

TILLVÄXTSKOLAN 2 SYDÖSTRA SKÅNE

Slututvärderingsrapport av
Sparbanken Syds genomförandeprojekt finansierat av
Europeiska Socialfonden i Sydsverige

INNEHÅLL

SAMMANFATTNING	3
1. UPPDRAGET	5
1.1 Utvärderingsformer.....	5
1.2 Utvärderingens fokusområden.....	5
1.3 Metod och material.....	6
1.3.1 Skriftligt material.....	7
1.3.2 Enkätundersökningar.....	7
1.3.3 Intervjuer	8
1.4 Projektet Tillväxtskolan 2 Sydöstra Skåne.....	9
1.5 Europeiska Socialfondens programområde 1.....	10
1.6 Rapportens innehåll och disposition.....	10
2. PROJEKTETS RELEVANS	12
2.1 Tillväxt.....	12
2.2 Stärkt företagskultur och tillgång till nätverk.....	13
2.3 Organisering av kompetens.....	13
3. UTFALL – DELTAGARVOLYMER, GENOMFÖRDA INSATSER OCH RESURS- FÖRBRUKNING	15
3.1 Medverkande företag och deltagarvolym.....	15
3.2 Genomförda insatser.....	15
3.3 Resursförbrukning.....	16
4. MERVÄRDE PÅ INDIVIDNIVÅ	17
4.1 Mervärde i relation till ordinarie insatser.....	17
4.2 Utveckling på individnivå.....	18
4.3 Nätverk på individnivå.....	21
4.4 Jämställdhet.....	22
5. MERVÄRDE PÅ ORGANISATIONS- OCH STRUKTURNIVÅ	23
5.1 Mervärde på företagsnivå.....	23
5.2 Mervärde för Sparbanken Syd och medverkande kommuner	25
5.2.1 Kommunerna.....	27
5.1.2 Projektägarskapet.....	25
6. KÄLLOR OCH MATERIAL	29
BILAGOR	31

SAMMANFATTNING

Skaneus Support AB har fått i uppdrag av Sparbanken Syd att genomföra en lärande följeutvärdering av projektet Tillväxtskolan 2 Sydöstra Skåne. Denna rapport utgör slututvärderingsrapporten och den sista av sammanlagt tre utvärderingsinsatser under projektperioden.

Projektet utgör ett genomförandeprojekt finansierat av Europeiska Socialfondens (ESF) programområde 1 i Sydsverige och syftar till att i en region med jämförelsevis svag utveckling av näringslivet stimulera utveckling och tillväxt i 50 mogna små- och medelstora företag i Sydöstra Skåne med 500 anställda.

Bedömningen är att Tillväxtskolan 2 bidragit med ett mervärde i förhållande till vad de medverkande företagen kunnat göra utan resurserna från Socialfonden.

Genom Tillväxtskolan 2 har det skapats resurser för att genomföra utbildningar och förutsättningar för ökad insikt kring värdet i att ha en kvalitetssäkrad personal, en metod för detta och att genom individuellt anpassad utbildning för medarbetarna skapa underlag på deltagarnivå.

En övervägande majoritet av chefer på medverkande företag anser att Tillväxtskolan 2 i hög utsträckning bidragit med ökad kunskap/kompetens i företaget. Viktiga förklaringsfaktorer är att projektet möjliggjort för företagen att arbeta på ett mer individanpassat och intensivt sätt med medarbetarna under längre tidsperioder.

Företagscheferna har en något mer positiv syn än medarbetarna på vad Tillväxtskolans insatser kan resultera i för personalen på individnivå. En stark majoritet av medarbetarna ger dock uttryck för att Tillväxtskolan helt eller delvis lett till att de idag tydligare kan se att deras egen roll har betydelse för att skapa utveckling och tillväxt på företaget.

En förutsättning för utveckling som många chefer menar kanske är den viktigaste delen av Tillväxtskolan 2 är att projektet skapat samarbete i form av nya nätverk på individnivå.

Insatserna har både lett till och skapat förutsättningar för effekter på åtminstone en del av de medverkande företagen. Denna utveckling på organisationsnivå är både informell och individuell och formell och strukturell.

Projektet har lett till "absorbering" på företagsnivå som inneburit att enskilda medarbetare fått förutsättningar att utvecklas under projektets gång och utbyta och utveckla idéer, tankar och perspektiv inom ramen för den ordinarie verksamheten.

Förändringarna på en del av företagen är också mer formella och strukturella. Genom att insatserna i Tillväxtskolan 2 har haft sin grund i en företagsbaserad tillväxtplan som löpande följts upp har processen på en del företag resulterat i förändringar på organisationsnivå genom att nya metoder, på ett mer formellt sätt, har kunnat införas av chefer, exempelvis i form av nya rutiner och arbetsformer, förändrade personalschema, nyanställningar etc.

Med tanke på projektets slutmål är att respektive företag ska ha en bättre tillväxt än branschsnittet är det noterbart, trots intrycket att cheferna överlag har positiva förväntningar på projektets effekter på företagsnivå, att det bara är något mindre än femton procent av cheferna som anser att insatserna bidragit till ökad omsättning, ökad vinst och att företaget kan anställa ytterligare personal.

Ett jämställdhetsperspektiv har genomsyrat projektet i bemärkelsen att resurser avsatts och aktiviteter genomförts i förhållande till det som åtminstone i viss utsträckning ökat kunskapen och medvetenheten bland medarbetare och chefer om frågor jämställdhetsintegrering men frågorna har inte haft en strategisk roll i genomförandet.

Intrycket är att Tillväxtskolan 1 var mer förankrad och integrerad i bankens verksamhet än Tillväxtskolan 2 till stor del beroende på att den person i organisationen som initierade och drev projektet inte finns kvar i bankens verksamhet och att det därefter skett en del förändringar i bankens organisation.

Det reella ansvaret för projektet har i stor utsträckning legat på projektledaren och projektägare och styrgrupp har intagit en relativt passiv roll vilket gett en delvis oklar styrning av projektet.

Det är dock mycket positivt att Sparbanken Syd, tillsammans med kommunerna och företagen, etablerat en ekonomisk förening för att fortsätta och utveckla verksamheten från Tillväxtskolan 2. För att behålla kontinuiteten består styrelsen av samma representanter som i Tillväxtskolan 1 – företrädare från Sparbanken Syd, kommunerna och något av de medverkande företagen. Den fortsatta finansieringen, på kort och eventuellt också på längre sikt, kommer att ske från alla inblandade samt från Sparbanken Syds Stiftelse för Tillväxt och företagen kommer själva, enligt planeringen, att ta större del av kostnaderna än tidigare.

En utmaning för Sparbanken Syd och kommunerna blir att driva och utveckla verksamheten långsiktigt och att säkerställa en fortsatt och mer långsiktig finansiering. Bristen på reell förankring hos projektägaren Sparbanken Syd under Tillväxtskolan 2 kan dock i viss mån bidra till svårigheter att skapa långsiktigt hållbara effekter i Tillväxt Syd, genom att insatserna i Tillväxtskolan 2, och de löpande kontakterna med företagen, är väl förankrade i den person som representerat projektledningen men i mindre utsträckning i projektägarorganisationen.

1. UPPDRAGET

1.1 Utvärderingsformer

Skaneus Support AB har fått i uppdrag av Sparbanken Syd att genomföra en lärande följeutvärdering av projektet Tillväxtskolan 2 Sydöstra Skåne. Projektet utgör ett genomförandeprojekt finansierat av Europeiska Socialfondens (ESF) programområde 1 i Sydsverige och syftar till att i en region med jämförelsevis svag utveckling av näringslivet stimulera utveckling och tillväxt i 50 mogna små- och medelstora företag i Sydöstra Skåne med 500 anställda. Insatserna bygger på projektet Tillväxtskola för Mogna Företag (Tillväxtskolan 1) och har genomförts under perioden 2011-02-01 – 2013-06-30.

Denna rapport utgör slututvärderingsrapporten och den sista av sammanlagt tre utvärderingsinsatser under projektperioden.

Uppdraget har omfattat såväl en formativ som summativ utvärdering. Den *formativa* utvärderingen har varit 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 Tillväxtskolan 2 pågått.

Denna del av utvärderingen har genomförts utifrån principerna för lärande utvärderingar¹ då den påbörjades tidigt i Tillväxtskolan 2 för att kunna följa hela projektgenomförandet, haft ett syfte att studera och dokumentera metoder, processer och erfarenheter och att värdera dessa i förhållande till projektidén bakom Tillväxtskolan 2 och Socialfondsprogrammets intentioner och utifrån behovet av att projektet ska skapa förutsättningar att uppnå långsiktiga effekter².

Den har haft ett kritiskt förhållningssätt men också konstruktivt genom att den kontinuerligt gett snabb återföring till Sparbanken Syd som grund för att löpande styra och utveckla projektet för att underlätta och möjliggöra ökad konkurrenskraft och tillväxt i medverkande företag.

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 s.k. on-going evaluation.

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 Tillväxtskolan 2:s fall handlar det om att utvärdera projektets måluppfyllelse i förhållande till projektmål.

1.2 Utvärderingens fokusområden

Utvärderingen av Tillväxtskolan 2 har inte enbart haft fokus på projektets aktiviteter och utfall utan också omfattat också en kritisk granskning av insatsernas resultat och effekter genom att en genomförandeutvärdering kombinerats med en resultat- och effektutvärdering.

Utvärderingens fokusområden bygger på att Socialfonden och dess målsättningar befinner sig på olika nivåer. Vissa av målen kan ses som utfallsmål, medan andra kan förstås som resultat- eller effektmål.

¹ Se Svensson, Brulin, Jansson och Sjöberg.

² Se Scriven samt Jerkedal.



Utfallsmål är i detta sammanhang sådana mål projektledningen och projektägaren Sparbanken Syd kunnat planera och budgetera för, däribland hur många deltagare som ska medverka, vilka insatser som ska genomföras samt vilka resurser som ska användas.

Resultatmål anger vad projektets insatser ska leda till bland de deltagare som medverkar i aktiviteterna under tiden som de pågår, Effektmål kan sedan förstås som de långsiktiga avtryck och värden som projektet Tillväxtskolan 2 ska lämna efter sig när det är avslutat och att de metoder som utvecklats under projektens gång även ska leva kvar efter projektslut.

Effekterna i detta fall handlar om resultaten kan tas om hand och bli en integrerad del av företagets, Sparbankens Syds och medverkande kommuners verksamhet, om projektet kan bidra till en strategisk påverkan på arbetsformer och policy- och styrdokument samt om projektet kan leda till kunskapsbildning i annan utvecklingsverksamhet i form av långsiktiga multiplikatoreffekter d v s effekter som förmeras, förädlas och förstoras³ exempelvis i form av nya framtida utvecklingsprojekt.

Utfall, resultat och effekter hänger samman men den ena nivån leder inte nödvändigtvis till den andra. Det faktum att deltagare medverkar i ett projekt (utfall), innebär till exempel inte att de har utvecklats under projektets gång (resultat) och det faktum att projektet har bidragit till en positiv utveckling bland deltagarna medför inte per automatik att projektets metoder kommer tillvaratas efter projektslut (effekt).

1.3 Metod och material

För att få en god och tillförlitlig helhetsbild av projektet Tillväxtskolan 2 har en rad olika datainsamlingsmetoder använts i utvärderingen vilka kombinerat kvalitativ och kvantitativ metod (så kallad triangulering). Metodologisk triangulering 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 varandra⁴.

Val av datainsamlingsmetoder för utvärderingen har avgjorts utifrån ett antal faktorer så som vilken typ av information som kunnat förväntas bli utfallet av respektive metod, hur informationen ska sammanställas och i vilken omfattning projektets deltagare, personal och samverkansparter kunnat antas ha förutsättningar att medverka.

Eftersom enkätundersökningar skapar möjlighet att ställa standardiserade och identiska frågor till ett större antal deltagare bygger en större del av utvärderingen på enkätundersökningar. En enkätundersökning som del av utvärderingsarbetet har flera fördelar. Framför allt ökar denna metod möjligheterna till en sammanhållen och jämförbar sammanställning av resultat. Enkätmetodiken är särskilt lämplig då man vill göra frekvensutsagor, till exempel om vad ett större antal människor anser om en viss företeelse.

En kvalitativ ansats i form av intervjuer med projektledning och projektägare och med ett urval av företrädare från medverkande företag har använts som ett komplement för att skapa en fördjupad

³ Brulin och Svensson s 11.

⁴ Se Denscombe.

förståelse och insikt i Tillväxtskolan 2:s funktioner och för att få en bild av hur deltagarna uppfattar insatserna. Materialstudier har använts som ett komplement för faktaunderlag och statistik exempelvis kopplat till genomförda insatser, deltagarvolymen etc.

Datainsamlingsmetoderna i utvärderingen har således utgjorts av skriftligt material, enkätundersökningar och intervjuer.

1.3.1 Skriftligt material

Det skriftliga projektrelaterade materialet består av Sparbanken Syds projektansökan till Svenska ESF-rådet i Sydsverige, Avstämningsrapport av den mobiliseringsfas som ligger som underlag för projektet, övrigt internt projektmaterial, Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013, Regional plan för Socialfonden 2007-2013 i Skåne/Blekinge, Analys av Skåne-Blekinges förutsättningar för stärkt konkurrenskraft och ökad sysselsättning samt slututvärderingsrapporten av Tillväxtskolan 1.

Därutöver bygger rapporten på preliminära resultat av den utvärdering av Socialfonden på programnivå som presenterades i slutet av 2012 samt rapporten "Att äga, styra och utvärdera stora projekt" som innehåller en granskning och analys av projektnriktat utvecklingsarbete med fokus på insatserna inom EU:s strukturfondsprogram under innevarande programperiod.

Uppgifter kommer också från presentationen av Tillväxt Syd i samband med ett avslutande möte i Tillväxtskolan 2 i juni 2013.

1.3.2 Enkätundersökningar

I samband med denna slututvärderingsinsats har en webbaserad enkätundersökning genomförts som riktat sig till samtliga deltagare - såväl företagschefer och/eller kontaktpersoner för projektet samt övriga medarbetare - på de i projektet 50 medverkande företagen. Enkätundersökningen har omfattat frågor med både fasta svarsalternativ och fritextfrågor för att få en fördjupad bild av respondenternas syn på projektet.

Av 99 tillfrågade företagschefer/kontaktpersoner på företagen har 48 (48 %) besvarat enkäten (se bilaga 1). Exakt en tredjedel av de som besvarat enkätundersökningen, 33 %, arbetar på företag med mellan 4-10 anställda, något mindre än en tredjedel, 31 %, är verksamma i företag med mellan 11-25 personer, cirka en fjärdedel, 24 % i verksamheter med 2-3 anställda samt övriga 12 % på företag med mer än 25 personer.

Drygt hälften av de chefer som besvarat enkäten, 51 %, är verksamma i företag som är lokaliserade i Ystad, 39 % i företag som är lokaliserade i Simrishamn och 2 % i företag som är placerade i Tomelilla. Övriga 8 % representerar företag som är lokaliserade i en annan kommun än ovanstående.

Undersökningens bortfall gör det svårt att dra generella slutsatser om de företagsansvarigas syn på Tillväxtskolan 2. Det finns inte uppgifter om vilka synpunkter de chefer/ kontaktpersoner som utgör bortfallet har och om dessa skiljer sig från de synpunkter från de som har svarat vilket innebär att bortfallet kan ha riskerat att snedvrider resultatet.

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 bero på att chefer/kontaktpersoner inte uppmärksammat länken till enkätundersökningen som skickats ut per mail, dels bortfall som kan bero

på att vissa chefer/ kontaktpersoner beslutat att inte fylla i enkäten av skäl som sannolikt skulle påverka resultatet i en viss riktning.

Eftersom dessa uppgifter inte är kända, och då man inte vet om bortfallet liknar dem som svarat eller om det i gruppen finns ett avvikande svarsmönster, är undersökningens resultat osäkra och måste tolkas med viss försiktighet.

Av cirka 400 medarbetare har endast 37 medverkat i enkätundersökningen (9 %). En sådan extremt låg svarsfrekvens bidrar till ett legitimitetsproblem och Skaneus Support har därför valt att inte redovisa resultatet av undersökningen i rapporten.

Ingen bortfallsanalys har genomförts men orsakerna till det stora bortfallet ligger sannolikt i ett antal samverkande faktorer som både har sin grund i selektivt och annat bortfall. Selektivt bortfall kan bero på att chefer av olika anledningar inte möjliggjort för medarbetare att medverka i undersökningen genom att inte vidarebefordra enkäten till personalen och/eller att medarbetarnas möjlighet till att medverka påverkats genom att det på vissa företag saknas eller finns en brist på befintliga datorer på vilka den webbaserade enkäten kunnat besvaras. Bortfallet kan också bero på att vissa medarbetare beslutat att inte fylla i enkäten av skäl som sannolikt skulle påverka resultatet i en viss riktning.

Intrycket är emellertid att en grundläggande förklaringsfaktor är att projektägaren Sparbanken Syd, gentemot företagen, inte i tillräcklig utsträckning understrukt vikten av att medverka i undersökningen som grund för utvärderingen av projektet och som underlag för att skapa en bättre och effektivare användning av Socialfondsmedlen.

Det innebär en begränsning i undersökningens resultat och att analysen av Tillväxtskolan 2:s mervärde på individnivå, förutom ovanstående enkät med företagschefer, alternativt baseras på resultatet av den enkätundersökning för medarbetare som genomfördes i samband med den andra utvärderingsinsatsen under hösten 2012 (se bilaga 2). Enkäten besvarades av 105 medarbetare av sammanlagt cirka 400 tillfrågade (26 %). De som besvarade enkäten representerar 35 av de medverkande företagen och antalet besvarade enkäter varierar mellan 1 till 8 personer per företag.

Förutom resultatet av ovanstående enkätundersökning för ansvariga på företagen hänvisas i rapporten till delar av resultat av de enkätundersökningar för chefer/ kontaktpersoner som genomfördes inom ramen för den första respektive andra utvärderingsinsatsen. För närmare information om dessa enkätundersökningar hänvisas till delutvärderingsrapporterna 1 och 2.

Slutligen hänvisas också till resultatet av den enkätundersökning som genomfördes under våren 2013 i vilken målgruppen utgjorde chefer på de företag som medverkat i såväl Tillväxtskolan 1 och 2). Undersökningen omfattade frågor kring vilket behov man anser att det finns för en fortsatt framtida Tillväxtskola för företag i regionen. Enkäten besvarades av 61 av 100 tillfrågade företagschefer.

1.3.3 Intervjuer

I samband med slututvärderingsinsatsen har en intervju genomförts med Tillväxtskolan 2:s projektledare samt projektassistent som tillika haft en funktion som coach under projektperioden. Dessutom har en gruppintervju genomförts med representanter för 5 av de medverkande företagen som valts ut i samråd med projektledningen baserat på att få en spridning av företrädare från företag i olika storlekar och från de olika kommunerna. 10 företrädare från företagen var inbjudna till intervjun och 5 medverkade.

Därutöver har projektchefen på Sparbanken Syd och företrädare från näringslivsenheter från två av de tre medverkande kommunerna i projektet svarat skriftligt på ett mindre antal frågor som skickats ut per mail (bilaga 3). En representant från den tredje kommunen har tillfrågats men inte svarat på frågorna.

En individuell intervju med Sparbanken Syds projektchef var avsedd att genomföras men har av interna praktiska skäl inte kunnat arrangeras.

Därutöver baseras rapporten på resultatet av tre gruppintervjuer med 21 företagschefer och/eller kontaktpersoner som genomfördes inom ramen för den första respektive andra utvärderingsinsatsen. Urvalet har baserats på att få en spridning av representanter från företag med varierande storlek och geografisk tillhörighet.

I gruppintervjuerna har tanken varit att samspelet mellan de företagsansvariga skulle utnyttjas och att deltagarna skulle kunna bygga vidare på varandras idéer. En sådan situation har förutsättningar att bli mer "naturlig" då deltagarna kan anamma vissa uppfattningar och åsikter genom en ömsesidig påverkan⁵ med en strävan att göra intervjuerna informationsrika, flexibla och stimulerande för såväl intervjuare som intervjupersoner⁶.

Slutligen har individuella intervjuer genomförts med Tillväxtskolans projektledare och Sparbanken Syds projektchef inom ramen för de båda tidigare utvärderingsinsatserna.

Såväl gruppintervjuer som de individuella 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 varje intervju har materialet sammanställts och en noggrann genomgång av det insamlade materialet har gjorts.

1.4 Projektet Tillväxtskolan 2 Sydöstra Skåne

Tillväxtskolan 2 Sydöstra Skåne bygger på projektet Tillväxtskolan för Mogna Företag som genomfördes under perioden 2008-2011 för 58 små- och medelstora företagare i Sydöstra Skåne med sammanlagt cirka 900 anställda.

Projektägare för Tillväxtskolan 2, liksom föregående projekt, är Sparbanken Syd och projektet genomförs i samarbete med näringslivsutvecklarna i Ystad, Tomelilla respektive Simrishamns kommuner.

Syftet med Tillväxtskolan 2 är att i en region med jämförelsevis svag utveckling av näringslivet stimulera ett antal intresserade och mogna företag till utveckling och tillväxt. Projektet ska dessutom ge företagen i regionen en möjlighet att lära sig stå bättre rustade för förändringar i arbetslivet och skapa gynnsammare position på en alltmer konkurrentutsatt marknad.

Genomförandeprojektet, som pågått under perioden 2011-08-01 till 2013-06-30, ska enligt ansökan omfattas av samtliga 50 företag och cirka 500 medarbetare som medverkat i mobiliseringsfasen. Företagen ska, liksom de i projektet Tillväxtskolan för Mogna Företag, representeras av ett stort antal olika branscher och omfatta både tjänste- och tillverkande företag. De deltagande företagen ska fördela sig mellan Ystad, Simrishamn och Tomelilla och innefatta organisationer mellan allt från 2 till 50 anställda.

⁵ Holme & Solvang.

⁶ Fontana & Frey.

Under mobiliseringsfasen, och utifrån projektets erfarenheter av Tillväxtskolan 1, ska varje företag utveckla en tillväxt- och en utbildningsplan ner på individnivå, kopplade till konkreta och mätbara mål för tillväxt. Under genomförandeperioden är det primära syftet att skapa tillväxt i de enskilda företagen över det genomsnitt som gäller för branschen.

I de kompetensutvecklingsinsatser som arrangeras inom ramen för projektet ska ett fokus ligga på sk Tillväxtskoleutbildningar inom ledarskap, chefskap, sälj, service för tillväxt och affärsmannaskap men det ska även genomföras företagsspecifika utbildningar som ska vara anpassade utifrån det enskilda företagets behov samt individuell utbildning/stöd för företaget i frågor som rör marknadsföring, personalfrågor, produktutveckling, affärsutveckling och PR.

1.5 Europeiska Socialfondens programområde 1

Tillväxtskolan är finansierad av Europeiska Socialfonden som är EU:s viktigaste finansiella redskap för att främja sysselsättning och stimulera tillväxt i medlemsländerna. 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.

Fonden är uppdelad i två programområden varav programområde 1 - kompetensförsörjning - rör insatser för anställda på såväl privata, offentliga som ideella arbetsplatser som behöver kompetensutveckling för att skapa tillväxt, effektivitet eller utvecklingskraft.

Bakgrunden är att global konkurrens och nya tekniska möjligheter förändrar kraven på kunskap och kompetens. Både organisationer och individer måste allt oftare ställa om – byta jobb, lära nytt och lära mer. Förmågan till förändring har i sig blivit en viktig kompetens, både för individen och för arbetsplatsen.

Insatserna ska skapa mervärde genom att möjliggöra insatser som bl a ska syfta till att påverka och förbättra enskilda individers och gruppers situation i arbetslivet och företagets strategier, produktivitet och tillväxt genom tillvaratagande av adekvat kompetensutveckling.

Projekt inom programområdet ska:

- A. Underlätta för sysselsatta kvinnor och män att utvecklas i takt med arbetslivets krav.
- B. Öka kunskapen i arbetslivet om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.
- C. Öka kunskapen i arbetslivet om hur långtidssjukskrivningar kan förebyggas⁷.

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 utbildningsinsatser. Resultatet av förprojekteringsfasen ligger till grund för ansökan om medel för en genomförandefas.

⁷ Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Sverige 2007-2013 sid 44.

1.6 Rapportens innehåll och disposition

Slututvärderingen är genomförd utifrån följande delar som, tillsammans med den bakgrund till Tillväxtskolan 2 som redovisas i detta inledningskapitel, strukturerar upplägget av rapporten:

1. Redogörelse och analys av projektets relevans.
2. Projektets värde på utfallsnivå.
3. Projektets mervärde på individnivå.
4. Projektets mervärde på organisations- och strukturnivå.

Sparbanken Syd 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. PROJEKTETS RELEVANS

Detta inledande kapitel i rapporten berör relevansen i de grundläggande antaganden och utgångspunkter som ligger bakom projektet Tillväxtskolan 2. Det handlar om huruvida idén bakom projektet har varit att betrakta som en relevant insats i förhållande till de behov som finns i de medverkande företagen.

En central fråga omfattar företagschefernas/kontaktpersonernas syn på projektet – vilka var orsakerna till att företaget beslutade att medverka i Tillväxtskolan 2 och överensstämmer företagets behov med projektets syfte?

2.1 Tillväxt

Socialfonden poängterar vikten av att koppla samman individens kompetenser med idéerna om utveckling av arbetsorganisation och verksamhetsutveckling och med frågor om formella och informella rutiner och praxis på arbetsplatserna för utveckling och tillvaratagande av befintlig kompetens.

En grundläggande ambition är att effekterna av insatserna inte enbart ska ligga på ett personligt plan utan att utbildningar och andra insatser också ska stimulera, motivera och skapa förutsättningar för utveckling på verksamhetsnivå.

I Sparbankens Syds ansökan till Svenska ESF-rådet betonas att Tillväxtskolan 2:s övergripande syfte är att skapa utveckling och tillväxt på verksamhetsnivå på de medverkande företagen:

”...//...tillväxten är ett starkt, genomgående inslag, och med vår erfarenhet sedan tidigare har det verkat som en framgångsfaktor som har haft en starkt positiv påverkan av engagemanget hos alla deltagare⁸.”

Flertalet av de chefer och kontaktpersoner som medverkade i den enkätundersökning och i den gruppintervju som genomfördes i anslutning till den första utvärderingsinsatsen betonade då att anledningen till att företaget beslutat att medverka i Tillväxtskolan 2 är att öka förutsättningarna för tillväxt i företaget i form av ökad omsättning, vinst och/eller genom rekrytering av ett utökat antal anställda:

”För att vi hoppas...//...kunna öka vår konkurrenskraft och öka vår försäljning och att vi skall kunna anställa mer personal.”

”Vi måste få hjälp och se fler möjligheter för att få företaget att växa.”

I linje med ytterligare ett grundläggande behov som Tillväxtskolan 2 bygger på, att skapa förutsättningar för en ökad näringslivsutveckling i hela regionen i Sydöstra Skåne, uttryckte en del chefer och kontaktpersoner vid projektstart att företaget beslutat att medverka i projektet för att bidra till en ”mental förändringsprocess” som kan leda till ”ringar på vattnet” och på sikt en attitydförändring bland regionens företagare i sin helhet. En förändringsprocess som kan ge projektet förutsättningar för en större regional genomslagskraft:

”Vi har gått med för att stärka näringslivet i hela regionen.”

”För att skapa tillväxt i det egna företaget och förhoppningsvis i hela regionen.”

⁸ Sparbanken Syds ansökan till Svenska ESF-rådet i Sydsverige för projektet Tillväxtskolan 2 Sydöstra Skåne.

2.2 Stärkt företagskultur och tillgång till nätverk

Bland vissa chefer och kontaktpersoner fanns vid projektets början också, i enlighet med projektets syfte och ambitioner, en förhoppning att Tillväxtskolans insatser ska kunna ge avtryck i företagets ekonomiska utveckling genom mer *immateriella* faktorer – man hoppas på att företagets medverkan ska kunna ge en dynamik och en ökad framtidstro som grund för en stärkt och gemensam företagskultur.

Ett relativt stort antal chefer och kontaktpersoner hade förhoppningar att företagets medverkan skulle skapa möjligheter till en gemensam kultur på företaget och att projektets insatser skulle kunna visa på att den enskilda medarbetarens insatser påverkar företagets resultat:

”Vi vill skapa ett projekt som engagerar alla i företaget för att ta ett kliv framåt tillsammans.”

”För att höja kompetensen hos mina medarbetare. För att skapa engagemang hos mina medarbetare.”

För att kunna bygga upp och etablera affärsverksamhet betonar Sparbanken Syd i ansökan till ESF-rådet att företagen i Tillväxtskolan 2 ska ges möjlighet att skapa varaktiga relationer och samarbeten mellan olika aktörer och samarbetsparter.

Enligt chefer och kontaktpersoner var också en bidragande orsak till varför företaget beslutade att medverka i projektet att man hoppades på att projektet ska skapa samarbeten i form av nätverk med andra företag. Man uttryckte vid projektstart en förhoppning att deltagarna ska föras samman och ges möjlighet att diskutera sina företag och planer med andra i samma situation:

”En anledning till att vi gick med är att vi får ett mycket större nätverk med andra företag härifrån.”

”...//...att utbyta erfarenheter med andra företag.”

Man understryker i vissa fall vikten av att projektets sammansättning bygger på nätverk som omfattar företag med skilda kompetenser och företag som är geografiskt och affärsmässigt skilda och som representerar verksamheter från olika bransch- och näringsområden:

”Det här projektet är bra för oss för jag tror att det aldrig kan skada med utbyte av erfarenheter med helt andra företag som brottas med samma problem som vi har.”

2.3 Organisering av kompetens

Ett ytterligare bakomliggande syfte med Tillväxtskolan 2 är att stärka små- och medelstora företags tillgång till kompetens. Forskningsläget kring småföretag och kompetens visar att det finns ett generellt problem bland mindre företag att få tillgång till och utveckla kompetens. I de flesta större företag finns metoder för kompetensutveckling av personal. I småföretag, vilket bekräftas i gruppintervjun vid projektstart med chefer och kontaktpersoner på ett antal av de företag som medverkar i Tillväxtskolan 2, saknas emellertid ofta resurserna och vanligtvis också en strukturerad planering för utbildning av medarbetarna.

Detta upplevs generellt som ett problem eftersom kunskap och kompetens är en viktig förutsättning för företagens utvecklingsmöjligheter. Den ökade kunskapsintensiteten och förändringstakten i ekonomin har gjort humankapitalet till en allt viktigare produktionsresurs⁹.

Flera chefer och kontaktpersoner menade vid projektstart att Tillväxtskolan 2 har en viktig funktion att ge resurser att genomföra utbildningar och förutsättningar för en ökad insikt kring värdet i att ha en kvalitetssäkrad personal, en metod för detta och att genom individuellt anpassad utbildning för medarbetarna skapa underlag för att öka företagets konkurrenskraft:

”Praktiskt näst intill omöjligt att på egen hand ordna någorlunda likvärdigt utbildningsprogram. Det behövs kickar för alla anställda, dessutom tillsammans med andra företag som vi med många har affärsrelationer.”

”Att få stuktur på verksamheten är viktigt för oss, och det tror jag skolan kan hjälpa oss med.”

⁹ Se NUTEK (2000) samt Storey.

3. UTFALL – DELTAGARVOLYMER, GENOMFÖRDA INSATSER OCH RESURS-FÖRBRUKNING

Bedömningen är att projektet Tillväxtskolan 2 har fungerat väl på utfallsnivå. Genom ett värde på utfallsnivå har insatserna skapat förutsättningar för effekter på individnivå, organisationsnivå och strukturnivå¹⁰.

3.1 Medverkande företag och deltagarvolym

Insatserna i Tillväxtskolan 2 har attraherat och omfattat företag och deltagare i princip enligt de volymer som planerats och redovisats i Sparbanken Syds ansökan och avstämningsrapport till Svenska ESF-rådet. Sammantaget har Tillväxtskolan 2 genomfört insatser för cirka 620 unika personer på sammanlagt 50 företag. Att insatserna omfattar fler personer än de 500 planerade beror på nyanställningar och ersättningsanställningar i företagen samt att flera av de företag som har säsongsanställda har möjliggjort även för denna personalgrupp att medverka i aktiviteterna.

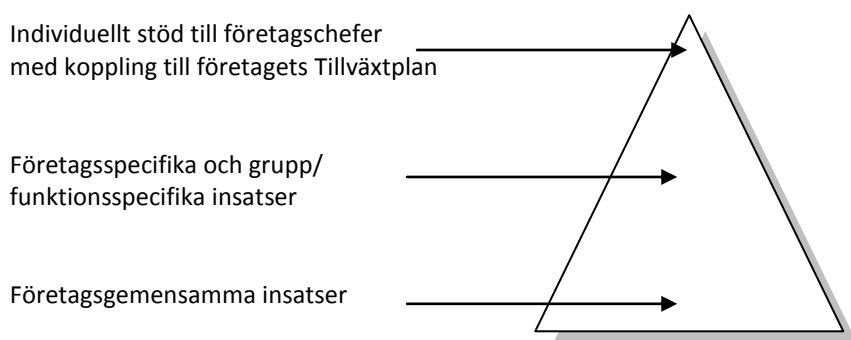
Företagen representerar, i linje med projektplan, ett stort antal olika branscher och omfattar både tjänste- och tillverkande företag. De deltagande företagen, med undantag för ett mycket antal, är lokaliserade i Ystad, Simrishamn och Tomelilla och innefattar organisationer mellan allt från 2 till 50 anställda.

3.2 Genomförda insatser

Genomförda insatser ligger i omfattning och inriktning i stora drag i linje med projektets redovisning i ansökan. Intrycket, utifrån intervjuer med en del företagschefer, är att det av projektets mål som kan ses som ett utfallsmål - att de av företagen processade, dokumenterade och planerade kompetens- och utvecklingsbehoven skall genomföras - kan betraktas som uppfyllt.

Insatserna har syftat till att kompetensutveckla de deltagande företagens chefer/ ledare och medarbetare men också att utöka deltagarnas nätverk. En del av insatserna har riktat sig till både chefer och medarbetare, vissa enbart till chefer och andra bara till medarbetare.

Både företagsgemensamma, företagsspecifika och grupp/funktionsspecifika kompetensutvecklingsinsatser har, enligt nedanstående modell, genomförts parallellt under olika delar av projektperioden.



Omfattning och inriktning på insatser inom Tillväxtskolan 2.

¹⁰ Uppgifterna i kapitlet bygger på information från projektledningen.

En bred och företagsgemensam utbildning i affärsmannaskap har genomförts för en stor andel av företagens medarbetare. Syftet med utbildningen har varit att skapa en kunskap om hur ett företag fungerar ekonomiskt, en förståelse för hur medarbetarna kan bidra till företagets utveckling och resultat genom påverkan på kundens attityd och inställning, hur medarbetarnas beteende och attityder påverkar arbetsklimat och organisation och hur man kan skapa insikt och förståelse kring förändringsprocesser och individens ansvar.

Därutöver har en företagsgemensam ledarskapsutbildning genomförts inom vilka företagschefer för samtliga företag varit representerade. Insatserna har rört olika insatsområden för att ge deltagarna en bättre förståelse för sig själva som ledare, en ökad förståelse för ledarskapsrollen och insikt i hur en ledares agerande påverkar organisation och medarbetare.

Dessutom har, förutom insatserna kring ledarskap, ett större antal utbildningsinsatser genomförts inom områden som berör chefskap, service för tillväxt, försäljning/merförsäljning och andra områden beroende på företagens/företagets önskemål/behov.

Inriktningen och omfattningen av dessa insatser har varierat och har ibland varit företagsgemensamma för en grupp företag, ibland företagsspecifika och i vissa fall grupp/funktionsspecifika.

Bransch- och företagsanpassade utbildningar har hållits på de företag som haft speciella önskemål om fördjupade kunskaper inom områden som i huvudsak legat nära de utbildningsinsatser som getts i de öppna utbildningarna. Företagsspecifika externa utbildningar har innehållit ett mycket brett spektrum av utbildningar från individanpassade utbildningar som exempelvis rört teknik, arbetsledning, bygg, HR, ekonomi till breddutbildningar för hela företaget som t ex utbildningar inom kvalitet, beteende och attityd, butiksförsäljning etc.

Därutöver har fyra serier av seminarier genomförts för företagsledningarna inom ämnen som framgångsfaktorer för tillväxt, entreprenörskap, ledarskap och varumärkesprofilering samt generationsskifte.

Sammanlagt har 200 utbildningsaktiviteter genomförts som omfattat 12 576 utbildningstimmar.

Enligt uppgift har också chefer från samtliga 50 medverkande företag, under företrädesvis andra hälften av projektperioden, fått ett individuellt processtöd som bestått av olika former av stöd till de enskilda företagen som syftat till att säkerställa att varje företag når sina tillväxtplaner samt får nytta av Tillväxtskolan 2:s kompetensutvecklingsinsatser.

Denna typ och volymen av av coaching har varierat från företag till företag och stödet har berott på vilket behov företagen haft. Processtöden har därför bestått av alltifrån avstämning av tillväxtplaner till diskussioner av problemställningar som det funnits ett behov av att diskutera eller få stöd i på olika sätt. En problemdiskussion har därefter exempelvis kunnat utmynna i beslut om företagsspecifika utbildningar som varit lämpliga för det berörda företaget.

3.3 Resursförbrukning

Intrycket är att projektets hantering av ekonomi/budget har fungerat tillfredsställande. Projektet har enligt uppgift i stort förbrukat tilldelade resurser i linje och i fas med redovisning till Svenska Socialfondsrådet.

Bilden är också att medlen administrerats på ett korrekt sätt av projektets organisation i linje med Europeiska Socialfondsrådets krav även om interna organisationsförändringar – byte av

ekonomiansvarig – på Sparbanken Syd under delar av projektet försvårat den löpande hanteringen och administreringen av projektets ekonomi.

4. MERVÄRDE PÅ INDIVIDNIVÅ

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 programområde 1 skall satsningar göras på att förnya och utveckla sysselsattas kompetens.

4.1 Mervärde i relation till ordinarie insatser

Bedömningen är att Tillväxtskolan 2 bidragit med ett mervärde i förhållande till vad de medverkande företagen kunnat göra. Mervärdet i detta avseende kan beskrivas både utifrån insatsernas inriktning och innehåll. I intervjuer och i enkätens fritextkommentarer poängterar företagschefer att Tillväxtskolan 2 bidragit med något extra i förhållande till vad som redan görs:

”Denna satsning på medarbetarna hade vi absolut inte kunnat göra som enskilt företag. Dels vet vi inte hur man ska göra exakt med alla kurser och vi hade absolut inte haft råd.”

Forskningsläget kring småföretag och kompetens visar att det finns ett generellt problem bland mindre företag att få tillgång till och utveckla kompetens¹¹. I de flesta större företag finns metoder för kompetensutveckling av personal. I småföretag, vilket bekräftas i intervjuer med chefer och kontaktpersoner på de företag som medverkat i Tillväxtskolan, saknas emellertid ofta resurserna och vanligtvis också en strukturerad planering för utbildning av medarbetarna.

Detta utgör ett problem eftersom kunskap och kompetens är en viktig förutsättning för företagets utvecklingsmöjligheter. Den ökade kunskapsintensiteten och förändringstakten i ekonomin har gjort humankapitalet till en allt viktigare produktionsresurs¹².

Genom Tillväxtskolan 2 har det, med underlag från intervjuer med företagschefer, skapats resurser för att genomföra utbildningar och förutsättningar för ökad insikt kring värdet i att ha en kvalitetssäkrad personal, en metod för detta och att genom individuellt anpassad utbildning för medarbetarna skapa underlag på deltagarnivå:

”Jag tycker att det har varit helt fantastiskt för oss för vi har fått en helt annan kunskap för hur vi kan utveckla medarbetarna och få de med oss. Innan gick vi väl bara på lite kurser då och då men detta är något helt annat.”

En övervägande majoritet av de chefer som medverkat i en enkät i samband med slututvärderingen anser att Tillväxtskolan 2 i hög utsträckning bidragit med ökad kunskap/kompetens i företaget.

Viktiga förklaringsfaktorer är att Tillväxtskolan 2 möjliggjort för företagen att arbeta på ett mer individanpassat och intensivt sätt med medarbetarna under längre tidsperioder:

”I vanliga fall kanske man som chef kan köpa in en kurs till personalen men genom Tillväxtskolan har det varit möjligt att arbeta i en längre process, mer fokuserat på de anställda.”

¹¹ Se NUTEK 1994.

¹² Se NUTEK 2000 samt Storey.

Många chefer framhåller att befintlig kompetens har kunnat tillvaratas och synliggjorts och att Tillväxtskolan 2 ökat sannolikheten för att insatserna kunnat skräddarsys efter individuella behov, vilket lett till en bättre kompetensförsörjning.

En del chefer understryker också att Tillväxtskolan "tvingat en" att stanna upp och börja reflektera över medarbetarnas utveckling:

"Har hjälpt oss att avsätta tid för sådant som vi redan skulle gjort men hoppat över därför att vi inte hade tid att stanna upp och reflektera över var vi var på väg."

En övergripande förklaring till dessa utvecklingsmöjligheter som man menar att Tillväxtskolan 2 kunnat bidra till är en driven och kompetent projektledare som företagscheferna menar har engagerat sig i företagen och dess möjligheter att utveckla medarbetarna med projektets insatser som grund.

4.2 Utveckling på individnivå

En fråga, kopplat till projektets och Socialfondens syften, handlar om Tillväxtskolans aktiviteter lett till resultat som gjort att medarbetarna fått kunskaper, utvecklats och därmed ökat sin anställningsbarhet.

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 i stora drag resultera i två olika typer av anställningsbarhet¹³.

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.

När det gäller personalens syn på insatsernas påverkan på anställningsbarheten så var det cirka en dryg tredjedel av de medarbetare som medverkade i enkätundersökningen i anslutning till den andra utvärderingsinsatsen som menar att insatserna de deltagit i i stor utsträckning är användbara i sina nuvarande arbetsuppgifter. En större andel, cirka hälften, anser att kompetensutvecklingen gett kunskaper som kan användas för andra framtida arbetsuppgifter:

"Tillväxtskolan ger mig möjligheter att utvecklas, se mitt arbete från en annan synvinkel. Positiv energi. Väldigt givande."

¹³ Se Woodruffe 2000.

"Bra med tips och idéer som man kan arbeta vidare med."

Ofta poängterar denna grupp att insatserna "triggat igång" nya sätt att se på sin verksamhet och gett nya metoder och verktyg för att reflektera över sin egen roll på företaget. En stark majoritet av medarbetarna ger uttryck för att Tillväxtskolan 2 helt eller delvis lett till att de idag tydligare kan se att deras egen roll har betydelse för att skapa utveckling och tillväxt på företaget:

"Jag tycker att detta har gett mig helt nya sätt att se på mitt jobb och vad jag som medarbetare kan bidra med."

De företagschefer som medverkat i enkätundersökningen i samband med slututvärderingen har, i relation, en något mer positiv syn än medarbetarna på vad Tillväxtskolan 2:s insatser kan resultera i för personalen och för medarbetarnas interna anställningsbarhet.

Cirka hälften menar att projektets insatser i hög utsträckning har underlättat för företagets anställda att utföra sina arbetsuppgifter. Något mindre än hälften, ungefär i nivå med medarbetarna själva, menar att Tillväxtskolan 2:s insatser underlättat för personalen att utföra andra och nya arbetsuppgifter på företaget.

Ett flertal verksamhetsansvariga betonar under intervjuer vikten och betydelsen av att företagen i Tillväxtskolan 2 initialt fick göra en strategisk kompetensanalys utifrån vilka kompetenser och nivåer som är nödvändiga för olika befattningar som finns inom företagen och som visat på de områden där man bedömer att det finns behov av kompetenshöjningar med utgångspunkt från både den bemanning företaget har idag och hur företagets affärsidé och vision ser ut.

Flertalet representanter från företagsledningarna understryker också att det egna företaget, som en konsekvens av att organisationen medverkat i Tillväxtskolan 2, låtit medarbetarna själva ta en mer aktiv roll för att medverka till sin egen kompetensutveckling genom att föreslå och initiera kompetenshöjande åtgärder såväl för sig själv som för den egna arbetsgruppen.

De flesta företagschefer som intervjuats menar överlag att Tillväxtskolan 2:s kompetensutvecklingsinsatser i stora drag kunnat anpassas till medarbetarnas individuella förutsättningar och behov och att individanpassningen ökat chanserna för medarbetarna att tillgodogöra sig insatserna och företagen att få bästa möjliga avkastning på sin kompetensinvestering.

Det finns dock en relativt stor andel av de medarbetare som medverkade i enkätundersökningen i samband med den andra utvärderingsinsatsen som anser att insatserna bara i liten utsträckning varit användbara i nuvarande arbetsuppgifter (något mindre än en tredjedel) eller gett kunskaper som man kan använda för andra framtida arbetsuppgifter (cirka en fjärdedel).

Intrycket är att den avgörande orsaken till detta är att en del medarbetare anser att en del av insatserna inte byggt på tillräckligt praktiskt tillämpbara metoder för kompetensutveckling som utgår ifrån de problem och utvecklingsbehov man själv har i det egna arbetet. Bilden är att en del anser att insatserna inte planerats och genomförts i samverkan med de själva¹⁴ och att man tycker att utbildningarna skulle varit mer konkreta och direkt inriktade på ens eget arbete:

"Få gå någon utbildning som är mer inriktad på ens arbetsuppgifter."

"Kan ibland känna att man skulle kunnat få mer specifikt för vårt företag".

¹⁴ Se Svensson, Jakobsson och Åberg 2001.

Det verkar också finnas en grupp av medarbetare som hade haft behov av andra mer ”praktiska lärostilar” och som inte fullt ut haft förmåga att ta till sig kunskap i den form som mer traditionella utbildningsinsatser innebär:

”Har svårt för att bara sitta stilla och ta in allt som sägs i många timmar i streck.”

”Sitter för mycket och lyssnar. Varit bättre att ha flera gemensamma uppgifter i grupp.”

Teorier om lärande på arbetsplatser pekar på att inflytande, delaktighet och stöd, integrerat i insatserna, utgör betydelsefulla förutsättningar för lärande och hälsa. Många studier understryker också vikten av att målgrupperna får och kan medverka i utformningen av insatserna ¹⁵.

Den delaktighet som Tillväxtskolan 2 försökt möjliggöra har baserats på en praktisk konsekvens av behovet att bygga insatserna på utbildnings- och tillväxtplaner på medarbetar- respektive verksamhetsnivå, men har framförallt varit intentionellt betingat, d v s ambitionen att skapa delaktighet och inflytande har, i linje med Socialfondens ambitioner, varit en avsiktlig del i utförandet.

De chefer som intervjuats under olika delar av projektperioden menar att flertalet chefer involverat medarbetare på företagen, att insatserna gått ut i alla led men samtidigt understryker en del av företagscheferna att inte alla verksamhetsansvariga själva aktivt utnyttjat de möjligheter till inflytande och påverkan som finns i projektet. Det är därför oklart hur långt ner i organisationerna syftet med insatserna har spritt sig.

Detta utgör sannolikt en förklaring till att en relativt stor andel medarbetare i den medarbetarundersökning som genomförts anser att de bara delvis fått tillräcklig information från sin arbetsgivare om projektet.

Samtidigt påpekar några chefer att förståelsen för projektet bland medarbetarna ökat gradvis under projektperioden:

”Vår personal hade nog svårt att fatta vad man kunde utnyttja Tillväxtskolan till, speciellt i början...nu mot slutet när alla fått vara iväg på någon kurs förstår de nog bättre men inledningen var väldigt luddig för alla.”

Bilden av Tillväxtskolan 2 är också att cheferna generellt anser att den ledarskapsutbildning som genomförts resulterat i en ökad kunskap, kompetens och förmåga för de ansvariga på företagen som medverkat. Ett flertal chefer saknar en teoretisk grund i sitt ledarskap och sannolikt har deltagit i någon form av ledarskapsutbildningar. Detta gör de troligtvis också mindre attraktiva på arbetsmarknaden för andra likartade positioner om de i framtiden skulle förlora sina arbeten.

”Jag tror att många chefer kunnat stärka sitt ledarskap, sin personliga utveckling genom denna kurs.”

”Vi hade en insnöad ledarstruktur förut.”

När det gäller den ledarskapsutbildning som genomförts för chefer i företagen är intrycket också att utbildningens pedagogiska upplägg och de former för lärande som använts har fungerat bättre för vissa av de företagsansvariga än för andra. En del chefer menar att utbildningen varit mycket bra och

¹⁵ Davidsson och Svedin.

att den gett användbara metoder och redskap för det egna ledarskapet medan andra uttrycker att insatserna inte varit tillräckligt konkreta och förankrade i den egna situationen på företaget.

Erfarenheterna av utbildningen belyser de mer generella behov av att i högre utsträckning utforma lärförmer utifrån deltagarnas olika behov.

4.3 Nätverk på individnivå

Forskning inom företagsutveckling visar att nätverk är viktiga och att kontakten med andra företag ofta leder till nya infallsvinklar, lösningar och samarbeten. För att kunna bygga upp och etablera affärsverksamhet lyfter många av chefer och kontaktpersoner på de medverkande företagen i Tillväxtskolan 2 i intervjuer fram vikten av varaktiga relationer och samarbeten mellan olika aktörer och samarbetsparter.

En förutsättning för utveckling som många chefer/kontaktpersoner menar kanske är den viktigaste delen av Tillväxtskolan 2 är just att projektet skapar samarbete i form av nya nätverk på individnivå. Man hänvisar ofta till att det är positivt att samverka med företag i samma situation:

”Kontaktnätet man skapar och utbyte av erfarenheter känns väldigt viktiga.”

”Bygger upp ett bra nätverk och får många tips och idéer från andra människor i andra branscher.”

Ett ytterligare villkor för utveckling som många chefer/kontaktpersoner därför menar utgör en viktig del av Tillväxtskolan är att projektets sammansättning bygger på nätverk som omfattar företag med skilda kompetenser och företag som är geografiskt och affärsmässigt skilda och som representerar verksamheter från olika bransch- och näringsområden.

Förutsättning för utveckling ligger, enligt företagsledningarna, framförallt i det informations- och erfarenhetsutbyte som blivit ett resultat av nätverken. Man hänvisar ofta till att utbildningarna gett möjlighet att sammanföra deltagare från olika företag som grund för gemensamma diskussioner kring olika frågor och områden med andra i samma situation:

”Utökat kontaktnät bland andra företag och att man insett att alla oavsett bransch har samma frågeställningar, möjligheter och problem.”

”Det som jag tycker är bäst är alla kontakter.”

Några företagsrepresentanter menar att nätverken varit bra för företagets egen utveckling eftersom andra företag kunnat ge konstruktiv feedback och kritik tillbaka till företaget som grund för att förändra strategier och synsätt. Andra betonar synergieffekter eftersom nätverken gett tillgång till andra nätverk och kontaktskapande miljöer.

Nätverk handlar om tillitsfulla relationer som uppstår över lång tid. Dessa relationer uppstår genom handlingar som, i sig och i sitt specifika sociala sammanhang, uppfattas som generösa, innovativa, allmännyttiga och ömsesidigt och legitimt egennyttiga.

Det är sannolikt, utifrån resultatet av tidigare genomförda intervjuer med företagschefer, att det framför allt är det som man uppfattar som en ömsesidig acceptans av en legitim egennytta som bidragit till att det skapats varaktiga nätverk mellan företagen som har möjlighet att bestå såväl efter

avslutad projekt- som programperiod. Nätverk uppstår som ett resultat av handlingar som inte har som ett eget mål att skapa nätverk.

4.4 Kunskap om jämställdhet

Alla projekt med stöd från Socialfonden förväntas arbeta jämställdhetsintegrerat och ett jämställdhetsperspektiv ska införlivas på alla nivåer och i alla steg. Det handlar om att synliggöra kvinnor och män men kan också handla om att problematisera värderingar och attityder om kvinnor och män, kvinnligt och manligt. Ett jämställdhetsperspektiv innebär dessutom att uppmärksamma och förhålla sig till viktiga jämställdhetsmål framförallt ur ett arbetsmarknadsperspektiv.

I Skåne/Blekinge, som utgör en geografiskt avgränsad ESF-region, ska varje projekt som beviljas medel för kompetensutveckling ur det nationella strukturfondsprogrammet även innehålla en integrations- och mångfaldsdimension. Som en del av en för arbetsplatsen behövd insats för kompetensutveckling ska det finnas inslag som syftar till att motverka diskriminering och öka mångfalden i organisationerna. Inslaget kan få ta olika stor plats i projekt beroende på målgrupp, innehåll, syfte och mål.

Bilden av Tillväxtskolan 2 är att ett jämställdhetsperspektiv genomsyrat projektet i bemärkelsen att resurser avsatts och aktiviteter genomförts i förhållande till det som åtminstone i viss utsträckning ökat kunskapen och medvetenheten bland medarbetare och chefer om frågor jämställdhetsintegrering.

Inom varje utbildningsinsats, enligt projektledningen, har det funnits inslag med koppling till frågor om jämställdhet. Det har också genomförts ett mindre antal andra insatser med direkt koppling till jämställdhet, likabehandling och mångfald.

Insatserna har enligt uppgift baserats på de övergripande behov som identifierades i företagen under förprojektet som bl a rörde att göra jämställdhetsplaner till ett levande dokument på företagen, utbilda chefer inom jämställdhet, informera om företagets syn på föräldraledighet, vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare för unga blivande medarbetare som har krav på att kunna förena arbete och familjeliv för både kvinnor och män samt involvera medarbetarna mer i företagets visioner och värderingar och göra dem mer delaktiga genom tydligare information/kommunikation.

De förslag på åtgärder som framfördes i förprojektet till exempel information om jämställdhetsplan, syn på föräldraledighet, medarbetarnas delaktighet i vision och planarbete, rekryteringspolicy etc har på olika sätt funnits med i de utbildningar som genomförts framförallt i chefskapsutbildningen.

De utbildningskonsulter som Tillväxtskolan använt i majoriteten av sina utbildningar har instruerats i att lägga in avsnitt om jämställdhet som ett naturligt inslag i delar av utbildningen och att jämställdhet inte enbart ska vara en könsfråga utan snarare en fråga om hur företagen ska kunna skapa bättre tillväxt genom en bättre förståelse för jämställdhetsområdet.

Bedömningen är att jämställdhet tagits i beaktande inom Tillväxtskolan 2 men att frågorna inte haft en strategisk roll i genomförandet och att de inte bidragit till långsiktiga resultat bland medverkande organisationer och arbetsställen. Intrycket är att det är troligt att insatserna i en mindre grad haft en strategisk roll i utvecklingsarbetet på företagen eftersom frågor om jämställdhet tenderar att drivas som ett parallellt spår i förhållande till kärnverksamheten och det finns en viss risk att fokuseringen på frågorna "svalnar" i samband med projektslut.

5. MERVÄRDE PÅ ORGANISATIONS- OCH STRUKTURNIVÅ

Projekt med medel från Socialfonden ska inte enbart ha fokus på de individrelaterade 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.

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 detta¹⁶.

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.

5.1 Mervärde på företagsnivå

En tänkbar långsiktig effekt av Tillväxtskolan 2 handlar om resultaten kan tas om hand och bli en integrerad del av företagens interna verksamheter – har insatserna kunnat koppla samman individens utveckling med företagets och har projektinsatserna lett till att nya rutiner inarbetats som kan ge effekter på företagsnivå?

Det gäller i praktiken om Tillväxtskolan 2:s resultat och insatser kan integreras i affärsverksamheterna på ett sätt som gör att produktion, tjänsteutövning och arbetsformer förändras på ett mer bestående och hållbart sätt på verksamhetsnivå, som sin tur exempelvis skulle kunna påverka företagets långsiktiga konkurrenskraft.

Intrycket är att insatserna både lett till och skapat förutsättningar för effekter på åtminstone en del av de medverkande företagen. Denna utveckling på organisationsnivå är både informell och individuell och formell och strukturell.

Projektet har lett till "absorbering" på företagsnivå som inneburit att enskilda medarbetare fått förutsättningar att utvecklas under projektets gång och utbyta och utveckla idéer, tankar och perspektiv inom ramen för den ordinarie verksamheten. Tillväxtskolan 2 har skapat förutsättningar för en positiv utveckling bland enskilda medarbetare vilket kan komma att innebära vissa framsteg på företagsnivå.

Den relativt stora tilltro många företagschefer har på att Tillväxtskolan 2:s insatser ska kunna ge avtryck i företagen utveckling ligger delvis på mer *immateriella* faktorer – den dynamik, den framtidstro och den påverkan på gemensam företagskultur som företagsledningarna anser att Tillväxtskolans kompetensutvecklingsprogram bidragit till.

När det gäller effekter på verksamhetsnivå ger ett flertal företagsansvariga på olika sätt uttryck för att den samlade kompetensökningen i företaget är det som kan bidra till att skapa utveckling och inte i

¹⁶ Brulin, och Svensson.

första hand resultatet av de enskilda utbildningsinsatserna. Tillväxtskolans satsning på ett genomgripande kompetensutvecklingsprogram istället för enstaka kurser ses som primärt och man lyfter fram vikten av att investera i en utbildningsprocess snarare än enstaka utbildningstillfällen.

Företagsledningarna understryker att vikten av Tillväxtskolan 2:s utbildningar framförallt ligger i att de ger möjligheter att skapa en gemensam kultur på företaget och att de kan visa på att den enskilda medarbetarens insatser påverkar företagets resultat:

”Den absolut viktigaste delen av Tillväxtskolan är att vi fått ett lyft i hela företaget – alla är på banan och det ska utveckla hela organisationen.”

Förändringarna på en del av företagen är också mer formella och strukturella. Genom att insatserna i Tillväxtskolan 2 har haft sin grund i en företagsbaserad tillväxtplan som löpande följts upp har processen på en del företag resulterat i förändringar på organisationsnivå genom att nya metoder, på ett mer formellt sätt, har kunnat införas av chefer, exempelvis i form av nya rutiner och arbetsformer, förändrade personalschema, nyanställningar etc.

Som en förklaringsfaktor hänvisar många företagschefer till den individuella rådgivning företagen fått i samband med vidareutveckling och uppföljning av tillväxtplanerna. Rådgivningen har syftat till att möjliggöra djupare analys av företagen och metoder för att organisera och driva affärsutveckling i mogna företag, där idéer och initiativ till affärsförnyelse ibland möter motstånd och lätt mals ner i den reguljära verksamheten.

En del chefer/kontaktpersoner bedömer att rådgivningen har skräddarsytt och anpassats till det egna företaget och de förutsättningar som finns för de små- och medelstora företagen:

”Har varit bra att fokusera på vissa saker som tillväxtplan. Väldigt lätt på fåmansföretag att det bara rullar på annars.”

”Medvetandet om alla aspekter i företagandet har ökat.”

Konkret nämner en del ansvariga på företagen att de har lärt sig att vara mer målfokuserade och att arbeta mer planeringsinriktat. Man menar generellt att det varit mycket nyttigt att stanna upp och tänka efter istället för att oreflekterat fortsätta i gamla spår. Vissa chefer påpekar under intervjuer att de har lärt sig att fokusera mer på lönsamhet och att de fått bättre metoder för att kunna välja åt vilket håll de skulle kunna expandera. Någon nämner också att de fått mer kunskap om att avläsa marknaden, vidga sin kundkrets och att planera utifrån kort- och långsiktiga mål.

Det är dock oklart i vilken utsträckning framförallt mer formella och strukturella förändringar skett på företagen med tanke på att cirka hälften av de företagschefer som medverkat i en enkätundersökning anger att tillväxt/utbildningsplanen som man utvecklat inte varit ett "levande dokument" som man använt på företaget.

Med tanke på projektets slutmål att respektive företag ska ha en bättre tillväxt än branschsnittet är det också noterbart, trots intrycket att cheferna överlag har positiva förväntningar på projektets effekter på företagsnivå, att det bara är något mindre än femton procent av de företagsansvariga som anser att insatserna i hög utsträckning bidragit till ökad omsättning, ökad vinst och att företaget kan anställa ytterligare personal. En möjlig förklaring är att cheferna menar att insatserna hjälpt företagen "att hänga kvar" och att fortsätta utvecklas trots den lågkonjunktur som präglat större

delen av projektperioden, och att de kunnat kliva stärkta ur en ekonomisk svår period för näringslivet i stort.

Projektets resultat ska dock jämföras med resultatet av Tillväxtskolan 1 där 84 % av cheferna, enligt resultatet av den enkätundersökning som genomfördes vid projektslut, ansåg att Tillväxtskolans utbildningar och nätverk stärkt företagets möjligheter till ökad konkurrenskraft och tillväxt.

Tillväxt i mindre- och medelstora företag är emellertid ett komplext ämne som i allra högsta grad är svårt att belysa. Många av de studier som har genomförts försöker finna orsaker till varför vissa företag växer och andra inte. En mängd faktorer som påverkar företagstillväxt har identifierats i olika studier, såväl företagsinterna faktorer som yttre betingelser. Av dessa studier framgår att det kan vara olika faktorer som påverkar företagens tillväxt¹⁷.

Gemensamt för relativt många studier är att de försöker förklara varje isolerad faktors inverkan på tillväxten bland de mindre företagen. Förmodligen kan ingen av de faktorer, som har identifierats i olika studier, som enskild faktor förklara varför ett företag växer. Det är hur faktorerna sammanfaller som tillsammans påverkar tillväxten.

En insats som bör vara central för Sparbanken Syd och kommunerna framöver är att följa upp effekterna av Tillväxtskolan 1 och 2 för att på längre sikt mäta och analysera företagens tillväxt i relation till branschnittet.

5.2 Mervärde för Sparbanken Syd och medverkande kommuner

5.2.1 Kommunerna

Samverkan inom Socialfonden bygger på Europeiska kommissionens partnerskapsbegrepp. En bred sammansättning av aktörer anses viktigt och den grundläggande tanken är att olika aktörer kan bidra med sin specifika kompetens och erfarenhet och därigenom öka förändringskraften.

Tillväxtskolans kärna bygger på en bred samverkan mellan ett stort antal små- och medelstora företag, Sparbanken Syd och kommunala näringslivsansvariga i de tre berörda kommunerna i sydöstra Skåne. Ett "partnerskap" som många chefer och medarbetare under Tillväxtskolan 1 menade ledde till resultat som inte skulle kunna ha åstadkommits utan den breda representationen av privata och offentliga verksamheter i samverkan.

I ansökan till Tillväxtskolan 2 anges att projektet även fortsättningsvis ska stödjas av kommunerna och deras engagemang.

Kommunrepresentanterna menade, som underlag för Tillväxtskolan 1, att det varit självklart att delta i Tillväxtskolan eftersom den egna kommunens näringslivsinsatser bygger på ett nätverksarbete i syfte att gemensamt med andra kommuner i sydöstra Skåne skapa en gynnsam miljö för regionens företag. Utgångspunkten i utvecklingsarbetet är kopplat till samverkan över kommungränserna och genom samarbetet i Tillväxtskolan finns det också möjlighet att komplettera det redan etablerade samarbete som finns mellan de fyra kommunerna i sydöstra Skåne.

Samverkan mellan en privat aktör i form av en bank och ett antal kommuner ligger i linje med Socialfondens riktlinjer att projekt som samarbetar över organisationsgränser har större förutsättningar att hitta lösningar på en viss utmaning eller att nå ett visst mål. Tillväxtskolan kan också bidra till stärkta

¹⁷ Se Hannan & Freeman samt Aldrich.

relationer mellan de medverkande kommunernas företrädare och företagen i kommunerna och på olika sätt bidra till ökad samverkan i det regionala näringslivsutvecklingsarbetet.

Både Sparbanken Syd och kommunernas näringslivsansvariga menar att det funnits mervärden i samarbetet som synliggjorts genom framförallt dialogen i styrgruppen om parternas mål, avsikt och engagemang i utvecklingsarbetet:

"Tillväxtskolan 2 har definitivt förstärkt samverkan mellan de tre medverkande kommunerna. Vi har under projektiden samverkat i styrgruppen samt även haft flera strategimöten kring framtida arbete med Tillväxt Syd – något som kommunledningarna varit involverade i."

"Grundförutsättningen har funnits under många år. Bland annat därför var det mycket lätt att förankra och sätta igång den ursprungliga Tillväxtskolan. Alla kontakter och kanaler för samarbete mellan kommunerna var upparbetade. Fortsättning i en Tillväxtskola 2 var lika naturlig."

De undersökningar som studerat utvecklingsarbete i samverkan genom partnerskap beskriver ofta hur fokus lätt hamnar på kortsiktiga resultat eftersom dessa vanligtvis ligger i linje med partnerorganisationernas uppdrag och är lättare att mäta och påvisa.

Bilden är också att samarbetet mellan Sparbanken Syd och de tre kommunerna haft ett huvudsakligt fokus på samverkan för att på olika sätt stödja de medverkande företagen och att identifiera, utforma och prova nya lösningar för att stärka konkurrenskraft och tillväxt på företagen.

Samverkan har dock genererat resultat och effekter även efter projektperiodens slut framförallt med tanke på den fortsättning som nu påbörjats inom ramen för Tillväxt Syd där kommunerna medverkar som en viktig framtida part. Någon företrädare för kommunerna lyfter fram att insatserna påverkat det framtida näringslivsarbetet men samtidigt att det krävs mer insatser för att implementera resultaten i kommunerna:

"I Simrishamns kommuns nya vision har det, via tre prioriterade insatsområden, identifierats en rad fokusområden. Inom kommunens näringslivsarbete är det beslutade fokusområdet denna mandatperiod "Tillväxtföretag och välgrundade utvecklingsprojekt". Tillväxtskolans metod och resultat har indirekt spelat in i valet av fokusområde."

"Jag tror definitivt att insatserna och resultaten påverkat Ystads Kommuns näringslivsarbete, men jag tror också att kommunen kan bli bättre på att implementera mer konkreta åtgärder för att stödja insatserna."

5.2 Projektägarskapet

Förutom vikten av delaktighet och inflytande bland medarbetare och deltagare 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 sätt¹⁸.

Det innebär att det krävs en aktiv medverkan från ledningen, dels i form av att vara beredda att avsätta tid till projektet, dels att vara medvetna om vad projektet innebär för de själva och för förändringar i organisationen.

Att Sparbanken Syd beslutat att ta rollen som projektägare har sannolikt varit avgörande för att Tillväxtskolan kunnat genomföras. Att Socialfondsprogrammet kräver att samtliga kostnader i ett projekt är betalda innan de kan utbetalas, förutsätter en god likviditet hos projektägaren som Sparbanken Syd har.

Att Sparbanken Syd varit beredd att i samarbete med kommunerna fortsätta i rollen som projektägare även för Tillväxtskolan 2 uppfattas som mycket positivt bland de deltagande företagen.

De tre näringslivsutvecklarna i Ystad, Tomelilla och Simrishamn poängterade, som grund för den utvärdering som genomfördes av Tillväxtskolan 1, att de ser positivt på att Sparbanken Syd valt att axla projektägarskapet eftersom det inte finns resurser i den egna kommunala verksamheten att administrera ett projekt som Tillväxtskolan.

Bakgrunden till att Sparbanken Syd startade Tillväxtskolan 2008 var den regionala obalans som innebär att tillväxten främst sker i den västra delen av Skåne och där främst Sydöstra Skåne ”kommer till korta”. Man hänvisar i ansökan till ESF att detta framkommer tydligt i näringslivsrankningar och i attitydundersökningar som görs på regional och nationell nivå.

I Sparbanken Syds ansökan till ESF-rådet beskrivs hur Tillväxtskolan ska utvecklas samt hur projektet efter 2013 ska bli en långsiktig satsning för regionen där Sparbanken Syd är beredd att satsa både resurser i form av tillväxtansvarig samt pengar för att genomföra träffar, utbildningar m m. I ansökan nämns att ”Tillväxtskolan är här för att stanna och utvecklas”.

Undersökningar som genomförts inom ramen för utvärderingen visar tydligt att företagschefer såväl inom företag som medverkat i Tillväxtskolan 1 som Tillväxtskolan 2 ser ett stort behov av en fortsatt Tillväxtskola för företag i regionen. En stark majoritet anser också att en framtida Tillväxtskola bör drivas som idag d v s av Sparbanken Syd i en samverkan med näringslivsansvariga i kommunerna.

Intrycket är dock att Tillväxtskolan 1 sannolikt var mer förankrad och integrerad i bankens verksamhet än Tillväxtskolan 2 till stor del beroende på att den person i organisationen som initierade och drev projektet inte finns kvar i bankens verksamhet och att det därefter skett en del förändringar i bankens organisation.

Projektledningens förståelse för insatserna, och de behov som Tillväxtskolan bygger på, har underlättats av att en av de tre personer som tidigare medverkade i projektledningen för Tillväxtskolan 1, med bakgrund som organisationskonsult och med kunskap om förändringsarbete, utgjort projektledare för Tillväxtskolan 2. Intrycket är att projektledaren haft ett mycket stort engagemang och vilja att projektet ska ge resultat som påverkar. En handlingskraftig projektledare har också tidigare framförts som en viktig framgångsfaktor för projekt.

¹⁸ Socialfonden i siffror – projektens deltagare och nytta. Se Brulin och Svensson.

Bilden är emellertid att det reella ansvaret för projektet i stor utsträckning legat på projektledaren och att projektägare och styrgrupp intagit en relativt passiv roll vilket gett en oklar styrning av projektet. En aktiv styrgrupp är viktig för att det är denna som ska påverka utvecklingen i projektet genom att ställa krav och erbjuda olika stödinsatser i projektet som kan bidra till utveckling och lärande - en aktiv projektägare och styrgrupp är viktiga för att det är de som ska skapa förutsättningar för att projektet utvecklas.

Det är dock mycket positivt att Sparbanken Syd, tillsammans med kommunerna och företagen, etablerat en ekonomisk förening för att fortsätta verksamheten från Tillväxtskolan 2. För att behålla kontinuiteten består styrelsen av samma representanter som i Tillväxtskolan 1 – företrädare från Sparbanken Syd, kommunerna och något av de medverkande företagen.

Den fortsatta finansieringen, på kort och eventuellt också på längre sikt, kommer att ske från alla inblandade samt från Sparbanken Syds Stiftelse för Tillväxt och företagen kommer själva, enligt planeringen, att ta större del av kostnaderna än tidigare.

Tillväxt Syd kommer att vara tillgänglig för alla företag och dess medarbetare i regionen och företagen i Tillväxtskolan 2 kommer att utgöra basen för insatserna. Företagen har kontinuerligt deltagit i utvecklingsarbetet av Tillväxt Syd och bland annat har ett antal möten genomförts med cirka 80 företagsledare för att Tillväxt Syd ska bli en produkt av företagens egna beskrivna behov.

Projektchefen på Sparbanken Syd menar att alla i bankledningen är övertygade om att Tillväxt Syd är en riktig investering:

"Genom att följa Tillväxtskolan 2 och interagera med deltagare ser jag hur stor betydelse verksamheten har för de lokala företagen och deras syn på framtiden. De olika utbildningsområden som man arbetat omkring förstärker konkurrenskraften i Sydöstra Skåne samt bygger broar mellan företagen och kommunerna."

En utmaning för Sparbanken Syd och kommunerna blir att driva och utveckla verksamheten långsiktigt och att säkerställa en fortsatt och mer långsiktig finansiering. Bristen på reell förankring hos projektägaren Sparbanken Syd under Tillväxtskolan 2 kan dock i viss mån bidra till svårigheter att skapa långsiktigt hållbara effekter i Tillväxt Syd, genom att insatserna i Tillväxtskolan 2, och de löpande kontakterna med företagen, är väl förankrade i den person som representerat projektledningen men i mindre utsträckning i projektägarorganisationen.

6. KÄLLOR OCH MATERIAL

- Aldrich, H. (1999), *Organizations Evolving*. Newbury Park, CA: Sage Publications, *Journal of Sociology*, 82
- Ansökan om Tillväxtskolan 2 till Europeiska Socialfondsrådet (2010) Sparbanken Syd
- Brolin, Göran och Svensson, Lennart (2011) Att äga, styra och utvärdera stora projekt, Studentlitteratur
- Davidsson B och Svedin P, (1999) *Lärande i produktionssystem. En studie av operatörsarbete i process- och verkstadsindustri*. Linköpings Universitet
- Denscombe, M (1998) *The Good Research Guide: For Small Scale Research Projects*, Buckingham: Open University Press
- Fontana och Frey (1994) The art of science. ur N Denzin & Y.Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Företags flexibilitet och den regionala miljön, (2000), NUTEK Infonr 079-2000
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977) *The Population Ecology of Organizations*. American
- Holme, Idar Magne & Bernt Krohn Solvang (1991), "Kvalitativa metoder" och "Kvantitativa metoder" ur *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur
- Jerkedal, Å (2005) *Utvärdering – Steg för steg*, Norstedts Juridik AB
- Nationellt Strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013
- Regional plan för Socialfonden 2007-2013 i Skåne/Blekinge
- Scriven, M (1967). *The methodology of evaluation*, Tyler, Gagne & Scriven (red), *Perspectives of curriculum evaluation*, Chicago: Rand-McNally
- Slututvärderingsrapport Tillväxtskolan 1, (2010) Skaneus Support AB
- Småföretagen – Sveriges Framtid? Fakta om svenskt företagande. (1994), Stockholm, NUTEK.
- Socialfonden i siffror – projektens deltagare och nytta (2010) En samproduktion mellan Svenska ESF-rådet och Processtödet för strategisk påverkan och lärande i Socialfonden
- Storey, David, (1994) *Understanding the Small Business Sector*, Routledge: London
- Svensson, Lennart, Göran Brulin, Sven Jansson, Karin Sjöberg (red.) 2009: *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur
- Svensson L, Jakobsson E, Åberg C (2001) *Utvecklingskraften i nätverk – om lärande mellan företag*, Stockholm Santérus Förlag
- Utvärdering av Europeiska Socialfonden i Sverige – preliminära resultat (2012), Ramböll
- Woodruffe, Charles, (2000) *Employability: A strategic role for training*. Training Journal

Intervjuer

Projektledare Tillväxtskolan 2, januari och augusti 2012 samt juni 2013

Projektchef Sparbanken Syd, januari och augusti 2012

Enkätundersökningar

Företagschefer på medverkande företag i projektet Tillväxtskolan 2, januari och augusti 2012 samt juni 2013

Medarbetare på medverkande företag i projektet Tillväxtskolan 2, augusti 2012

Skriftliga svar på frågor från projektchef på Sparbanken Syd samt näringslivsansvariga på Ystad, Simrishamn och Tomelilla kommuner, juni 2013

BILAGOR

Bilaga 1: Resultat av enkätundersökning för företagschefer/kontaktpersoner

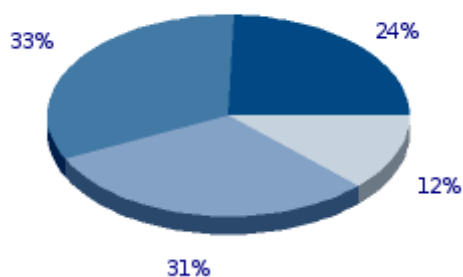
1. Hur många anställda har företaget du arbetar i:

2-3 personer 24 %

4-10 personer 33 %

11-25 personer 31 %

Mer än 25 personer 12 %



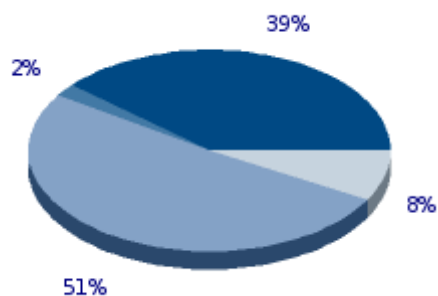
2. Företaget är lokaliserat...

...i Simrishamn 39 %

...i Tomelilla 2 %

...i Ystad 51 %

...i annan kommun nämligen: 8 %

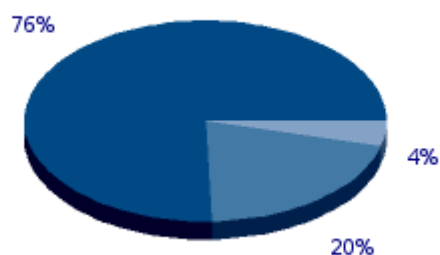


3. Tycker du att du har fått tillräcklig information från Tillväxtskolan om de utbildningar och andra insatser som genomförts i projektet?

Ja 76 %

Delvis 20 %

Nej, vilken information saknar du? 4 %

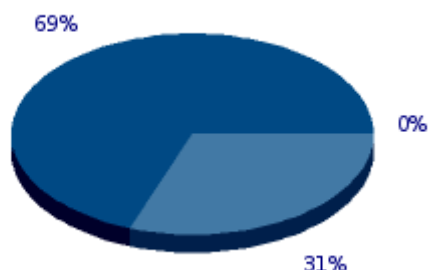


4. Anser du att du spridit tillräcklig information om projektet till dina medarbetare på företaget?

Ja 69 %

Delvis 31 %

Nej 0 %



5. I vilken utsträckning anser du att ditt företag har kunnat påverka inriktningen på de utbildningar som genomförts i projektet?

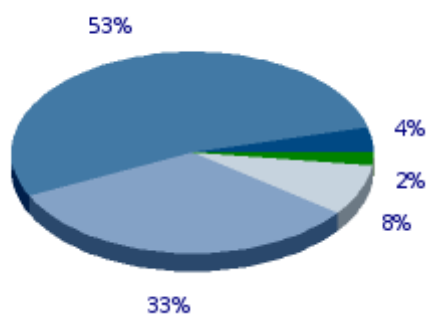
Mycket hög utsträckning 4 %

Hög utsträckning 53 %

Varken låg eller hög utsträckning 33 %

Låg utsträckning 8 %

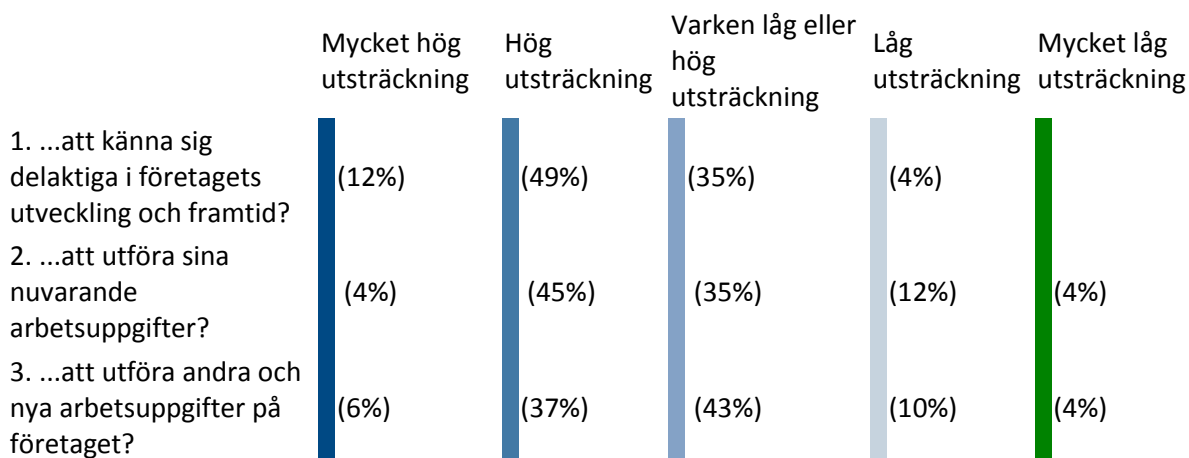
Mycket låg utsträckning 2 %



6. I vilken utsträckning anser du att Tillväxtskolan har...

	Mycket hög utsträckning	Hög utsträckning	Varken låg eller hög utsträckning	Låg utsträckning	Mycket låg utsträckning
1. ...bidragit med ökad kunskap/kompetens i företaget?	(14%)	(55%)	(22%)	(6%)	(2%)
2. ...bidragit till ökad omsättning för företaget?	(2%)	(12%)	(65%)	(14%)	(6%)
3. ...bidragit till ökad vinst för företaget?	(2%)	(12%)	(59%)	(20%)	(6%)
4. ...bidragit till att företaget kan anställa ytterligare personal?	(2%)	(12%)	(49%)	(16%)	(20%)
5. ...ökat företagets kontakter / nätverk som grund för fler affärer?	(12%)	(45%)	(18%)	(20%)	(4%)

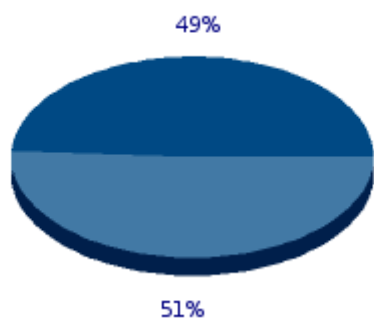
7. I vilken utsträckning tror du att Tillväxtskolan har underlättat för företagets anställda...



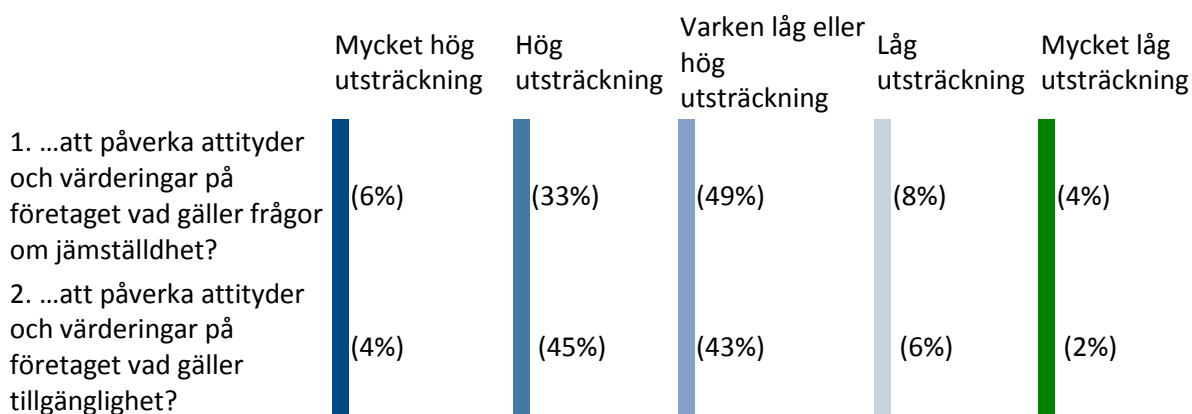
8. Har tillväxt/utbildningsplanen som ni utvecklat varit ett "levande dokument" som ni använt på företaget?

Ja: På vilket sätt? 49 %

Nej 51 %



9. I vilken utsträckning tror du att Tillväxtskolan har bidragit till...



10. Redogör kortfattat på vilket sätt ni arbetar på företaget för att effekterna av utbildningarna ska leva kvar efter projektets slut.

11. Annat som du tycker är viktigt att lyfta fram med Tillväxtskolan 2?

Bilaga 2: Resultat av enkätundersökning för medarbetare

1. Vilket företag arbetar du på?

2. Känner du till att ditt företag deltar i en Tillväxtskola som anordnar utbildning och seminarier för personalen?

Ja 99 %

Nej 1 %



3. Känner du till att Tillväxtskolan är finansierad av EU?

Ja 89 %

Nej 11 %



4. Känner du till att Tillväxtskolan drivs av Sparbanken Syd?

Ja 94 %

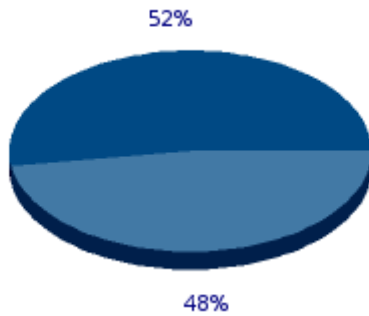
Nej 6 %



5. Känner du till att det i Tillväxtskolan gjorts en utbildningsplan för var och en på företaget?

Ja 52 %

Nej 48 %

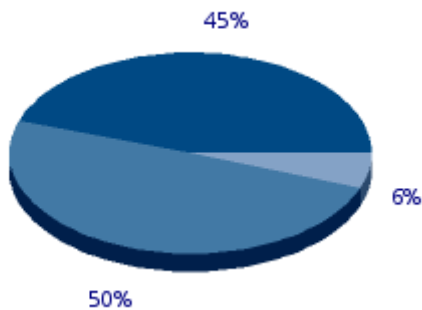


6. Tycker du att du har fått tillräcklig information om Tillväxtskolan från din arbetsgivare?

Ja 45 %

Delvis 50 %

Nej. Vilken information saknar Du? 6 %

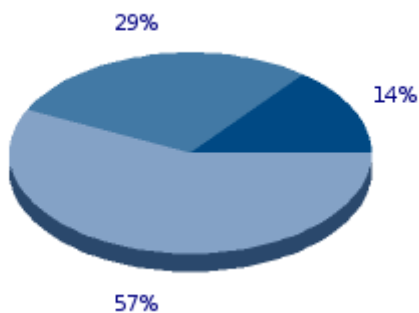


7. Hur många utbildningar i projektet har du deltagit i?

Jag har inte deltagit i någon utbildning 14 %

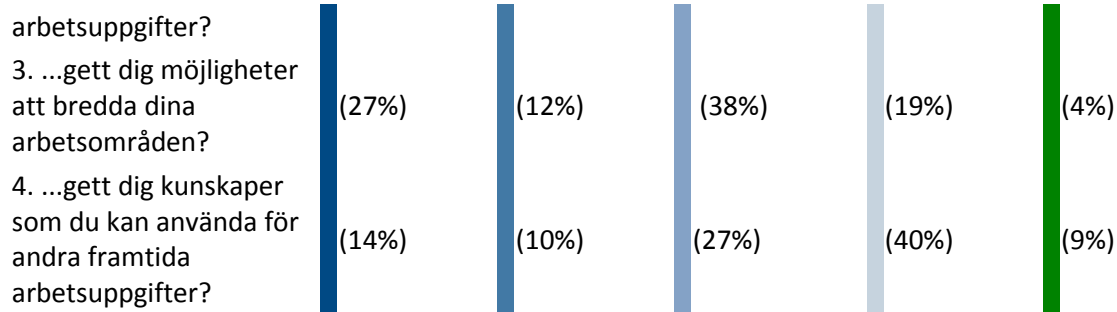
En utbildning 29 %

Två eller flera utbildningar 57 %



8. I vilken utsträckning tycker du att utbildningen/utbildningarna...

	Mycket liten utsträckning	Ganska liten utsträckning	Varken liten eller stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Mycket stor utsträckning
1. ...har varit användbara i dina nuvarande arbetsuppgifter?	(12%)	(18%)	(34%)	(32%)	(3%)
2. ...gett dig möjligheter att ta dig an fördjupade	(26%)	(16%)	(43%)	(12%)	(3%)

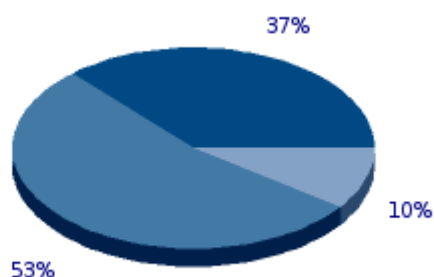


9. Tycker du att Tillväxtskolan lett till att du idag tydligare kan se att din egen roll har betydelse för att skapa utveckling och tillväxt på företaget?

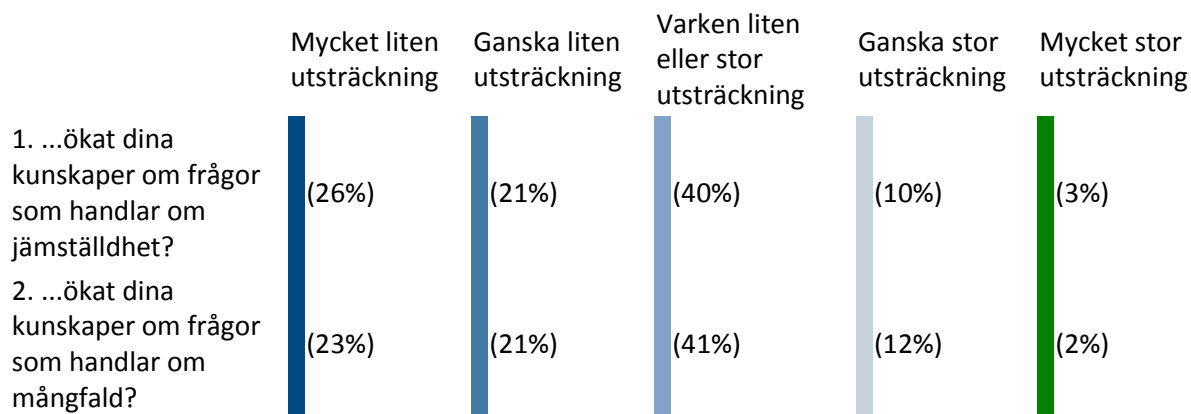
Ja 37 %

Delvis 53 %

Nej. Varför inte? 10 %



10. I vilken utsträckning tycker du att Tillväxtskolan..



11. Skriv något kort om vad du tycker om Tillväxtskolan (exempelvis vad du tycker är bra eller vad som skulle kunna gjorts annorlunda):

Bilaga 3. Skriftliga frågor till projektchef på Sparbanken Syd samt näringslivsansvariga i Ystad, Simrishamn och Tomelilla kommuner

- 1) Har Tillväxtskolan 2:s insatser och resultat på något sätt påverkat eller kunnat implementeras i kommunens framtida näringslivsarbete?
- 2) Har projektets insatser skapat förutsättningar för eller medverkat till en ökad samverkan mellan de tre medverkande kommunernas näringslivsinsatser?
- 3) Hur ser du på möjligheterna för och behovet av en fortsatt likartad satsning efter projektslut?