdet på tværs af uddannelsesaktører, hvilket som nævnt nedbryder barrierer og silotænkning og fremmer innovation og nytænkning i projekterne. Samtidigt har de brede og tværgående samarbejder givet mulighed for at igangsætte projekter med mere volumen og hermed større slagkraft og bevågenhed. Regionen har tillige spillet en afgørende rolle i selve projektudviklings- og ansøgningsfasen i forhold til at gøre projekternes problemformuleringer, projektmål og aktiviteter så konkrete, klare og præcise som muligt.

Regionen vælger i stigende omfang at sidde med i projekternes styregrupper. Det er Oxford Researchs vurdering, at regionens deltagelse i styregrupper overvejende er en fordel. Deltagelsen giver dels en tættere kobling til Region Hovedstadens mål og vækst dagsorden, og sikrer dels et vedvarende fokus på projekternes konkrete målsætninger. Endvidere er regionens deltagelse med til at sikre regionens viden om og kendskab til projekterne samt sende et positivt signal om, at projekterne er vigtige for regionen. Derudover er der klare eksempler på, at regionen via sin store og tværgående viden om både uddannelsesområdet og hovedstadsregionens erhvervsliv og arbejdsmarked i flere projekter løbende har været med til at sikre, at 'barren' hele tiden er blevet sat så højt som muligt i forhold til at få skabt resultater af regional værdi.

Vigtige faktorer for regional værdiskabelse

Ses der på, hvilke faktorer der er afgørende for, om de enkelte projekter skaber varige resultater af regional værdi, viser evalueringen, at det særligt er opfyldelsen af følgende tre faktorer:

- Projektets regionale skalering
- Projektets budgetmæssige størrelse
- Forankringen i ægte regionale problemstillinger og løsninger

Med projektets regionale skalering henvises til projektets bredde i forhold til antallet af involverede uddannelsesaktører. Projektets budgetmæssige størrelse har betydning for muligheden for at inddrage mange partnere samt at skabe en større slagkraft og bevågenhed. Endvidere vurderer Oxford Research, at der opstår en 'too big to fail'-følelse blandt de involverede aktører i projekter med en vis budgetmæssig tyngde, der resulterer i en endnu højere grad af vilje og ansvarsfølelse i forhold til at få skabt synlige og

varige resultater. Endelig peger evalueringen på, at forankringen i ægte regionale problemstillinger og løsninger har betydning for projekternes mulighed for at skabe regional værdi. I denne sammenhæng vurderes regionen specielt at spille en rolle i forhold til at igangsætte projekter, der bygger bro mellem uddannelsesinstitutionerne og det regionale arbejdsmarkeds behov og muligheder.

Oxford Research vurderer at regionens rolle i selve projekterne i høj grad netop har haft afgørende betydning for projekternes skalering, budgetmæssige størrelse samt deres udgangspunkt i ægte regionale problemstillinger og løsninger. Særligt er regionen som allerede nævnt med til at sikre samarbejdet på tværs af uddannelsesaktører.

Anbefalinger

Evalueringen viser således, at regionen allerede i dag spiller en væsentlig rolle i forhold til at skabe værdi i projekterne og på uddannelsesområdet som helhed. Evalueringen kommer dog samtidigt med en række anbefalinger til, hvordan regionen kan fortsætte og styrke sin indsats på uddannelsesområdet:

- **Styrker sin facilitatorrolle**

I forhold til tendensen til at igangsætte større projekter med komplekse projektorganiseringer vurderer Oxford Research, at Region Hovedstaden spiller en yderst vigtig rolle som facilitator. Regionen har fordel af at være en uvildig part, hvilket giver gode forudsætninger i forhold til at etablere samarbejder og netværk samt mediere imellem uddannelsesaktørernes forskellige interesser.

- **Opmærksomhed på regionens egen rolle som arbejdsgiver**

Region Hovedstaden er en af Danmarks største arbejdsgivere, og hospitalerne fungerer som uddannelsessted for mange studerende. Flere aktører efterspørger derfor, at regionen som arbejdsgiver får en endnu stærkere rolle i flere uddannelsesprojekter. Det sker i dag allerede i flere projekter, men det vurderes, at der kan hentes endnu større synergieffekter, hvis regionen i højere grad får tænkt sin egen rolle som arbejdsgiver aktivt ind i de regionale uddannelsesprojekter.

- **Sætter mere fokus på vidensdeling og koordinering**

Evalueringen viser, at uddannelsesaktørernes kendskab til hinandens projekter generelt er begrænset. Flere af de interviewede uddannelsesaktører efterspørger, at regionen spiller en større rolle i forhold til at skabe vidensdeling og koordinering imellem de forskellige projektpartnere og projektledere.

- **Sikrer erfaringsopbygning og en øget systematik internt i organisationen**

I forhold til regionens udvikling hen imod at blive endnu mere synlig aktør på uddannelsesområdet, der sætter dagsordenen og selv er med til at lede store og komplekse projekter, anbefaler Oxford Research at sikre erfaringsopbygning i organisationen. Oxford Research vurderer endvidere, at der er rum for at professionalisere og systematisere regionens involvering i projekterne igennem flere fælles retningslinjer, skabeloner og beskrivelser af arbejdsgange for de enkelte projektfaser.

- **Øger opmærksomheden på at trække politik ud af projekterne**

Mens regionen er vant til at tænke regional politik ind i projekterne, vurderer Oxford Research, at de i mindre grad har erfaring med at trække regional politik ud af projekterne. Flere af regionens uddannelsesprojekter vurderes dels at indeholde læringer, som regionens politikere vil kunne profilere sig på politisk, dels at sætte fokus på vigtige regionale problemstillinger, som kun vil kunne løses på nationalt politisk plan.