

## Mångfald som Konkurrensfaktor – ett Projekt för Städpoolen

Slututvärderingsrapport för  
Städpoolens genomförandeprojekt finansierat av  
Europeiska Socialfonden i Sydsverige

2013-01-31  
Stefan Hansson  
Skaneus Support AB

## 1. INLEDNING

### 1.1 Lärande utvärdering

Skaneus Support AB har haft i uppdrag av Städpoolen i Södra Skåne AB att genomföra en lärande utvärdering av projektet "Mångfald som Konkurrensfaktor – ett Projekt för Städpoolen".

Projektet har utgjort ett genomförandeprojekt finansierat av Europeiska Socialfondens (ESF) programområde 1 i Sydsverige och har syftat till att, mot bakgrund av att städföretaget består av en mångkulturell organisation med ett stort antal medarbetare med utländsk bakgrund från olika länder och kulturer, genomföra insatser för att använda mångfalden som en del av en affärsutveckling samt tillföra kunskap för att kunna anpassa organisationskultur och arbetsmetoder utifrån den heterogena personalsammansättningen. Projektet har genomförts under perioden 2011-02-01 – 2013-01-31.

Denna slututvärderingsrapport utgör den sista av sammanlagt fem utvärderingsinsatser under projektperioden. Uppdraget har inneburit att genomföra såväl en *formativ* som *summativ* utvärdering men också, som grund för slututvärderingen, att sätta in erfarenheterna i socialfondsprogrammets kontext för att påverka framtida relevanta strukturer .

Den *formativa* utvärderingen är en verksamhetsstödande, utvecklingsinriktad utvärdering som i första hand syftar till att ge stöd till den pågående processen med ambition att kunna ge underlag för god styrning i riktning mot projektets mål medan projektet pågår.

Denna del av utvärderingen har genomförts enligt principerna för lärande utvärderingar eftersom den påbörjades tidigt i projektet för att kunna följa hela projektgenomförandet och har haft ett syfte att studera och dokumentera metoder, processer och erfarenheter och att värdera dessa i förhållande till projektidén bakom "Mångfald som konkurrensfaktor" och Socialfondsprogrammets intentioner. Den har haft ett kritiskt förhållningssätt men också konstruktivt genom att den kontinuerligt gett snabb återföring till projektledning och styrgrupp som grund för att löpande styra och utveckla projektet.

Den *formativa* utvärderingen har använts som en strategisk metod för att stödja projektgenomförandet och för att bidra till ständig förbättring under projektets levnad. Bakgrunden är att uppföljning och utvärdering har fått en starkare och mer strategisk roll i EU:s strukturfonder under programperioden 2007–2013 och EU-kommissionen rekommenderar medlemsländerna en ansats med en löpande utvärdering – en *on-going evaluation*. Inom Socialfonden används begreppet lärande utvärdering och syftet är att:

*"...den ska bedöma och värdera om projektet är på rätt väg när det gäller att uppnå de resultat som krävs för att uppfylla projektets syfte...//...det räcker alltså inte med att bara följa processen och visa hur den utvecklas – projektets resultat och måluppfyllelse ska också ingå i en lärande utvärdering...//...Avsikten är att projekten ska bli bättre och att deras resultat och erfarenheter lättare ska kunna förändra policy och system, samt bidra till en offentlig debatt<sup>1</sup>."*

Den *summativa* utvärderingen handlar om att i efterhand uttala sig om ett samlat värde av en insats och är i första hand granskande eller kontrollerande. I projektet "Mångfald som konkurrensfaktor" handlar det om att utvärdera insatsernas måluppfyllelse i förhållande till projektmål samt projektets förutsättningar att uppnå långsiktiga effekter.

---

<sup>1</sup> Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt (2012) promemoria, ESF 2012.

Utvärderingen har haft ett lärandefokus vilket inneburit att den utgjort en löpande och integrerad del av utvecklingsarbetet, framförallt som ett underlag för reflektion och analys. Utvärderingen av projektet har omfattat de tre utvärderingsformer som redovisas i tabell 1<sup>2</sup>.

<p style="text-align: center;"><b>UTVÄRDERINGSFORMER I PROJEKTET</b></p> <p style="text-align: center;"><b>"MÅNGFALD SOM KONKURRENSFAKTOR - ETT PROJEKT FÖR STÄDPOOLLEN"</b></p>	
Utvärderingsform:	Syfte:
<i>Genomförandevärdering</i>	Att identifiera såväl framgångsfaktorer som hindrande faktorer för att förstå och tolka processer i projektet som underlag för att lära och förändra.  Fokus på processen - insatser, metoder, utfall, organisation, delaktighet och inflytande.
<i>Mål/Resultatutvärdering</i>	Att utvärdera målluppfyllelse i förhållande till projekt-mål.
<i>Effektutvärdering</i>	Att utvärdera projektets förutsättningar att uppnå långsiktiga effekter.

Tabell 1: Utvärderingsformer i projektet "Mångfald som Konkurrensfaktor – ett Projekt för Städpoolen".

## 1.2 Rapportens fokus



Tabell 2: Utvärderingens fokusområden.

Utvärderingens upplägg innebär att den inte enbart har haft fokus på aktiviteter och utfall utan också på en kritisk granskning av projektets resultat och effekter genom att en genomförandevärdering kombineras med en mål- och effektutvärdering.

Utvärderingen har berört frågor om relevans d v s om giltigheten i de antaganden som ligger bakom "Mångfald som Konkurrensfaktor" - om idén bakom projektet är att betrakta som en relevant insats i förhållande till de behov som finns på städföretaget.

Därutöver har utvärderingen berört frågor om projektets genomförande som handlar om organisation, inflytande, delaktighet och förankring samt inriktningen och utformningen av projektets insatser i relation till projektets resultat och förväntade mervärden på medarbetar- och verksamhetsnivå.

Mervärden på verksamhetsnivå omfattar en analys av projektets förutsättningar att nå långsiktiga effekter. Detta handlar om resultaten kan tas om hand och bli en integrerad del av Städpoolens

<sup>2</sup> Se Brulin, Göran och Svensson, Lennart (2011) Lärande utvärdering genom följeforskning. Studentlitteratur, Lund samtHandledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt, (2012) promemoria, ESF.

verksamhet och eventuellt också de samverkansorganisationer som projektet omfattar, om projektet kan bidra till en strategisk påverkan på avtal, regler, policy- och styrdokument som rör Städpoolen eller städbranschen i sin helhet samt om projektet kan bidra till kunskapsbildning i annan utvecklingsverksamhet i form av långsiktiga multiplikatoreffekter d v s effekter som förmeras, förädlas och förstoras<sup>3</sup>.

### **1.3 Metod och material**

#### **1.3.1 Metodologisk triangulering**

För att få en god och tillförlitlig helhetsbild av projektet "Mångfald som Konkurrensfaktor" har utvärderingen byggts på en metodologisk triangulering som utgör en kombination av olika metoder för att samla in data med fördelen att styrkor från olika datainsamlingsmetoder kan kombineras och på så sätt komplettera varandra.

Val av datainsamlingsmetoder för utvärderingen utgör ett resultat av ett antal faktorer så som vilken typ av information som kan förväntas bli utfallet av respektive metod, hur informationen ska sammanställas samt i vilken omfattning de berörda deltagarna på Städpoolen har haft förutsättningar att medverka.

Eftersom företagets anställda av praktiska skäl har haft begränsat med tid att avsätta för medverkan, samt att enkätundersökningar skapar möjlighet att ställa standardiserade och identiska frågor till ett större antal respondenter som grund för ett jämförelsematerial, har utvärderingen i stor del byggts på löpande enkätundersökningar och materialstudier och individuella och gruppintervjuer har använts som ett komplement för att skapa en fördjupad förståelse.

#### **1.3.2 Enkätundersökning, intervjuer och skriftligt material**

Det skriftliga materialet består av Städpoolens projektansökan till Svenska ESF-rådet i Sydsverige, Slutrapport av det förprojekt som ligger som underlag för projektet, Lägesrapporter till ESF, övrigt internt projektmateriel, Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013, Regional plan för Socialfonden 2007-2013 i Skåne/Blekinge samt rapporten Analys av Skåne-Blekinges förutsättningar för stärkt konkurrenskraft och ökad sysselsättning.

En webbaserad enkätundersökning har genomförts i anslutning till slututvärderingen som riktat sig till samtliga deltagare i projektet (se bilaga 1). Av 44 tillfrågade har 22 (50 %) besvarat enkäten. Av de 22 personer som medverkat i enkätundersökningen har 20 medverkat i en eller flera utbildningar. Av dessa 20 arbetar 11 med kontorsstädning, 4 med städning på specialavdelning samt 5 med arbetsledande uppgifter och/eller med försäljning/bokning, administration/ekonomi eller IT.

Enkätundersökningen har omfattat frågor med såväl fasta svarsalternativ som fritextfrågor i syfte att få en fördjupad bild av deltagarnas syn på projektet.

Undersökningens stora bortfall komplicerar möjligheterna att dra generella slutsatser om medarbetarnas syn på projektet. Det finns inte uppgifter om vilka synpunkter de medarbetare som utgör bortfallet har och om dessa skiljer sig från de synpunkter från de som har svarat vilket innebär att det stora bortfallet kan ha riskerat att snedvrider resultatet.

---

<sup>3</sup> Brulin, Göran och Svensson, Lennart, Att äga, styra och utvärdera stora projekt (2011) Studentlitteratur s 11.

Bortfallet kan ha olika orsaker och det är väsentligt att göra skillnad på selektivt bortfall och annat bortfall. Med selektivt bortfall menas i detta fall dels bortfall som kan beror på att företagsledningen av olika anledningar eventuellt inte låtit medarbetarna medverka i undersökningen och inte vidarebefordrat enkäten till företagets personal, dels bortfall som beror på att vissa medarbetare beslutat att inte fylla i enkäten av skäl som sannolikt skulle påverka resultatet i en viss riktning. Med annat bortfall menas i detta fall bortfall som beror på att medarbetarna av administrativa/organisatoriska/tidsmässiga skäl valt att inte medverka i undersökningen.

För att kunna värdera resultatet skulle det därför vara nödvändigt att känna till hur många medarbetare som faktiskt har haft möjlighet att medverka i undersökningen men dessa uppgifter är inte kända. Därför är undersökningens resultat osäkra och måste tolkas med stor försiktighet.

Därutöver baseras rapporten på en individuell intervju med Städpoolens projektledare samt en gruppintervju med sammanlagt 5 medarbetare. Intervjuerna har genomförts utifrån en ostrukturerad intervjumetod som byggt på ett nästan fritt samtal utifrån en del minnesanteckningar i syfte att få in de intervjuades synpunkter och infallsvinklar på projektet. Efter intervjun har materialet sammanställts och en noggrann genomgång av det insamlade materialet har gjorts. Samtliga intervjuer har genomförts på plats i Städpoolens verksamhetslokal.

Eftersom undersökningens syfte bland annat är att undersöka medarbetargruppens sätt att samspela har gruppintervjuer valts till förmån för individuella intervjuer. I de gruppintervjuer som genomförts har tanken varit att samspelet mellan de anställda i företaget skulle utnyttjas och att deltagarna skulle kunna bygga vidare på varandras idéer. En sådan situation har förutsättningar att bli mer "naturlig" då medarbetarna kan anamma vissa uppfattningar och åsikter genom en ömsesidig påverkan med en strävan att göra intervjuerna informationsrika, flexibla och stimulerande för såväl intervjuare som intervjupersoner.

Utvärderingen baseras också på de intervjuer med projektpersonal och gruppintervjuer med deltagare som genomförts i anslutning till de fyra tidigare utvärderingsinsatserna. Dessa redovisas närmare i tidigare utvärderingsrapporter.

#### **1.4 Europeiska Socialfondens programområde 1**

Projektet är finansierat av Europeiska Socialfonden som är EU:s viktigaste finansiella redskap för att främja sysselsättning och stimulera tillväxt i medlemsländerna. Fonden instiftades år 1957 och då som nu är målet att minska skillnader i välbefinnande och levnadsstandard mellan EU:s medlemsländer. Det övergripande målet för det nationella strukturfondsprogrammet är "ökad tillväxt genom god kompetensförsörjning samt ett ökat arbetskraftsutbud". Adekvat kompetens i organisationer samt bättre integration i arbetslivet skall särskilt prioriteras.

Socialfonden har finansierat projekt i Sverige sedan 1995 och Svenska ESF-rådet har haft ansvaret för Socialfondens svenska program sedan år 2000. Fonden är uppdelad i två programområden varav programområde 1 - kompetensförsörjning - rör insatser för anställda på såväl privata och offentliga som ideella arbetsplatser som behöver kompetensutveckling.

Målet med stödet är att bidra till kompetensutveckling som ska underlätta för sysselsatta kvinnor och män att utvecklas i takt med arbetslivets krav, och att bidra till ökade kunskaper i arbetslivet om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas. Programmet skall bl a omfatta aktiviteter som ska<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup> Se Nationellt Strukturfondsprogram för Regional Konkurrenskraft och Sysselsättning (ESF) 2007–2013

- A. Främja sådan kompetensutveckling som säkerställer en omställning av redan sysselsatta så att de inte riskerar arbetslöshet på grund av att de inte har efterfrågad kompetens.
- B. Förebygga långtidssjukskrivningar och underlätta en återgång till arbete för personer som är eller har varit långtidssjukskrivna.
- C. Förebygga och motverka diskriminering och utestängning på arbetsmarknaden.

För Socialfonden finns fyra programkriterier som underlag för genomförandet av programmet och de regionala ESF-planerna. Kriterierna syftar till att säkerställa att programmet ger ett mervärde vad gäller ökad tillväxt och sysselsättning. Dessutom ska projekten i Socialfonden införliva ett jämställdhetsperspektiv på alla nivåer.

Projekt inom programområde 1 ska genomföras i två faser; en förprojekteringsdel med analys av problembild och konsekvenser samt precisering av utbildningsbehov för de sysselsatta samt en genomförandedel med utvecklings- och utbildningsinsatser. Resultatet av förprojekteringsfasen ligger till grund för ansökan om medel för en genomförandefas.

### **1.5 Rapportens innehåll och disposition**

Utvärderingen är genomförd utifrån följande delar som, tillsammans med den bakgrund till projektet som redovisas i detta inledningskapitel, strukturerar upplägget av rapporten:

1. Redogörelse och analys av faktorer som rör organisation, delaktighet och inflytande.
2. Redogörelse och analys av projektets genomförande med koppling till mervärde på medarbetar- och verksamhetsnivå.
3. Redovisning av projektuppfyllelse i relation till projektmål.
4. Förslag, baserat på erfarenheterna av projektet, inför Socialfondens nästa programperiod.

Städpoolen har haft möjligheter att korrigera sakuppgifter i en tidigare version av utvärderingen. Skaneus Support AB ansvarar dock själv för innehållet och vad som tagits med och vad som utlämnats.

## **2. ORGANISATION, KOMMUNIKATION OCH DELAKTIGHET**

### **2.1 Organisation**

Städpoolens projektledare och tillika företagets VD har, enligt projektplan, lett och samordnat samtliga aktiviteter och funktioner inom projektet.

Projektledaren har ansvarat för att projektet uppnår uppställda mål och att projektet följer tids- och aktivitetsplanen. Projektledaren har också ansvarat för kontakterna gentemot Svenska ESF-Rådet samt för upphandling av externa utbildnings- och utvärderingstjänster.

I personalgruppen har enligt projektplan utsetts två arbetsplatsrepresentanter med ansvar för kontakter mellan personalgrupp och projektledare i frågor som rör projektet men det är oklart i vilken utsträckning de haft en reell roll i projektet.

Syftet, enligt projektplan, var att Sveriges rengöringstekniska förbund och Fastighetsanställdas förbund skulle medverka i en referensgrupp som löpande skulle bidra med synpunkter på och delta i en dialog för att utveckla och stärka Städpoolens mångfaldsarbete. Organisationerna skulle också underlätta och möjliggöra en strategisk påverkan av projektets insatser och resultat genom att via förbundens nätverk och medlemmar, och i detta arbete visa på betydelsen av utvecklingsmöjligheter och kompetensutveckling för städbranschen. En sådan referensgrupp har inte bildats under projektperioden.

### **2.2 Medarbetarnas delaktighet och inflytande**

Individens delaktighet är av stor vikt i Socialfonden och centrala aspekter i ESF:s regionala plan för Sydsverige rör delaktighet och inflytande. Ledning och medarbetare på Städpoolen ska därför, i likhet med andra arbetsplatser som ingår i ESF-finansierade projekt, ha kunnat engagera sig i verksamhetens olika delar för att säkerställa ett brett engagemang.

Forskning visar att delaktighet från medverkande organisationer är viktigt för långsiktig hållbarhet. Om fler är delaktiga i projektet är det fler som kan föra projektankarna vidare.

Städpoolens ansökan tar sin utgångspunkt i att alla medarbetare på företaget ska ges möjlighet att få ett ökat inflytande över sin egen utveckling i arbetet och på arbetsplatsen. Den delaktighet bland chefer och personal som projektet försökt möjliggöra har också baserats på en praktisk konsekvens av behovet att bygga insatserna på faktiska behov på medarbetar- respektive verksamhetsnivå, men har framförallt varit intentionellt betingat, d v s ambitionen att skapa delaktighet och inflytande från chefer och medarbetare har, i linje med Socialfondens ambitioner, varit en avsiktlig del i utförandet.

Bilden av projektet är att informationen till deltagarna förefaller ha varit relativt god och att man i företaget haft en ambition att inkludera medarbetarna för att stärka personalens delaktighet och motivation att medverka i utbildningarna. Flertalet medarbetare anger i den enkätundersökning som genomförts att de i stor utsträckning tycker att de fått bra information om de utbildningar som genomförts i projektet.

Det är dock mindre än hälften av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen som anger att de har kunnat påverka vilka utbildningar som genomförts i projektet. Därutöver, trots att tidigare utvärderingsinsatserna utmynnat i behovet av mer information om projektet grundläggande syfte, saknas det en helhetsförståelse av projektet bland medarbetarna och de utvecklingsbehov på företagsnivå som ligger som grund för kompetensutvecklingsinsatserna.

Medarbetarna ger i intervjuer och i enkätens fritextkommentarer uttryck för att projektets fokus ligger på den enskilde medarbetaren på Städpoolen och på dennes förmåga att utföra sina arbetsuppgifter men har svårare att se att insatserna ska leda till utveckling och förändring av verksamheten och på företaget i stort.

### 2.3 Projektets förankring hos företagsledningen

Förutom vikten av delaktighet och inflytande bland medarbetarna är det också väsentligt att projekt som genomförs är efterfrågade av ledningen och en del av en långsiktig utvecklingsstrategi.

Undersökningar från ESF-rådet visar att styrningen av projekten ofta är svag och att ägarskapet vanligen är passivt, vilket gör att ansvaret hamnar "i knäet" på projektledningen, något som försvårar hållbarheten i projekten. Om kraven ökar och ansträngningar görs för att hitta starka projektägare och starka "mellanhänder" så är mycket vunnet. Projekten kan komma igång snabbare, och de kommer att fullföljas i högre grad, med färre avbrott och fördröjningar och resultaten kommer att tas omhand på ett bättre sätt<sup>5</sup>.

En problematik i Städpoolens projekt har varit att en extern konsult relativt självständigt, utifrån ett övergripande uppdrag, producerat en ansökan till Svenska ESF-rådet som sannolikt, i vissa delar, inte varit tillräckligt förankrat i Städpoolens ledning och projektledning.

Det är dock positivt att bilden av insatserna är att de skett som en del av den dagliga verksamheten och att satsningen därför eventuellt har större möjligheter att bli en integrerad och strategisk del i organisationen.

Eftersom större delen av insatserna skett "in house" har de genomförts med en aktiv medverkan från ledningen som varit beredd att avsätta tid till projektet och som varit medveten om vad projektet innebär för de själva och för förändringar i städföretaget.

---

<sup>5</sup> Socialfonden i siffror – projektens deltagare och nytta, Svenska ESF-Rådet 2010. Se Brulin och Svensson.



### 3. PROJEKTETS GENOMFÖRANDE – MERVÄRDE PÅ MEDARBETAR- OCH VERKSAMHETSNIVÅ

#### 3.1 Genomförda insatser

Enligt Städpoolens ansökan till Svenska ESF-Rådet ska projektet ha omfattat följande utbildningsaktiviteter/ kompetensutvecklingsinsatser och antal personer:

*Utbildning/kompetensutvecklingsinsats: Planerat antal medverkande:*

Ledarskap 7  
Mångfald som affärsidé 5  
Organisationsutveckling 3  
Team och kommunikation 37  
Svenskutbildning 9  
Kundbemötande 15  
Ekonomi/redovisning 1  
Bokföring/redovisning 2  
Tyda ekonomiska resultat 5

Städpoolen har som underlag för slututvärderingen inte tillhandahållit exakta uppgifter om antalet utbildningsinsatser och antalet medverkande på varje insats men bilden är att insatserna omfattat cirka 35 - 40 personer.

Den person i företagsledningen som intervjuats som underlag för slututvärderingen menar att en bidragande orsak till att inte samtliga medarbetare medverkande samt deltog i flera aktiviteter i relation till redovisning i ansökan varit att man inte kunnat avsätta så mycket tid för i företaget för utbildning av medarbetarna som var planerat p g a behovet av att bemanna i uppdrag gentemot kunder. En ytterligare anledning är att företagets projektledare varit sjukskriven under en längre tidsperiod vilket gjort att processen inte kunnat intensifieras.

Uppskattningsvis cirka 25 - 30 medarbetare i företaget som arbetar med städning har medverkat i utbildningsinsatser kring arbetsplatskultur, kommunikation och teamutveckling som även omfattat insatser kring att arbeta effektivt och att arbeta med målstyrning. Enligt ansökan skulle dessa insatser omfatta 37 personer.

1 medarbetare har medverkat i svenskutbildning – enligt ansökan skulle insatserna, baserat på den behovsanalys som genomfördes under förprojektet, omfatta 9 personer.

En ledarskapsutbildning har genomförts för en handfull medarbetare. Insatsen har rört ledarskap och organisation, ekonomi, kundkommunikation och kundhantering för chefer och ytterligare ett antal personer i personalgruppen. Stödare/arbetsledare har lagts till i utbildningen p g a av dess karaktär och omfattning. Utbildningen har syftat till att stärka kunskapen i företagets ledning inom områdena ledarskap och organisationsanalys för att på olika sätt förbättra organisationen och öppna upp för nya tankar och nya sätt att se på verksamhet, medarbetare och lärande.

Projektleddningen lyfter fram att utbildningen bl a har ökat medvetenheten i företagsledningen om att i sitt ledarskap poängtera och lägga betoning på att berömma väl utfört arbete. Som en del i att skapa en förbättrad hälsa på städföretaget har en friskvårdspolicy utarbetats där varje anställd får en friskvårdspeng per år som kan användas till gym, massage etc – allt för att stärka hälsan bland de anställda enligt projektleddningen.

Kombinerade insatser har enligt uppgift genomförts inom utbildningsområdena kundbemötande och organisationsutveckling. En del av insatserna som genomförts har emellertid haft ett "bredare perspektiv" än vad som redovisats i ansökan - exempelvis går insatserna inom kundbemötande och arbetsplatskultur "in i varandra" och en del av insatserna inom ledarskapsutbildningen har genomförts för personal som inte har arbetsledande uppgifter.

### **3.2 Mervärde på medarbetarnivå**

#### **3.2.1 Ökad anställningsbarhet**

En fråga, kopplat till projektets och Socialfondens syften, rör om utbildningsinsatser och andra aktiviteter i projektet har lett till resultat som gör att medarbetarna på Städpoolen har fått kunskaper, utvecklats och därmed ökat sin anställningsbarhet.

Socialfonden ska främja kompetensutveckling som ska säkerställa en omställning av redan sysselsatta så att de inte riskerar arbetslöshet på grund av att de inte har efterfrågad kompetens. Inom ramen för programområdet skall satsningar göras på att förnya och utveckla sysselsattas kompetens.

När det gäller programområdets syfte att stärka medarbetarnas anställningsbarhet är begreppet i stort ett uttryck för en individs speciella kompetens och erfarenhet som personen ifråga kan konkurrera med på arbetsmarknaden.

Utbildning och utveckling kan generellt sägas öka en persons anställningsbarhet genom att individens kompetens och erfarenhet utökas. Den utbildning man får kan också avgöra på vilken marknad man kan konkurrera med sin anställningsbarhet.

Enligt den forskning som gjorts inom området kan den typ av utbildning som en person får via sin arbetsgivare resultera i tre olika typer av anställningsbarhet<sup>6</sup>. Den första rör ens egen konkurrenskraft internt i relation till ens nuvarande jobb. Även om det personen kan lära sig kan vara mycket användbart och kan hjälpa den enskilde att avancera inom sin egen organisation, så är det av marginellt intresse för andra arbetsgivare. Hög intern anställningsbarhet gör medarbetaren en värdefull resurs men dock bara hos den egna arbetsgivaren.

Den andra typen av anställningsbarhet är både intern och extern - utbildningen har ett långsiktigt värde som kan stödja medarbetaren att utföra sitt nuvarande jobb, men kan också skapa möjligheter att använda kunskapen hos en annan arbetsgivare om personen avslutar sin anställning.

Den tredje och sista typen av anställningsbarhet är den utbildning som en organisation erbjuder en person som i första hand inte är avsedd att öka effektiviteten och produktiviteten internt. Istället används den av organisationen av andra skäl, exempelvis för att hjälpa till att rekrytera och behålla nyckelmedarbetare. Ett exempel kan vara en organisation som erbjuder sig att bekosta en speciell utbildning som ett sätt att behålla en medarbetare på kort sikt, trots det faktum att utbildningen kommer att öppna nya arbetsmöjligheter för just den personen.

Inriktningen och utformningen av de utbildningar som Städpoolen genomfört ligger i linje med upplägget och syftet med projektet både vad gäller medarbetar- och verksamhetsutveckling.

---

<sup>6</sup>Se Woodruffe, Charles, (2000) Employability: A strategic role for training. Training Journal

Det är möjligt att vissa utbildningar, såväl var och en som sammantaget, kan leda till en ökad anställningsbarhet för medarbetaren när det gäller ens egen konkurrenskraft internt i förhållande till ens nuvarande jobb.

Förutsättningarna för en ökad intern anställningsbarhet är dock beroende av hur många utbildningar den enskilde medarbetaren deltagit i (vilket det inte finns exakta uppgifter om som underlag för utvärderingen), kvalitén på utbildningsinsatserna samt hur väl insatserna varit anpassade utifrån individuella kunskapsbehov.

Det är emellertid positivt att en stark majoritet av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen anger att den eller de utbildningar man medverkat i hållit hög kvalitet. I princip samtliga menar också att insatserna kommer att underlätta för en själv att kunna utföra sina arbetsuppgifter:

*"Tycker att projektet har varit givande och man har lärt sig mycket som man tar med sig."*

*"Det har både gett en mer och nyttig kunskap om städteknik som i frågor som rör hur man ska behandla Städpoolens kunder."*

Framförallt betonar medarbetarna att insatserna skapat en starkare samverkan mellan personalen och att man av denna anledning fått större möjligheter att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt:

*"Att lära sig att samarbeta bättre gör det enklare för mig att kunna göra ett bra jobb på Städpoolen."*

*"Personalen är gladare i kommunikationen med varandra och ledningen."*

Med tanke på att den övervägande delen utbildningsinsatserna i projektet rör mer generella kunskapsområden som i stora delar är överförbara och relevanta för många andra olika typer av tjänster, arbetsuppgifter, arbetsgivare och branscher – exempelvis insatser inom arbetsplatskultur, kommunikation och team- och organisationsutveckling – är det också möjligt att de nyvunna kunskaperna även ska kunna användas inför andra framtida arbetsuppgifter utanför organisationen.

Möjligheterna till en ökad anställningsbarhet är dock även beroende av hur många utbildningar medarbetaren deltagit i, utbildningarnas omfattning, kvalitén på utbildningsinsatserna samt hur väl insatserna varit anpassade utifrån individuella kunskapsbehov.

### **3.2.2 Att värdera kompetensutveckling på medarbetarnivå**

Företagsledningen på Städpoolen anser att kompetensutveckling är viktigt och att det finns ett samband mellan den utveckling av personal som projektet erbjuder och värdeskapande i företaget.

Bilden är dock att det inte skett en löpande och planerad uppföljning av utbildningarna internt på företaget och att det saknas en strategi och framförallt kunskap i organisationen om att mäta värdet av kompetensutvecklingen.

Att mäta och värdera kompetensutveckling på företag blir en allt vanligare företeelse även om det fortfarande inte är allmänt vedertaget. Frånvaron av detta på Städpoolen verkar snarare grundas på oförmåga än ovilja. Det upplevs helt enkelt som komplicerat och ett för stort gap mellan utbildning och företagets resultat för att på ett trovärdigt sätt kunna mäta och värdera detta.

Den forskning som genomförts visar generellt att företag i stor utsträckning värderar hur tillfredsställda medarbetarna är med en utbildningsinsats men väldigt sällan påverkan på arbetsuppgifterna och i ännu mindre utsträckning hur mycket utbildningen påverkat affärsresultatet.

Det finns därför ett behov i Städpoolen att fortsätta utveckla insatser och metoder för hur företagsledningen ska kunna använda och implementera de kunskaper företaget fått genom projektets utbildningar. Det kan också röra kompletterande stöd för chefen att bistå medarbetarna att utifrån utbildningarna förbättra sin förmåga att lösa arbetsuppgifter på ett optimalt sätt och att utveckla sin potential i förhållande till affärsmålen.

Det rör metoder och strategier för att värdera *hela* utbildningsprocessen. Det handlar då inte enbart en värdering och bedömning av medarbetarnas reaktioner på utbildningen d v s vad var intrycket av utbildningen och hur nöjda deltagarna är, utan även:

- *Värdering/bedömning av kunskap:* Värdering av vad deltagarna lärt sig i jämförelse med Städpoolens affärsplan.
- *Värdering/bedömning av kompetens:* Värdering hur väl deltagarna applicerar sina kunskaper i praktiken.
- *Påverkan på organisationen:* Bedömning av vad kompetensen lett till för förändringar i organisationen.

### 3 3 Mervärde på verksamhetsnivå – förutsättning för långsiktiga effekter

Projekt med medel från Socialfonden ska inte enbart ha fokus på de resultatmål som är tänkta att uppnås inom ramen för projekttiden utan i minst lika stor utsträckning på långsiktiga effekter.

Strategisk påverkan inom Socialfonden handlar om att föra in resultat och erfarenheter i ordinarie verksamhet och att projektresultaten ska förändra organisationernas arbete på ett varaktigt sätt.

Med koppling till Socialfondens uttalade sätt att skapa mervärden ska Städpoolens projekt, liksom övriga projekt inom programområdet, möjliggöra insatser som ska syfta till att påverka och förbättra enskilda individers och gruppers situation men också strategier och produktivitet genom tillvaratagande av adekvat kompetensutveckling och formella och informella rutiner och praxis på arbetsplatserna för utveckling samt tillvaratagande av befintlig kompetens.

Erfarenheter från genomförandet av de regionala strukturfondsprogrammen och Socialfondsprogrammet under nuvarande programperiod visar att utvecklingsarbetet i projekt sällan är hållbara, d v s de överlever inte efter det att projektet har avslutats. Slutsatserna är att många projekt i stor utsträckning fokuserar på insatser och utfall och i mindre omfattning på långsiktiga effekter, d v s effekter på verksamhetsnivå - ett hållbart utvecklingsarbete som ska leda till gemensamt lärande och långsiktiga effekter där aktiviteter och resultat ses som medel för detta<sup>7</sup>.

En förklaring är att projektformen kan försvåra hållbarheten av ett resultat eftersom den gör det naturligt att fokusera på kortsiktiga resultat och inte långsiktiga effekter. Svårigheterna och begränsningarna ligger i att ett projekt har avgränsade mål, är tidsbestämt, bedrivs vid sidan av ordinarie verksamhet och vanligtvis har internt fokus.

---

<sup>7</sup> 4 Brulin, Göran och Svensson, Lennart, Att äga, styra och utvärdera stora projekt, (2011) Studentlitteratur.

En grundläggande ambition med projektet Mångfald som Konkurrensfaktor är att effekterna av insatserna inte enbart ska ligga på ett personligt plan utan att utbildningarna också ska stimulera, motivera och skapa förutsättningar för att insatserna ska ligga som underlag för att använda mångfalden som en del av en affärsutveckling i städföretaget samt tillföra kunskap för att kunna anpassa organisationskultur och arbetsmetoder utifrån den heterogena personalsammansättningen på Städpoolen.

Det är emellertid av olika skäl svårt att se några förutsättningar för mer omfattande långsiktiga effekter av projektet. Det första och mer självklara skälet är att mängden utbildningsinsatser som genomförts i projektet varit väldigt begränsat.

En ytterligare orsak är att det sannolikt behövs tydligare metoder för att återkoppla projektets kompetensutvecklingsinsatser mot företagets strategi, att det till synes delvis saknas rutiner för detta och att Städpoolen enbart tillvaratagit delar av kompetensutvecklingens fördelar.

Projektet borde, som betonats i tidigare utvärderingsrapporter, byggts på en tydligare strävan att kompetensutvecklingsinsatserna ska bli en integrerad del i verksamhetsplaneringen i företaget och att det för de medarbetare som deltagit skulle funnits en tydlig koppling mellan företagets mål och den egna kompetensutvecklingen.

I dessa delar är det viktigt, för att inte resultatet av projektet ska bli ett antal fristående insatser, att projektledningen fokuserar på den samlade kompetensökningen. Satsning på ett mer genomgripande kompetensutvecklingsprogram i företaget istället för enstaka kurser är väsentligt och vikten av att investera i en utbildningsprocess snarare än enstaka utbildningstillfällen.

Ett primärt syfte med projekt inom Socialfonden är att de ska bli en integrerad del av de verksamheter som projektet omfattar och bidra till en strategisk påverkan. Som grund för en strategisk påverkan, som ett resultat av projektens insatser, betonar Socialfonden samverkan som bygger på Europeiska kommissionens partnerskapsbegrepp. Tanken är att en bred sammansättning av aktörer ska kunna bidra med sin specifika kompetens och erfarenhet och därigenom öka förändringskraften i organisationernas arbete på ett varaktigt sätt.

Den gemensamma utgångspunkten för samverkan i partnerskap är att ett problem som består av flera dimensioner bäst löses när organisationer, med olika profil och kompetenser, kompletterar och förstärker varandra och samverkar genom att utveckla synergier.

En av de mekanismer för hållbart utvecklingsarbete, att resultat och effekter kan tas om hand och leda till långsiktigt hållbara effekter, som även lyfts fram i forskningen är samverkan mellan viktiga aktörer och organisationer som bygger på gemensam kunskapsbildning varvat med handling.

Projektet "Mångfald som Konkurrensfaktor" skulle, enligt ansökan, bygga på en samverkan mellan Städpoolen, Sveriges Rengöringstekniska Förbund, Fastighetsanställdas Förbund och ett städföretag på andra sidan Öresund. Därutöver skulle projektet samarbeta med företagen Karisma Rekrytering AB och Confidence Assistans i Stockholm AB.

Tanken, enligt ansökan, var att dessa samverkansorganisationer, genom sin koppling till ett stort antal medlemmar och nätverk inom städbranschen, skulle bidra till en strategisk planering för att åstadkomma genomslag och möjliggöra tillämpning i större omfattning i städbranschen i sin helhet. Genom det gemensamma utvecklingsarbetet med förbunden skulle de olika organisationerna bidra med sin specifika kompetens och erfarenhet och därigenom öka förändringskraften i utvecklingsarbetet.

Enligt ansökan skulle referensgruppsmöten med Sveriges Rengöringstekniska Förbund och Fastighetsanställdas förbund genomföras varannan månad under projektperioden. Under projektperioden har emellertid bara ett begränsat antal referensgruppsmöten genomförts.

Det förefaller dock som om dessa inte lett till några konkreta insatser för att försöka åstadkomma eller planera för det genomslag och tillämpning av projektets insatser och resultat i städbranschen i sin helhet som redovisas i ansökan. Dessutom har Sveriges Rengöringstekniska Förbund beslutat att de av ekonomiska orsaker inte haft möjlighet att fullfölja sin medverkan i referensgruppen.

Enligt ansökan skulle tre workshops genomföras med ett danskt städföretag i Köpenhamn. En workshop har enligt uppgift genomförts där företagen gemensamt diskuterat vilka delar som är gemensamma i mångfalds- och jämställdhetsarbetet, dels förutsättningar att tillsammans utveckla förslag för att, var för sig, men också gemensamt, kunna möta de behov som finns mot bakgrund av de delvis olika förhållandena som präglar städbranschen i Sverige och Danmark. Samverkan har enligt projektledningen lett till ett positivt erfarenhetsutbyte kring de skillnader och likheter som finns i förutsättningarna för städbranschen i Sverige och Danmark men även i detta avseende är det otydligt om det finns strategier och metoder för att sprida resultatet av detta erfarenhetsutbyte i syfte att skapa en större strategisk påverkan.

#### 4. PROJEKTETS RESULTAT

Det nationella strukturfondsprogrammet för regional konkurrenskraft och sysselsättning har formulerat ett antal målsättningar och nationella resultat- och effektindikatorer som programmets genomförande ska bidra till. Dessa indikatorer avser specifikt Sverige och programområdet i den svenska kontexten<sup>8</sup>. Förutom projektets program mål har Städpoolens projekt, likhet med övriga projekt inom Socialfondens programområde 1, i ansökan redovisat och utvidgat programmets målsättningar med mål på projektbasis.

Nedan redovisas projektmål och måluppfyllelsen av dessa mål:

##### Projektmål 1:

- att, med tanke på att Städpoolen präglas av en mångkulturell organisation med ett stort antal medarbetare med utländsk bakgrund från olika länder och kulturer, genomföra insatser för att hantera denna mångfald och genom kompetensutveckling anpassa organisationskultur och arbetsmetoder utifrån den heterogena personalsammansättningen.

##### *Måluppfyllelse:*

90 % av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen anger att projektets insatser minskat risken för kulturkrockar i personalgruppen.

95 % av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen anger att projektets insatser stärkt samverkan mellan ledningen och personalen på Städpoolen.

##### Projektmål 2:

- att utifrån kompetensutvecklingsinsatser stärka organisationens arbete med frågor som rör mångfald och jämställdhet.

##### *Måluppfyllelse:*

90 % av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen anger att projektets insatser minskat risken för kulturkrockar i personalgruppen.

##### Projektmål 3:

- att minst 90 % av deltagarna/medarbetarna efter att projektets avslutats ska anse att deras anställningsbarhet har ökat.

##### *Måluppfyllelse:*

90 % av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen anger att projektets insatser underlättat för vederbörande att utföra sina arbetsuppgifter.

90 % av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen anger att projektets insatser kommer att vara till nytta i framtida arbetsuppgifter.

---

<sup>8</sup> Se Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013 samt Regional plan för Socialfonden 2007-2013, Västsverige.

#### Projektmål 4:

- att minst 75 % av deltagarna/medarbetarna efter att projektet avslutats ska anse att kommunikationen, till följd av att kulturkrockar kunnat motverkas, har förbättrats mellan personal och mellan personal och kunder.

#### *Måluppfyllelse:*

90 % av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen anger att projektets insatser minskat risken för kulturkrockar i personalgruppen.

95 % av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen anger att projektets insatser stärkt samverkan mellan ledningen och personalen på Städpoolen.

95 % av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen anger att projektets insatser stärkt samarbetet mellan personalen på Städpoolen.

90 % av de medarbetare som medverkat i enkätundersökningen anger att projektets insatser ökat kunskaperna för att kunna bemöta kunder.

#### Projektmål 5:

- att samtliga personer i Städpoolens företagsledning/administration, efter att projektet avslutats, ska anse att de har fått ökade kunskaper om affärsnyttan med en etnisk mångfald i organisationen och hur detta kan gynna företagets lönsamhet t e x genom att nå nya kundgrupper.

#### *Måluppfyllelse:*

Samtliga av de 5 personer med arbetsledande eller administrativa uppgifter som medverkat i enkätundersökningen anser att projektet har gett ökade kunskaper om affärsnyttan med en etnisk mångfald i organisationen och hur detta kan gynna företagets lönsamhet.



## 5. FÖRSLAG, BASERAT PÅ ERFARENHETERNA I PROJEKTET, INFÖR SOCIALFONDENS KOMMANDE PROGRAMPERIOD

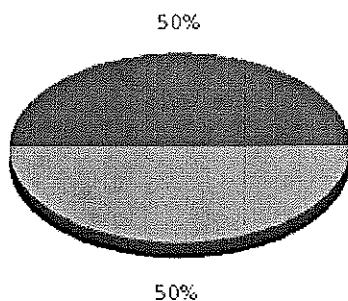
- Redan som grund för ansökningsprocessen ha tydliga krav på projektansökande organisationer att i ansökan mer konkret presentera och redogöra för hur projektet kommer att arbeta med implementering i ordinarie verksamhet och hur dessa frågor är förankrade i projektägarens högsta ledning.
- Utveckla tydliga prioriteringar och avgränsningar för att styra projektens inriktning mot insatser som har förutsättningar att leda till effekter som lever kvar efter projektens slut.
- Under ansökningsfasen erbjuda någon form av obligatorisk lärande konferens där fokus bör ligga på hur projektägarna redan i ansökan kan redovisa hur man tänker arbeta i projektet för att skapa framgångsrika metoder och erfarenheter som kan implementeras i ordinarie verksamheter.
- Våga satsa på innovativa projekt som uppmuntrar till mer av experiment kring innehåll och lärformer för olika målgrupper.
- Våga satsa på innovativa projekt som kan bedömas ha större förutsättningar att påverka policybeslut på lokal, regional och nationell nivå.
- Verka för en tydligare "försäkran" även från projektens samarbetsparter att de inte bara utgör "passiva" representanter i en referensgrupp eller liknande utan också är beredda att avsätta tid och resurser för att i samverkan underlätta och bidra till långsiktiga effekter.
- Säkerställa att samtliga parter ser värdet av projektresultaten för organisationernas interna utveckling och att projektet utgör en del i en befintlig långsiktig strategi även för projektets samarbetsparter.
- Skapa tydligare riktlinjer som grund för utvärdering av långsiktiga effekter av projekten.

## Bilaga 1: Enkätundersökning Städpoolens personal

1. Jag är:

Kvinna (11) 50 %

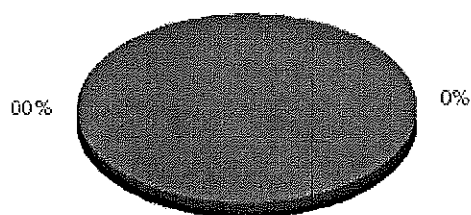
Man (11) 50 %



2. Känner du till att projektet varit finansierat av EU (Europeiska Socialfonden)?

Ja (22) 100 %

Nej (0) 0 %



3. Formulera kortfattat, med egna ord, vad du anser syftet varit med projektet:

4. I vilken utsträckning tycker du att du har fått information om vilka utbildningar som genomförts i projektet?

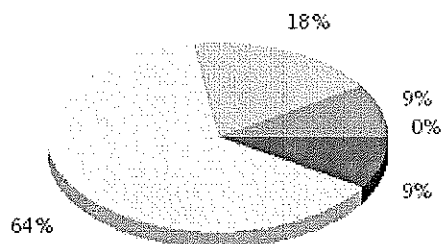
Mycket liten utsträckning (0) 0%

Ganska liten utsträckning (2) 9 %

Varken liten eller stor utsträckning (4) 18 %

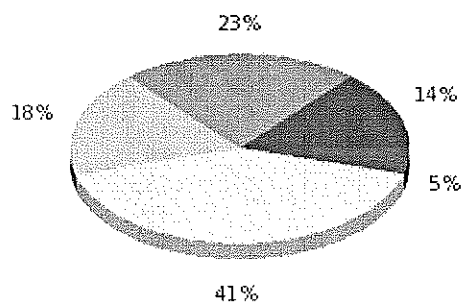
Ganska stor utsträckning (14) 64 %

Mycket stor utsträckning (2) 9 %



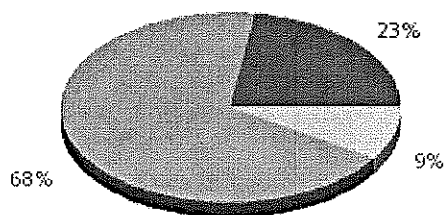
5. I vilken utsträckning tycker du att du har kunnat påverka vilka utbildningar som genomförts i projektet?

Mycket liten utsträckning (3) 14 %  
 Ganska liten utsträckning (5) 23 %  
 Varken liten eller stor utsträckning (4) 18 %  
 Ganska stor utsträckning (9) 41 %  
 Mycket stor utsträckning (1) 5 %



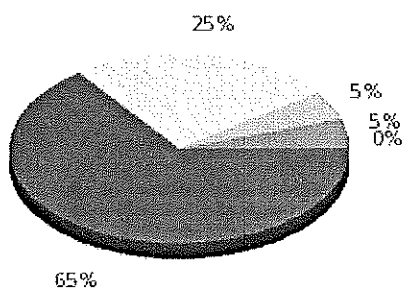
6. Ange hur många utbildningar i projektet du medverkat i:

En utbildning (5) 23 %  
 2-3 utbildningar (15) 68 %  
 Jag har inte medverkat i någon utbildning (2) 9 %



7. Vad tycker du om kvalitén på den utbildning/de utbildningar du medverkat i?

Mycket dålig kvalitet (0) 0 %  
 Ganska dålig kvalitet (1) 5 %  
 Varken bra eller dålig kvalitet (1) 5 %  
 Ganska bra kvalitet (5) 25 %  
 Mycket bra kvalitet (13) 65 %



8. Tror du att projektets insatser kan...

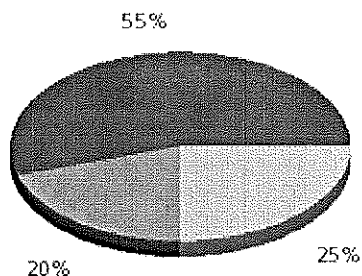
	Ja	Delvis	Nej
1. ...underlätta för dig att utföra dina arbetsuppgifter?	18 (90%)	2 (10%)	
2. ...vara till nytta för dig i framtida arbetsuppgifter?	18 (90%)	2 (10%)	
3. ...stärka samarbetet mellan personalen på Städpoolen?	19 (95%)	1 (5%)	
4. ...stärka samverkan mellan ledningen och personalen på Städpoolen?	19 (95%)		1 (5%)
5. ...minska risken för kulturkrockar i personalgruppen?	18 (90%)	1 (5%)	1 (5%)
6. ...ge dig ökade kunskaper för att bemöta kunder?	18 (90%)	2 (10%)	

9. Jag arbetar med:

Kontorsstädning (11) 55 %

Städning på specialavdelning (4) 20 %

Arbetsledande uppgifter och/eller med försäljning/bokning, administration/ekonomi eller IT. (5) 25 %



10. Tror du att projektet kan ge dig ökade kunskaper om affärsnyttan med en etnisk mångfald i organisationen och hur detta kan gynna företagets lönsamhet? (besvaras enbart av de som har arbetsledande uppgifter och/eller med försäljning/bokning, administration/ekonomi eller IT. )

Ja (5) 100 %

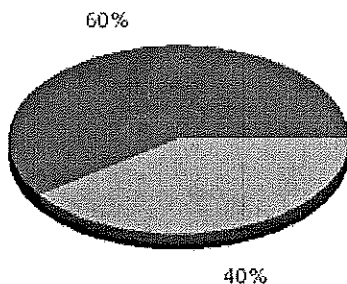
Delvis (0) 0 %

Nej (0) 0 %

11. I projektet medverkar ett antal samverkansparter. Har du fått information om vilka dessa är och vad samarbetet ska leda till? (besvaras enbart av de som har arbetsledande uppgifter och/eller med försäljning/bokning, administration/ekonomi eller IT. )

Ja (3) 60 %

Nej (2) 40 %



12. Annat som du tycker är viktigt att lyfta fram med projektet (positivt eller negativt?)