

Tillväxtskola för Mogna Företag

Slututvärderingsrapport för
Sparbanken Syds genomförandeprojekt finansierat av
Europeiska Socialfondens Programområde 1 i Sydsverige

INNEHÅLL

1. INLEDNING	3
1.1 Uppdraget.....	3
1.2 Metod och material.....	4
1.3 Projektet Tillväxtskola för mogna företag.....	6
1.4 Europeiska Socialfondens programområde 1.....	7
1.5 Rapportens innehåll och disposition.....	8
2. ORGANISATION, KOMMUNIKATION OCH DELAKTIGHET	9
2.1 Organisation.....	9
2.2 Kommunikation och delaktighet.....	10
3. GENOMFÖRDA INSATSER	12
3.1 Individuell rådgivning och stöd till företagen.....	12
3.2 Kompetenshöjande åtgärder.....	12
3.2.1 Tillväxtskolans utbildning.....	13
3.2.2 Företagsspecifik utbildning.....	14
3.3 Seminarier.....	14
4. INSATSER I RELATION TILL PROJEKTETS OCH PROGRAMOMRÅDETS SYFTEN	15
4.1 Utveckling på medarbetarnivå.....	15
4.1.1 Ökad anställningsbarhet.....	16
4.1.1.1 Intern anställningsbarhet.....	16
4.1.1.2 Extern anställningsbarhet.....	20
4.1.2 Att värdera kompetensutveckling på medarbetarnivå.....	21
4.2 Utveckling på företagsnivå.....	22
4.2.1 Förutsättningar för tillväxt och konkurrenskraft	23
4.2.1.1 Affärsutveckling.....	23
4.2.1.2 Gemensam företagskultur.....	24
4.2.1.3 Tillväxt och konkurrenskraft.....	27
5. RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL PROJEKTMÅL OCH RESULTAT- OCH	30
EFFEKTINDIKATORER PÅ PROGRAMNIVÅ	
5.1 Resultat- och effektindikatorer på programnivå	30
5.2 Projekt mål	31
6. JÄMSTÄLLDHET	32
7. INSATSER UTIFRÅN SOCIALFONDENS PROGRAMKRITERIER	33
7.1 Samverkan.....	33
7.1.1 Tillväxtskolans breda samverkan	33
7.1.2 Samverkan mellan företagen	35
7.1.3 Externa samarbetsparter.....	36
7.2 Strategisk påverkan.....	37
7.3 Lärande miljöer.....	39
7.4 Innovativ verksamhet.....	40
8. SAMMANFATTNING OCH RÅDGIVNINGSDDEL	41
8.1 Sammanfattning.....	41
8.2 Rådgivningsdel	43
6. KÄLLOR OCH MATERIAL	45
BILAGOR	47

1. INLEDNING

1. 1 Uppdraget

Skaneus Support har fått i uppdrag av Sparbanken Syd att genomföra en utvärdering av projektet Tillväxtskola för Mogna Företag (Tillväxtskolan). Tillväxtskolan har utgjort ett genomförandeprojekt finansierat av Europeiska Socialfondens (ESF) programområde 1 i Sydsverige.

Föreliggande Utvärderings- och Rådgivningsrapport utgör den femte och avslutande under projektets tvååriga verksamhetsperiod. Rapporten bygger i stora delar på redovisningar och analyser som presenterats i de fyra föregående delutvärderingsrapporterna av projektet.

Utvärderingen har genomförts både för att underlätta uppföljning och styrning av Tillväxtskolan och för att ge utrymme för reflektion och lärande. Den har bestått av en kombinerad mål- och processutvärdering - en redogörelse och analys av såväl projektets måluppfyllelser som insatser och metoder i syfte att förstå och tolka processer som grund för att lära och förändra.

Den har fungerat som ett underlag för att följa upp, värdera och bedöma projektets kompetensutvecklingsinsatser och resultat i förhållande till syfte, projektmål och nationella resultat- och effektindikatorer på programnivå samt de riktlinjer ESF ställt upp för projektens genomförande när det gäller programkriterier och jämställdhetsintegrering.

Resultatet av utvärderingen har legat som underlag för en löpande dialog med och rådgivning gentemot Sparbanken Syd med kontinuerliga förslag på eventuella behov av förändringar och kompletteringar av projektets organisering, inriktning och utformning av utbildningsinsatser i förhållande till ansökan till ESF och de medverkande företagens behov av utveckling, ökad konkurrenskraft och tillväxt.

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. 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 debatt¹.

Utvärderingen ligger i linje med ESF:s rekommendationer för lärande utvärderingar då den påbörjades tidigt i projektet för att kunna följa hela projektgenomförandet, har haft ett syfte att studera metoder, processer och resultat och att värdera dessa delar i förhållande till projektidén och Socialfondsprogrammets intentioner, har haft ett kritiskt förhållningssätt men också konstruktivt samt att den kontinuerligt har gett snabb återföring till berörda i projektorganisationen för ett gemensamt lärande och möjlighet att löpande styra och utveckla projektet.

I linje med syftet för utvärderingen att vara utvecklings- och framtidsinriktad och att den ska komma till nytta i det sammanhang där den tagits fram, inte minst som underlag för den Tillväxtskola 2 som

¹Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt, promemoria, Europeiska Socialfonden december 2012.

påbörjades i februari 2011, redovisas ett antal förslag i rapporten på hur Sparbanken Syd, i samarbete med näringslivsutvecklarna i Ystad, Tomelilla respektive Simrishamns kommuner samt företag i regionen, kan fördjupa arbetet för att skapa förbättrade förutsättningar för näringslivet i Sydöstra Skåne.

1.2 Metod och material

För att få en god och tillförlitlig helhetsbild av Tillväxtskolans genomförande har en rad olika datainsamlingsmetoder använts i utvärderingen vilka kombinerar kvalitativ och kvantitativ metodik (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 varandra.

Val av datainsamlingsmetoder 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 vilken omfattning de berörda cheferna och medarbetarna i de medverkande företagen i Tillväxtskolan kunnat antas ha förutsättningar att medverka.

Eftersom de anställda i mindre företag av praktiska skäl generellt har begränsat med tid att avsätta för medverkan i denna typ av utvärderingar, samt att enkätundersökningar skapar möjlighet att ställa standardiserade och identiska frågor till ett större antal respondenter, bygger en stor del av utvärderingen på enkätundersökningar. Löpande materialstudier och intervjuer med ett antal utvalda personer respondenter har använts som ett komplement för att skapa en fördjupad förståelse.

Det skriftliga materialet består av Utvärderings- och Rådgivningsrapporterna 1-4 av Tillväxtskolan, Sparbanken Syds slutrapport av förprojektet till Tillväxtskolan, projektansökan och lägesrapporter till Svenska ESF-rådet i Sydsverige, projektets mall för de medverkande företagens utbildnings- och tillväxtplaner, Tillväxtskolans interna utvärderingar av projektets tillväxtskole- och affärsmannaskapsutbildningar samt övrigt internt projektmaterial. Därutöver refereras också till Sparbanken Syds ansökan om medel till ESF för att genomföra Tillväxtskolan 2².

Vidare bygger texten på Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013, Regional plan för genomförandet av det nationella strukturfondsprogrammet (ESF) Skåne-Blekinge,Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt, Europeiska Socialfonden 2012, Slutrapport Utvärdering av genomförandeorganisationen för strukturfonderna, 2007 – 2013, Sweco Eurofutures AB 2010 samt Utvärdering av jämställdhets- och tillgänglighetsaspekter i genomförandet av Socialfondsprogrammet, Kontigo 2010. För att relatera och jämföra Tillväxtskolan med andra genomförandeprojekt inom ESF:s tidigare programperiod har även slututvärderingen av Växtkraft mål 3-projekt inkluderats i rapporten³.

Därutöver baseras rapporten på material från forskning inom en del av de områden som utvärderingen omfattar. En fullständig materialförteckning redovisas i kapitel 9.

I samband med slututvärderingen har två enkätundersökningar genomförts. Den första, som webbaserats, har riktat sig till 66 chefer/kontaktpersoner på de medverkande företagen. Av de tillfrågade har 45 (68 %) besvarat enkäten (se bilaga 1). Enkätundersökningen har såväl omfattat

² Projektet "Tillväxtskola 2 SÖ Skåne" startade 2011-02-01 och pågår t o m 2013-06-30.

³ Utvärdering på programnivå för att undersöka vilket mervärde Socialfondens insatser har haft under innevarande programperiod påbörjades under hösten 2010.

frågor med fasta svarsalternativ som fritextfrågor i syfte att få en fördjupad bild av chefernas syn på projektets uppbyggnad och olika insatsdelar.

Den andra, som genomförts via en sk mentometerundersökning, har riktat sig till samtliga medarbetare som under en halvdag deltog i de avslutande utbildningsinsatser som Tillväxtskolan genomförde under tre dagar i februari 2011 (se bilaga 2). I undersökningen medverkar 268 av de i projektet sammanlagt cirka 900 deltagarna. Personerna som medverkat i undersökningen representerar ett tvärsnitt av medarbetargruppen i sin helhet vad gäller arbetsgivarnas branschtillhörighet och företagens storlek. Av de medarbetare som medverkat i undersökningen har 48 % deltagit i fler än 3 fler utbildningar, 43 % i 2-3 utbildningar samt resterande 9 % i 1 utbildning.

Mentometerundersökningen har enbart omfattat frågor med fasta svarsalternativ men i anslutning till undersökningen gavs samtliga respondenter möjligheter att i en fritextfråga, med egna ord, ange hur man ser på Tillväxtskolans insatser. Svaren på denna fråga ligger också som underlag för rapporten.

För att få kompletterande och fördjupade uppgifter om de företagsansvarigas synpunkter på Tillväxtskolan har två gruppintervjuer genomförts som underlag för slututvärderingen med 10 medarbetare från 8 av de medverkande företagen. Urvalet bygger på ett representativt urval inom vilket chefer valts ut med hänsyn till att få en spridning vad gäller storlek, branschområde och lokal tillhörighet på de företag som de intervjuade företrädere⁴.

Gruppintervjuerna har varit semistrukturerade under vilka representanterna från företagen tillfrågats om ett antal frågeområden där frågeföljden och ordalydelsen i viss utsträckning avgjorts av intervjusituationen och intervjupersonernas svar. Frågorna har varit formulerade så att de kunnat uppfattas på flera olika sätt. Efter varje intervju har materialet sammanställts och en noggrann genomgång av det insamlade materialet har gjorts.

Därutöver baseras rapporten på individuella intervjuer med samtliga 4 medarbetare i Tillväxtskolans projektgrupp – projektchef från Sparbanken Syd, huvud- respektive utbildningsprojektledare samt projektadministratör. 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.

Därutöver har de tre näringslivsutvecklarna från Ystad, Tomelilla respektive Simrishamns kommuner som medverkar i Tillväxtskolans styrgrupp fått en förfrågan om att besvara ett mindre antal frågor (se bilaga 3). Två av de tillfrågade har svarat på frågorna.

Dessutom bygger rapporten på resultatet av de intervjuer och enkätundersökningar som genomförts för chefer och medarbetare på Tillväxtskolans medverkande företag i anslutning till de tre första utvärderingsinsatserna, (för uppgifter om inriktning, metod och urval för dessa insatser hänvisas till tidigare delutvärderingsrapporter) individuella intervjuer med samtlig projektpersonal under de fyra föregående utvärderingsinsatserna, intervjuer med de tre näringslivsutvecklarna från Ystad, Tomelilla respektive Simrishamns kommuner i samband med Utvärderingsrapport 1, skriftliga svar på frågor från näringslivsutvecklarna i samband med Utvärderingsrapport 4 samt skriftliga svar på frågor från Tillväxtskolans samarbetsorganisationer i samband med Utvärderingsrapport 4.

⁴ De citat från deltagare i Tillväxtskolan som redovisas i rapporten är hämtade från samtliga av de intervjuer och svar på fritextfrågor i enkätundersökningar som genomförts under hela projektperioden. De kvantitativa enkätundersökningsresultat som presenteras är, om inget annat anges, baserade på resultatet av de undersökningar med chefer och medarbetare som genomförts i anslutning till slututvärderingen.

1.3 Projektet Tillväxtskola för mogna företag

Tillväxtskolan för mogna företag bygger på det ESF-finansierade förprojekt som genomfördes under perioden 2008-05-05 - 2008-11-05 för 58 små- och medelstora företagare i Sydöstra Skåne med sammanlagt cirka 900 anställda. Under förprojektet utvecklades en tillväxtplan för respektive medverkande företag samt utbildningsplaner på medarbetarnivå.

Projektägare till både för- och genomförandeprojekt har varit Sparbanken Syd och Tillväxtskolan har genomförts i samarbete med näringslivsutvecklarna i Ystad, Tomelilla respektive Simrishamns kommuner.

Genomförandeprojektet, som pågått under perioden 2009-04-01 - 2011-03-31, har omfattats av samtliga ovanstående 58 företag och nästan 900 medarbetare som medverkat i förprojektet. Företagen representerar ett stort antal olika branscher och består till 80 % av icke-tillverkande företag. Med ett undantag är alla företag privatägda. De deltagande företagen fördelar sig med 40 % från Ystad samt vardera 30 % från Simrishamn och Tomelilla. Cirka hälften av företagen har 10 eller fler anställda⁵.

Syftet med Tillväxtskolan har varit att i Sydöstra Skåne, en region med jämförelsevis svag utveckling av näringslivet, stimulera intresserade och mogna företag till utveckling och tillväxt samt att ge möjlighet för företagen att stå bättre rustade för förändring på arbetsmarknaden i en allt mer konkurrensutsatt marknad. Målbilden är att minst 150 företag med cirka 2000 anställda i Simrishamn, Ystad och Tomelilla ska ha deltagit i Tillväxtskolan t o m 2013 och att projektet på 3-5 års sikt ska ha haft mycket stor påverkan på tillväxten och attitydförändringar bland företagen i regionen.

Inom ramen för det tvååriga projektet ska de medverkande företagen, med de tillväxt- och utbildningsplaner som utvecklades under förprojektet som grund, ha erbjudits insatser inom följande områden:

A. KOMPETENSHÖJANDE ÅTGÄRDER:

Tillväxtskolans utbildningar

I de kompetensutvecklingsinsatser som arrangeras inom ramen för projektets sk Tillväxtskola ska följande utbildningar genomföras:

<i>Kompetensområde:</i>	<i>Omfattning av utbildningsinsats:</i>
Ledarskap	4 dagar
Chefskap	1,5 dag
Sälj	4 dagar
Service för Tillväxt	2 dagar
Affärsmannaskap	1 dag

⁵ Utav de cirka 17 000 verksamheter i Sverige som medverkade i projekt inom Europeiska Socialfondens motsvarande åtgärdsområde under förra programperioden (2000-2006) utgjorde nästan samtliga, 97 %, privata företag. Av det totala antalet projekt som genomfördes var 70 % av projekten inom privat sektor och de resterande projekten inom offentlig sektor. En majoritet av projekten genomfördes på arbetsplatser med 0-9 anställda. Det absoluta flertalet projekt genomfördes i företag/verksamheter med mindre än 50 anställda.

Företagsspecifika utbildningar

Utbildningar som är anpassade utifrån det enskilda företagens behov.

Sammanlagt ska projektets Tillväxtskole- och företagsspecifika utbildningar enligt ansökan till ESF omfatta cirka 900 personer och 4500 utbildningsdagar.

B. SEMINARIER

Sex seminarier med fokus på tillväxt med koppling till I) entreprenörskap, II) ledarskap, III) marknad, IV) nya affärsmöjligheter, V) lönsamhet samt VI) framtid.

C. INDIVIDUELL UTBILDNING/STÖD

Individuell utbildning/stöd under 20 timmar/företag i frågor som rör marknadsföring, personalfrågor, produktutveckling, affärsutveckling och PR.

1.4 Europeiska Socialfondens programområde 1

Tillväxtskolan 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 välstånd 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 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 grupper situation i arbetslivet och företagens 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 förebyggas⁶.

⁶ Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning i Sverige 2007-2013 sid 44.

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. Ytterligare information om Socialfondens programkriterier och jämställdhetsintegrering finns redovisat i rapportens kapitel 6 respektive 7.

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.

1.5 Rapportens innehåll och disposition

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

1. Redogörelse och analys av Tillväxtskolans organisation.
2. Redovisning av genomförda insatser.
3. Värdering och bedömning av resultat i förhållande till syftet med projektet och programområdet.
4. Utvärdering av Tillväxtskolan i förhållande till projektmål och nationella resultat- och effektindikatorer på programnivå.
5. Redogörelse och analys av projektets insatser i förhållande Socialfondens jämställdhetsintegrering och programkriterier.

Rapporten avslutas med en sammanfattning och en rådgivningsdel.

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. ORGANISATION, KOMMUNIKATION OCH DELAKTIGHET

2.1 Organisation

Tillväxtskolan har ägts och drivits av Sparbanken Syd som har haft det yttersta ansvaret för projektets verksamhet och ekonomi.

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 ersättas, förutsätter i ett projekt av den storlek som Tillväxtskolan representerar en god likviditet hos projektägaren som Sparbanken Syd har.

Sparbanken Syd har också, genom projektägarskapet, tagit ett övergripande ansvar för den regionala näringslivsutvecklingen i Sydöstra Skåne, en roll som projektägare som flertalet företagsledare/kontaktpersoner, under de intervjuer och enkätundersökningar som genomförts under projektperioden, uttrycker att Tillväxtskolans medverkande företag inte hade haft möjlighet att ta:

”Utan Sparbanken Syd hade detta inte varit möjligt, små och medelstora företag har inte orken och kraften att göra en satsning på egen hand”.

Till projektet har knutits en styrgrupp som representerats av projektansvarig från Sparbanken Syd (ordförande), Tillväxtskolans huvudprojektledare samt de tre näringslivsutvecklarna i Ystad, Tomelilla respektive Simrishamns kommuner. Ansvarig handläggare från ESF-rådet i Sydsverige har varit adjungerad i styrgruppen.

Sammansättningen av Tillväxtskolans styrgrupp förefaller ändamålsenlig och det är positivt att styrgruppen bestått av ett samarbete mellan en privat ägare och ett antal kommunala samverkansparter. Möjligen kunde gruppen också representerats av en företrädare från något av projektets medverkande företag.

De tre näringslivsutvecklarna i Ystad, Tomelilla och Simrishamn poängterar att samarbetet med Sparbanken Syd fungerat mycket bra och att de ser positivt på att banken valt att axla projektägarskapet eftersom det inte funnits resurser i den egna kommunala verksamheten att administrera ett projekt som Tillväxtskolan.

En projektgrupp bestående av tre medarbetare, som samtliga varit engagerade i Tillväxtskolan genom sina respektive konsultbolag, har ansvarat för de löpande operativa insatserna i projektet – en huvudprojektledare med uppgift att hålla samman projektet med speciell inriktning på bolagens fullföljande av sina tillväxtplaner, en utbildningsprojektledare med uppdrag att samordna projektets utbildningsinsatser med koppling till tillväxt- och utbildningsplaner samt en administratör med ansvar för redovisningen gentemot ESF.

Organisationens uppbyggnad och omfattningen av de olika tjänsterna i projektet har legat i linje med redovisningen i ansökan till ESF och projektgruppens konstellation och den inbördes arbets- och ansvarsfördelningen mellan Tillväxtskolans huvudprojektledare, utbildningsprojektledare och projektadministratör har varit väl anpassad till uppdraget. Det förefaller dock som om personalresurserna varit något för begränsade med tanke på att personalen enligt uppgift under stora delar av projektperioden arbetat fler timmar än tjänsternas omfattning för att samordna och administrera projektets insatser.

Den kombination av kompetenser som funnits i projektgruppen, med en medarbetare med erfarenhet av företagsutveckling och företagsledning, en med bakgrund som organisationskonsult och med kunskap om förändringsarbete samt en medarbetare som tidigare tjänstgjort som handläggare på ESF-rådet, är en bidragande orsak till företagets och deltagarnas allmänt positiva syn på Tillväxtskolan:

”Den engagerade och mycket kunniga projektledningen är en förklaring till varför det gått så bra med Tillväxtskolan”.

En ytterligare framgångsfaktor i projektet, som betonas av både projektets personal och företrädare från företagen, har varit det mycket nära samarbetet och de täta kontakterna mellan projektledningen och företagen under hela projektperioden.

De samlade kunskaper som finns, baserat på erfarenheter av tidigare genomförda projekt inom programområdet, samt utvärderingar av projektverksamheter på individ-, projekt- och systemnivå, visar att professionell och driven projektledning samt en nära och god relation mellan projektledning och projektdeltagare utgör några av de viktigaste förutsättningarna för att ett projekt ska lyckas.

En företagsledare och/eller en kontaktperson från respektive medverkande företag i projektet har ansvarat för kontakterna gentemot Tillväxtskolan. I större delen av företagen har normalt funnits normalt två kontaktpersoner. Dessa har bl a haft till uppgift att säkerställa att företaget följt innehållet i de planer som upprättats samt att administrera och samordna medarbetarnas medverkan i utbildningar.

2.2 Kommunikation och delaktighet

Utöver intresset och engagemanget hos deltagarna är en bidragande orsak till den anmärkningsvärt goda uppslutningen på Tillväxtskolans olika insatser att Sparbanken Syd reglerat företagets medverkan genom ett skriftligt avtal, ”Letter of Commitment”, som specificerat och formaliserat företagets åtaganden i projektet.

Individens delaktighet är av stor vikt i Socialfonden och centrala aspekter i ESF:s regionala plan för Sydsverige rör delaktighet, inflytande och samverkan. Ledning och medarbetare på de arbetsplatser som ingår i ett projekt ska kunna engagera sig i verksamhetens olika delar för att säkerställa ett brett engagemang.

Den delaktighet bland chefer och personal som möjliggjorts i Tillväxtskolan har uppstått som en praktisk konsekvens av behovet att bygga insatserna på kompetens- och utvecklingsbehov på medarbetar- och verksamhetsnivå men har framförallt varit intentionellt betingat, d v s delaktighet och inflytande från chefer och medarbetare har, i linje med Socialfondens ambitioner, varit en avsiktlig del i utförandet.

Bilden av Tillväxtskolan, utifrån intervjuer och enkätsvar från chefer och medarbetare, är att samarbetet med företagen under hela projektperioden vilat på en tydlig kommunikation från Sparbanken Syd och att en mycket hög ambitionsnivå genomsyrat hela Tillväxtskolans organisation:

”Jag uppskattar att det är ordning och reda och tydligt och klart vad som gäller. Dessutom har de en hög ambitionsnivå, de vill någonting med projektet”.

I de intervjuer som genomförts löpande under projektperioden med utvalda chefer/kontaktpersoner på företagen anger i princip samtliga ansvariga att de överlag har fått tillräcklig information om

Tillväxtskolan från projektledningen och att informationen och kommunikationen från projektet varit bra och tydlig.

En övervägande andel, 84 %, av de chefer/kontaktpersoner som medverkat i den enkätundersökning som genomförts i anslutning till slututvärderingen, anser att fått tillräcklig information och stöd från projektet för att samordna företagets medverkan i projektet:

"Jag har fått den information jag har behövt om utbildningarna och det andra i Tillväxtskolan".

"Alltid bra info innan och uppföljning".

Övriga 16 % menar att man *delvis* fått tillräcklig information medan ingen anser att man fått helt otillräcklig information. De företagsansvariga som efterlyser mer information menar i huvudsak att behovet rört ytterligare information vid projektets inledningsskede samt att man önskat mer information direkt via besök på företagen:

"Jag hade...//... tyckt det var bra om samtlig personal blivit inbjudna i ett tidigare skede för att få information om vad det hela handlade om".

"Man hade önskat mer information av projektledningen på plats hos oss direkt till våra medarbetare".

Resultatet av de enkätundersökningar som genomförts under projektperioden visar att cirka hälften av de medarbetare som medverkat anser att de har fått tillräcklig information från Tillväxtskolan från sin arbetsgivare. Denna grupp hänvisar till att det funnits en klar och tydlig bild av vem som är det egna företagets kontaktperson gentemot Tillväxtskolan, att det funnits etablerade rutiner och informationskanaler på företaget om projektets utbildningsinsatser samt att deltagarna själva fått möjlighet att påverka val av utbildningar:

"Jag tycker att jag har fått mycket bra information från chefen om vilka utbildningar som ska genomföras och vilka som är riktade till mig".

Något mindre än den övriga hälften anger att de *delvis* har fått tillräcklig information om projektet från sin arbetsgivare medan den resterande relativt marginella andelen anser att de inte fått tillräckliga informationsinsatser om Tillväxtskolan. Flertalet medarbetare som önskat mer information från sin arbetsgivare har efterlyst bättre framförhållning för att underlätta planering och samordning med de egna arbetsuppgifterna. Ett mindre antal medarbetare poängterar att de har fått bristfällig information från arbetsgivaren och att det funnits ett behov av att tydliggöra vem som är företagets kontaktperson gentemot projektet.

Projektledningen menar också att vissa av företagscheferna/kontaktpersonerna inte förankrat Tillväxtskolans insatser i tillräcklig utsträckning gentemot medarbetarna på företaget:

"På en del företag har det brustit i det interna förankringsarbetet".

18 % av cheferna som medverkat i enkätundersökningen vid projektslut anger att de i mycket stor utsträckning fört information om Tillväxtskolan vidare för att få alla delaktiga. 62 % anser att de i ganska stor utsträckning vidarebefordrat information medan 13 % anser att de i varken liten eller stor

utsträckning spridit information vidare. Resterande 7 % menar att de i ganska liten omfattning vidarebefordrat informationen.

3. GENOMFÖRDA INSATSER

I detta kapitel redovisas kortfattat de utbildnings- och rådgivningsinsatser som Tillväxtskolan genomfört. I efterföljande två kapitel utvärderas och diskuteras insatserna i förhållande till projektets och programområdets syften och mål.

3.1 Individuell rådgivning och stöd till företagen

Löpande under projektperioden har Tillväxtskolans huvudprojektledare och externa konsulter gett individuell rådgivning och stöd till medverkande företag för att utveckla och fullfölja de tillväxtplaner som företagen upprättat under förprojektet. Företagen har fått denna rådgivning i olika omfattning beroende individuella önskemål och huvudprojektledaren understryker att de företag som prioriterats är de som bedömts ha haft de största behoven utifrån affärsmässiga skäl.

Rådgivningen har skräddarsyttts till det enskilda företaget och baserats på "det lilla företagets förutsättningar". Insatserna har rört olika delar av tillväxtplanen såsom vision, personalfrågor, affärs-, marknads- och produktutveckling, kundstruktur, konkurrenssituation, konkurrensfördelar, mål etc.

Syftet med rådgivningen har, i linje med Tillväxtskolans syfte och mål, varit att skapa förutsättningar för utveckling och tillväxt på företaget. Ambitionen har också varit att skapa ett underlag för löpande justeringar av företagets utbildningsplan.

I linje med förslag i tidigare Utvärderingsrapporter har vissa medverkande företag under 2010 och 2011 fått en utökad företagsanpassad rådgivning/utbildning inom den sk skimbank som varit avsatt för respektive företag att arbeta med frågor kopplat till tillväxtplanerna.

Parallellt med ovanstående insatser har Tillväxtskolans utbildningsprojektledare löpande genomfört möten med chefer/kontaktpersoner för att diskutera och vid behov justera utbildningsplanerna och för att samordna och planera Tillväxtskolans och de företagsspecifika utbildningarna.

I samband med projektavslut har huvud- och utbildningsprojektledare gjort individuella besök på vart och ett av de medverkande företagen för att stämma av företagets situation utifrån tillväxt- och utbildningsplaner samt diskutera hur organisationerna kan arbeta vidare med dessa frågor efter projektavslut.

Projektledningen har även dokumenterat förhållanden som rör hur företagets har utvecklats sedan starten av Tillväxtskolan bl a vad gäller mål i tillväxtplan, utfall och prognoser för ekonomiskt resultat, marknads-, produkt- och tjänstutveckling, antal anställda samt om företagscheferna bedömer att utbildningsinsatserna i Tillväxtskolan varit tillräckliga för att skapa ett underlag för tillväxt i företaget.

3.2 Kompetenshöjande åtgärder

Under Tillväxtskolans inledningskede, samt löpande under projektperioden, har projektgruppen gjort avstämningar med varje deltagande företag och en gemensam planering av utifrån företagets utbildningsplaner.

3.2.1 Tillväxtskolans utbildning

Under projektets inledningsskede tecknade projektägaren Sparbanken Syd ramavtal för utbildningar inom Tillväxtskolans regi. I dessa kompetensutvecklingsinsatser, inom ramen för Tillväxtskolan, har samtliga planerade utbildningar – 4 utbildningsinsatser inom chefskap, 4 inom försäljning, 6 inom service för tillväxt, 7 utbildningsinsatser inom ledarskap samt 20 utbildningsinsatser inom affärsmannaskap genomförts. Sammanlagt har insatserna omfattat 1 240 deltagare varav cirka 30 % utgjort chefer/ledare. Dessutom har kostnadseffektiviteten i grundutbildningarna gett utrymme för ett antal fördjupnings- och repetitionsutbildningar under hösten 2010 omfattande 329 deltagare.

Ledarskapsutbildningen har syftat till att öka kunskapen och förståelsen för olika delar av ledarskapet samt deltagarens medvetenhet om egna styrkor och utvecklingsområden som grund för att skapa kontinuerlig tillväxt i företaget. Chefskapsutbildningen har fokuserat på hur man arbetar strukturerat för att motivera och engagera medarbetarna och för att skapa förutsättningar för ett effektivt samarbete. Målet har varit att ge deltagarna tillgång till verktyg, metoder och kunskap för att underlätta chefsrollen. En viktig del av chefskapsutbildningen har också varit att öka ledarnas medvetenhet och kunskap om jämställdhetsfrågor.

I säljutbildningen har säljare/säljarämnen utbildats i allt från bokning av säljbesök till frågor som rör hur man kommunicerar effektivt med kunden och driver säljprocessen till ett avslut samt hur deltagande säljares chefer ska kunna coacha och följa upp säljarnas insatser på hemmaplan. I likhet med övriga av Tillväxtskolans utbildningar har insatserna syftat till att skapa underlag för tillväxt i de medverkande företagen. Avsikten har varit att bidra till förutsättningar för ökad försäljning till såväl företagets nya som befintliga kunder genom förbättrad planering, struktur och taktik i säljarbetet.

Syftet med utbildningen inom service för tillväxt har varit att skapa ett förbättrat servicemannaskap och att utveckla deltagarens färdigheter inom både service och försäljning. Det har handlat om att förbättra deltagarens förmåga att identifiera behov hos kunden och att kunna tillfredställa kundens behov genom ett aktivt servicemannaskap.

Under våren 2010 genomförde Tillväxtskolan 14 utbildningsinsatser för 775 deltagare/personer inom affärsmannaskap. Varje deltagare medverkade under *en* insats som genomfördes under en halvdag.

I linje med förslag i tidigare Utvärderingsrapporter att fördjupa insatserna för att motivera och stärka medarbetarna att se sin egen roll i företagets utveckling och ekonomiska tillväxt, syftade affärsmannaskapsutbildningen till att inspirera och ge medarbetarna grundläggande kunskaper i hur var och en har möjlighet att påverka tillväxten i företaget. Utbildningens innehåll omfattade tre delar:

Ekonomi

Hur fungerar ett företag ur ett ekonomiskt perspektiv och hur kan var och en bidra till lönsamheten i företaget.

Marknad, försäljning, beteende och attityder

Fokus på att ta initiativ till sälj och service, Medarbetarnas förmåga att påverka kundens attityd och inställning och att få kunden att uppleva värdet av företagets produkter/tjänster.

Förändringsprocessen

Hur man kan skapa insikt och förståelse kring förändringsprocesser och individens ansvar.

Insatserna följdes upp av 6 halvdagsutbildningsinsatser i februari 2011 (en halvdag per medverkande) med föreläsningar kring att skapa ökad medvetenhet bland deltagarna om hur man kan bidra och medverka till en positiv företagskultur. I insatserna medverkade 268 medarbetare från företagen.

3.2.2 Företagsspecifik utbildning

Under projektperioden har även ett mycket stort antal företagsanpassade och företagsspecifika utbildningar genomförts. Insatserna har föregåtts av planering med respektive företag för att utarbeta en fungerande tidsplan. Sammanlagt har 126 företagsanpassade utbildningsinsatser genomförts vilka har omfattat 1 465 deltagare samt 220 företagsspecifika utbildningar som omfattat 1 053 deltagare. Utbildningarna har berört samtlig personal på olika nivåer och delar av företagen.

Chefer/kontaktpersoner har administrerat upphandlingen/konkurrensutsättningen av de egna företagsspecifika utbildningarna inom de ramar som projektledningen ställt upp. Beslut om val och omfattning av utbildning och leverantör har tagits av projektledningen mot bakgrund av företagets underlag i vilket de motiverat utbildningen utifrån företagets och medarbetarnas nytta, ett tillväxtperspektiv samt utifrån en motivering av val av leverantör.

Totalt har Tillväxtskolans och de företagsanpassade respektive företagsspecifika utbildningarna omfattat 426 utbildningsinsatser, 4 089 deltagare varav ca 1 012 enskilda personer.

I såväl intervjuer med Tillväxtskolans personal som med representanter från företagen bekräftas att uppslutning och deltagande på samtliga utbildningar, både i Tillväxtskolans och de företagsspecifika/företagsanpassade, varit exceptionellt god, enligt projektledningen "nästintill hundra procentig".

3.3 Seminarier

Under projektet har Tillväxtskolan, förutom ovanstående utbildningsinsatser, även genomfört 6 seminarier med följande ämnen och antal medverkande:

<u>Seminarium:</u>	<u>Antal deltagare:</u>
Entreprenörskap & Tillväxt	75
Ledarskap & Tillväxt	92
Marknad & Tillväxt	53
Nya Affärsmöjligheter & Tillväxt	39
Lönsamhet & Tillväxt	61
Framtid & Tillväxt	60
<i>Sammanlagt antal medverkande:</i>	<i>380 st</i>

Målgruppen för seminarierna har utgjorts av personer på chefsnivå i de medverkande företagen i Tillväxtskolan.

4. INSATSER I RELATION TILL PROJEKTETS OCH PROGRAMOMRÅDETS SYFTEN

Tillväxtskolans övergripande syfte är enligt Sparbanken Syds ansökan till ESF att i en region med jämförelsevis svag utveckling av näringslivet stimulera ett antal intresserade och mogna företag till utveckling och tillväxt.

Företagens anställda ska genom kompetensutvecklingsinsatser ta till sig nya kunskaper och därigenom stå bättre rustade för kommande förändringar i arbetslivet samt skapa förutsättningar för en gynnsammare position på en arbetsmarknad där konkurrens förutsätts fortsätta att öka.

Rapporten, och utvärderingen i sin helhet, utgår ifrån att utveckling i sammanhanget även omfattar annan utveckling än den ekonomiska som projektets insatser kan antas ha skapat förutsättningar för på de medverkande företagen, samt att det handlar om utveckling både på medarbetar- och företagsnivå. Ett ytterligare antagande är att de utvecklingsfaktorer som berörs på något sätt också kan bedömas ha förutsättningar att påverka företagens konkurrenskraft.

Tillväxtskolans syfte ligger i linje med det mål/syfte inom Socialfonden som handlar om "att bidra till kompetensutveckling som ska underlätta för sysselsatta kvinnor och män att utvecklas i takt med arbetslivets krav"⁷.

Med koppling till Socialfondens olika uttalade sätt att skapa mervärden ska Tillväxtskolan möjliggöra insatser som ska syfta till att påverka och förbättra enskilda individers och grupper 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. De två sistnämnda är mer strategiska och rör effekter och resultat på organisationsnivå.

Nedan diskuteras, utifrån projektets och programområdets syfte, Tillväxtskolans förutsättningar att skapa utveckling såväl på medarbetar- som organisations/företagsnivå.

4.1 Utveckling på medarbetarnivå

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 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 är 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 produktionsresurs⁸.

Genom Tillväxtskolan 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 för att öka företagets konkurrenskraft:

⁷ Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013 sid 44.

⁸ Se NUTEK 2000 samt Storey.

”Genom att Tillväxtskolan har hjälpt oss att göra en mer strategisk och långsiktig planering för att öka kompetensen bland våra medarbetare har vi lagt grunden för ökad tillväxt i företaget...//... Vi kan på olika sätt använda kunskapen bland medarbetarna för att tjäna mer pengar”.

4.1.1 Ökad anställningsbarhet

En fråga, kopplat till projektets och Socialfondens syften, rör om Tillväxtskolans aktiviteter lett till resultat som gjort att medarbetarna 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 anställningsbarhet⁹. 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.

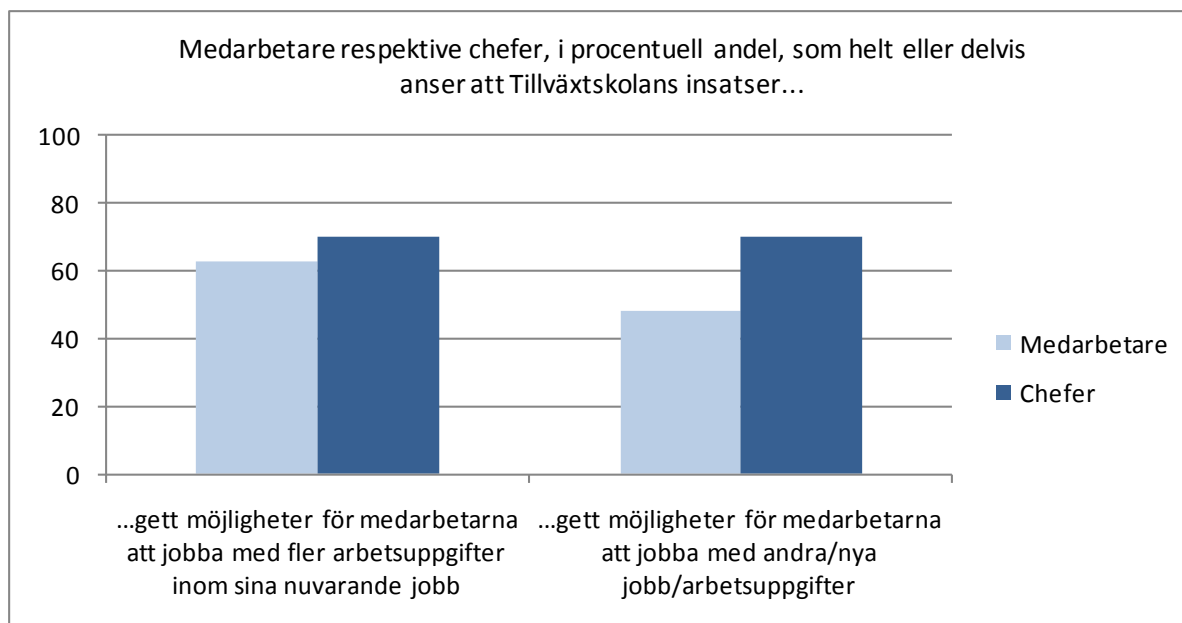
Den tredje och sista typen av anställningsbarhet är den utbildning som en organisation erbjuder en person som i första hand inte är avsedd att öka effektiviteten och produktiviteten internt. Istället används den av organisationen av andra skäl, exempelvis för att hjälpa till att rekrytera och behålla 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.

4.1.1.1 Intern anställningsbarhet

Det är högst troligt att Tillväxtskolan har lett till en ökad anställningsbarhet för många av deltagarna, såväl chefer som medarbetare, när det gäller ens egen konkurrenskraft internt och i relation till ens nuvarande jobb. De utbildningar som genomförts i Tillväxtskolan verkar i stort haft en god förankring i medarbetarnas och verksamheternas behov och en stor andel utbildningsinsatser har varit efterfrågestyrda, företagsanpassade och företagsspecifika och grundade i företagets och medarbetarnas vardag.

⁹ Se Woodruffe, Charles. Employability: A strategic role for training. Training Journal, February 2000.

Det är också, enligt tabell 1, en relativt stor andel av såväl personal som chefer på företagen som menar att medarbetarna har haft nytta av Tillväxtskolans insatser i sina arbetsuppgifter.



Tabell 1: Medarbetare respektive chefer, i procentuell andel, som helt eller delvis anser att Tillväxtskolans insatser gett möjligheter för medarbetarna att jobba med fler arbetsuppgifter inom sina nuvarande jobb samt gett möjligheter för medarbetarna att jobba med andra/nya jobb/arbetsuppgifter¹⁰.

Flertalet av de chefer/kontaktpersoner som intervjuats vid olika tidpunkter under projektperioden har på olika sätt lyft fram att den viktigaste förutsättningen för tillväxt som projektet skapat är de företagsinterna utvecklingsmöjligheter på medarbetarnivå som Tillväxtskolan lagt grund för.

Av de företag/verksamheter som deltog i projekt inom Europeiska Socialfondens motsvarande åtgärdsområde under förra programperioden (2000-2006) var det i hög grad så att organisationerna genom deltagandet initierade kompetensutveckling som annars inte skulle ha kommit till stånd, och deltagandet ledde i stor utsträckning enligt projektägarna till förbättrade arbetssätt och metoder, en klarare bild av kompetensbehoven inom organisationen och i en del fall också till att medverkande medarbetare gavs förutsättningar att ta sig an fördjupade arbetsuppgifter och att bredda sina arbetsområden.

Enligt tabell 1 anser exakt 70 % av de chefer som medverkat i en enkätundersökning vid projektslut att Tillväxtskolans insatser helt eller delvis gett möjligheter för medarbetarna att jobba med fler arbetsuppgifter inom sina nuvarande jobb och med andra/nya jobb/arbetsuppgifter:

"Tillväxtskolan har utvecklat medarbetarna mycket så att de själva kan utvecklas och känna sig mer motiverade i sina egna jobb".

"...//...Detta kan säkert på sikt skapa nya möjligheter för medarbetaren i företaget...//...".

¹⁰ I den enkätundersökning som genomförts för medarbetarna fanns tre svarsalternativ till de två frågor som berörs i tabell 1 - ja, delvis eller nej. Motsvarande frågor för cheferna har omfattat 5 svarsalternativ i en skala från "mycket liten utsträckning" till "mycket stor utsträckning". För att samordna och jämföra resultatet med svaren från medarbetarna har i resultatredovisningen "mycket stor utsträckning" fått motsvara "helt" i medarbetarenkätens svarsskala och "ganska stor utsträckning" "delvis".

Många ansvariga på företagen betonar under intervjuer vikten och betydelsen av att företagen i Tillväxtskolan 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.

Nästan samtliga, 98 %, av cheferna anger i enkätundersökningen som underlag för slututvärderingen att Tillväxtskolans utbud av utbildningar helt (58 %) eller delvis (40 %) motsvarat de behov som finns på företaget. En övervägande majoritet, 80 % av cheferna, menar att de utbildningsplaner som legat som grund för företagets medverkan i Tillväxtskolan i ganska eller mycket stor utsträckning varit anpassade till företagets verklighet¹¹.

Flertalet representanter från företagsledningarna understryker också att det egna företaget, som en konsekvens av att organisationen medverkat i Tillväxtskolan, 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 menar att Tillväxtskolans 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:

”Utbildningarna har varit skräddarsydda och börjat på rätt nivå”.

*”Det är klart att detta leder till ökad anställningsbarhet för personalen.
Man får ju mer kompetens kring det man arbetar med”.*

Några är dock mer tveksamma till om alla utbildningar ligger i linje med personalens behov och menar att värdet av utbildningarna till stor del också är beroende av hur medarbetaren själv förvaltar den nyvunna kunskapen:

”Det är nog rätt olika om medarbetarna kommer att ha nytta av utbildningarna i sina jobb. En del utbildningar stämmer bra överens med vad man gör och man kommer att ha nytta av det ”på golvet”. Andra utbildningar är det mer tveksamt med, sen är det ju alltid upp till individen själv att ta det till sig”.

En relativt stor andel, nästan två tredjedelar (63 %) av medarbetarna anser att Tillväxtskolans insatser helt eller delvis har skapat möjligheter för en själv att arbeta med fler arbetsuppgifter inom ens nuvarande jobb. Cirka hälften, 48 %, menar att projektets utbildningar helt eller delvis skapat större möjligheter för en själv att jobba med andra/nya jobb/arbetsuppgifter:

”Det är här grejer man haft nytta av”.

”Bra att man fått individanpassade utbildningar”.

Såväl medarbetare som företagschefer betonar att det varit positivt att det förutom Tillväxtskolans ”ordinarie utbud” funnits möjlighet att genomföra riktade företagsanpassade och företagsspecifika utbildningar.

¹¹ 13 % anser att utbildningsplanen i varken i liten eller stor utsträckning varit anpassad till företagets verklighet. 7 % menar att planen i liten omfattning haft sin grund i organisationens behov.

Det är också tänkbart att den interna anställningsbarheten även kan ha stärkts genom att deltagarna i Tillväxtskolan, via ökad kompetensutveckling, kan ha getts en ökad känsla av kontroll som grund för högre självförtroende och välbefinnande:

"Jag har lärt mig att vara mer positiv, ta vara på kunskap från andra medverkande".

"Se möjligheter istället för svårigheter".

Det är dock rimligt att anta att förutsättningarna för en ökad intern anställningsbarhet generellt hänger samman med hur många utbildningar som den enskilde deltagit i, kvalitén på utbildningsinsatserna samt i vilken utsträckning kompetensinsatsen legat i linje med medarbetarens behov.

Det är sannolikt att förutsättningarna för en ökad anställningsbarhet är relativt större för medarbetare i de företag i Tillväxtskolan inom vilka ett större antal utbildningsinsatser genomförts för relativt fler medarbetare, i förhållande till möjligheterna för medarbetare i de företag där en mindre andel medarbetare deltagit i utbildningar.

Resultatet av de kursutvärderingar som projektet genomfört i anslutning till Tillväxtskolans utbildningar inom chefskap, service för tillväxt, ledarskap, försäljning och affärsmannaskap, inom vilka både chefer och övrig personal deltagit i, visar att de deltagare som medverkat i hög utsträckning anser att de kommer att ha nytta av insatserna i sitt arbete. Man uttrycker på olika sätt att utbildningarna lett till utveckling och att metoderna kan användas i praktiken:

"Kommer att applicera det i min verklighet".

"Bra tips som man har nytta av i vardagen".

I de fall deltagaren anser att utbildningen inte kommer att ha nytta av insatsen i sitt fortsatta arbete är orsaken ofta att man anser att man inte har de berörda arbetsuppgifterna i sin yrkesroll eller att man saknar de befogenheter som krävs:

"Inte i nuvarande arbete".

"Har ej positionen eller befogenheterna".

"Sitter inte på en säljplats".

När det gäller kvalitén på de utbildningar som genomförts i Tillväxtskolan, med hänsyn till antagandet att högre kvalitet på utbildningarna generellt stärker förutsättningarna för att öka deltagarnas anställningsbarhet, är det mycket positivt att nästan samtliga chefer, 96 %, enligt den enkätundersökning som genomförts i anslutning till slututvärderingen, anser att utbildningarna hållit en bra kvalitet:

"Utbildningar av hög kvalite...//...".

"Bra klass på utbildningarna".

Även en stor andel av medarbetarna, dock inte så stor som cheferna, 71 %, anser att Tillväxtskolans utbildningar hållit en god kvalitet:

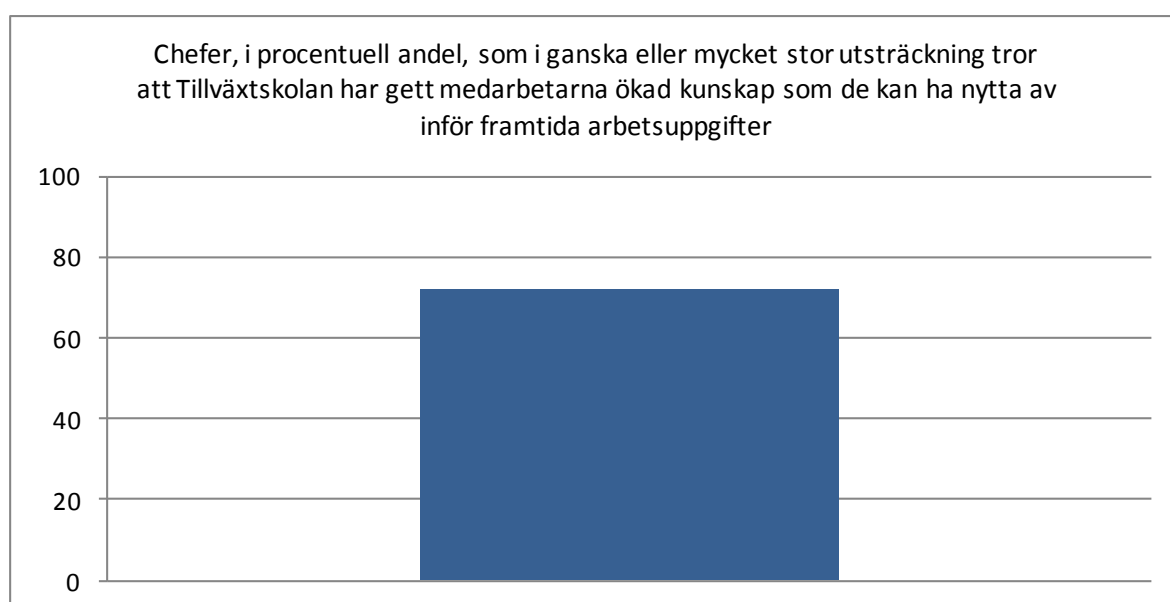
”Jag tycker att nästan alla utbildningarna hållit väldigt hög kvalitet och är tacksam för att vårt företag fick delta”.

”Utbildningarna har varit jättebra och lärarna väldigt proffsiga”.

23 % av medarbetarna respektive 4 % av cheferna, anser att utbildningarna varken hållit bra eller dålig kvalitet och 6 % av medarbetarna menar att de utbildningar man deltagit i haft en dålig kvalitet.

Samtliga Tillväxtskoleutbildningar har löpande följts upp och utvärderats internt av projektledningen genom enkäter som deltagarna besvarat i anslutning till avslutad utbildning. Deltagarna har fått gradera helhetsbedömningen av insatserna mellan 1-5 och samtliga utbildningar har fått högt betyg. Ledarskaps- och säljutbildningen får 4,5 i genomsnittsbetyg, chefskap och service för tillväxt får 4,6 medan affärsmannaskapsutbildningen får 4,2 i genomsnittsbetyg.

4.1.1.2 Extern anställningsbarhet



Tabell 2: Chefer, i procentuell andel, som i ganska eller mycket stor utsträckning tror att Tillväxtskolan har gett medarbetarna ökad kunskap som de kan ha nytta av inför framtida arbetsuppgifter.

Enligt tabell 2 anser en övervägande majoritet av cheferna, 72 %, att projektets insatser kan ge medarbetarna en ökad kunskap som de kan ha nytta av inför framtida arbetsuppgifter. Insatser som kan bidra till en ökad anställningsbarhet bland medarbetarna som även kan vara extern - ett långsiktigt värde som kan utveckla medarbetarens möjligheter att klara av sitt nuvarande jobb, men som också har förutsättningar att underlätta för den enskilde att ta sig an framtida arbetsuppgifter i en annan organisation.

Med tanke på att ett mycket stort antal av projektets utbildningsinsatser, framförallt Tillväxtskoleutbildningarna, rört mer generella kunskapsområden som i stora delar är överförbara och relevanta för många olika typer av tjänster, arbetsuppgifter, arbetsgivare, branscher och näringsområden - exempelvis insatser som handlar medarbetarutveckling, försäljning, affärsmannaskap, kommunikation och bemötande – finns det förutsättningar för att dessa kunskaper även ska kunna användas av medarbetare i framtida arbetsuppgifter utanför den organisation man för närvarande är anställd i.

Några företagschefer poängterar dock att den huvudsakliga målgruppen för en del av dessa utbildningar varit chefer och att insatserna i vissa fall inte varit relevanta för företagets personal:

"Tillväxtskolan har varit ett bra hjälpmedel för oss, framförallt för företagsledning och ledare i företaget. Våra yrkesarbetare har nog i vissa fall tyckt att utbildningarna de gått som varit gemensamma och inte yrkesinriktade inte varit anpassade till deras nivå".

"Bra utbildningar för nyckelpersoner i företaget och sämre för anställda".

Några enskilda medarbetare ger också uttryck för att Tillväxtskolans insatser inte skapat några framtida utvecklingsmöjligheter för en själv:

"Jag känner inte att jag har någon nytta av tillväxtskolan".

"Tycker bara de är slöseri med resurser, kanske bra för chefer men inte för yrkesarbetare".

I likhet med den interna anställningsbarheten är även förutsättningarna för en eventuellt ökad extern anställningsbarhet beroende av hur många utbildningar som den enskilde deltagit i, kvalitén på utbildningsinsatserna samt i vilken utsträckning kompetensinsatsen legat i linje med deltagarens behov.

När det gäller den tredje och sista formen av anställningsbarhet, om det eventuellt finns utbildningar som projektet erbjudit medarbetarna som i första hand inte skulle vara avsedda att öka effektiviteten och produktiviteten internt utan istället användas av organisationen av andra skäl, exempelvis för att hjälpa till att rekrytera och behålla nyckelmedarbetare, finns inget underlag för att bedöma om detta i något fall har skett inom ramen för Tillväxtskolan¹².

4.1 2 Att värdera kompetensutveckling på medarbetarnivå

Samtliga företagsrepresentanter som intervjuats anser att kompetensutveckling är viktigt och att det finns ett samband mellan den utveckling av personal som Tillväxtskolan erbjuder och värdeskapande i företaget. 80 % av företagscheferna anger i enkätundersökningen i anslutning till projektavslut att Tillväxtskolans utbildningar motiverat vederbörande att satsa på utbildning till företagets medarbetare. Anmärkningsvärt och mycket positivt är att alla samtliga medarbetare som deltagit i en enkätundersökning menar att Tillväxtskolans utbildningar helt eller delvis sporrat medarbetaren till fortsatt utbildning.

Den bild som redovisats i tidigare utvärderingsrapporter, baserat på intervjuer med företagschefer, är dock att det i varierande grad skett en löpande och planerad uppföljning av utbildningarna internt på företagen och att det delvis saknas en strategi och framförallt kunskap i organisationerna om att mäta värdet av kompetensutvecklingen. I enkätundersökningen i anslutning till slututvärderingen anger cirka hälften av cheferna, 51 %, att de har metoder på företaget för hur man kan använda och

¹² Enligt avhandlingen "Employability perceptions - nature, determinants, and implications for health and well-being" är känslan av anställningsbarhet också beroende av det sammanhang och den miljö individen befinner sig i, till exempel var man bor och arbetar liksom av konjunkturläget. I en av avhandlingens studier framkom att formell utbildning samt var i landet man bor är de två viktigaste faktorerna som påverkar upplevelsen av anställningsbarhet vilket kan sammanfattas genom att säga att individer med akademisk utbildning och personer som bor i storstadsregioner rapporterar högre anställningsbarhet och är bättre rustade för förändringar i arbetslivet.

styra den nyvunna kunskapen för att skapa utveckling på företagsnivå. 42 % anser att man *delvis* har denna kunskap medan 7 % menar att denna kompetens inte finns i företaget.

Att mäta och värdera kompetensutveckling på företag blir en allt vanligare företeelse även om det fortfarande inte är allmänt vedertaget. Frånvaron av detta bland de företag som medverkat i Tillväxtskolan verkar snarare grundas på oförmåga än ovilja. Det upplevs helt enkelt av de medverkande företagen i Tillväxtskolan 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.

Några chefer/kontaktpersoner som intervjuats understryker dock behovet av att inom företagen inte enbart utvärdera själva lärandet utan också applicerandet av lärandet i arbetet. Argumentet är att om de nya kunskaperna inte lyckas appliceras i arbetet kan det inte heller hävdas att kompetensen har höjts inom organisationen:

”Det skulle vara bra om Tillväxtskolan kunde följa och kontrollera med medarbetarna om de använder utbildningen och på vilket sätt de har haft nytta av utbildningen i sitt jobb”.

Det finns därför ett behov i företagen efter projekt slut att fortsätta utveckla insatser och metoder för hur chefer och ledare ska kunna använda och implementera de kunskaper företaget fått genom Tillväxtskolans 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 företagets utbildnings- och tillväxtplaner.
- *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.

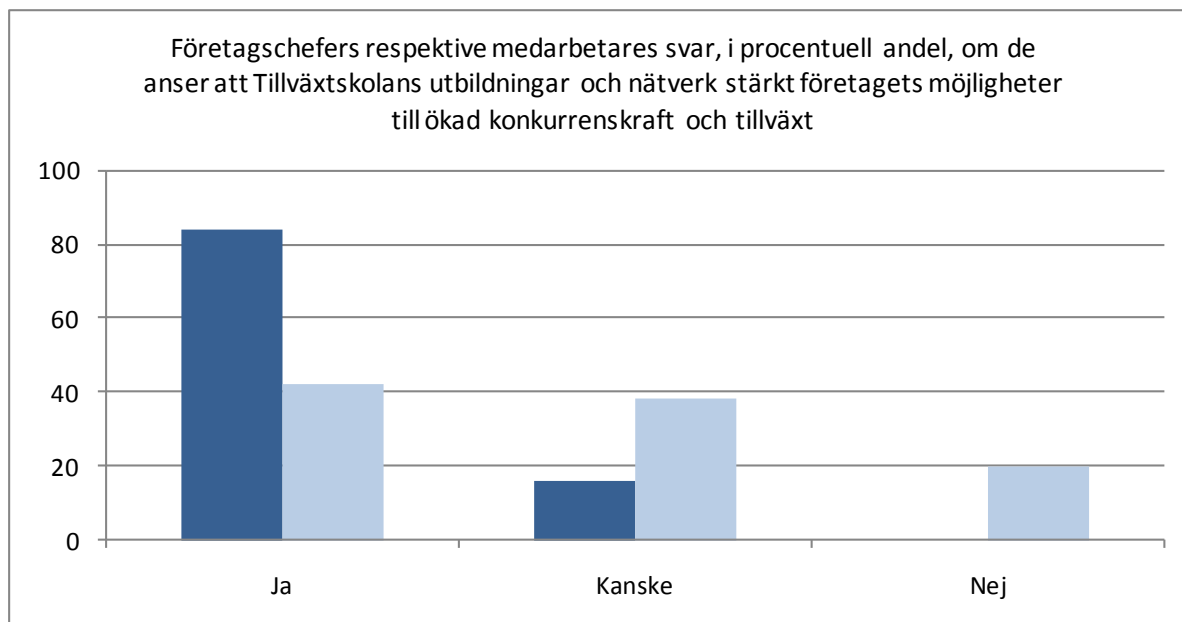
4.2 Utveckling på företagsnivå

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 fråga som rör Tillväxtskolan är om insatserna har kunnat koppla samman individens utveckling med företagets och om projektinsatserna kan lett till att nya rutiner inarbetats som kan ge effekter på företagsnivå.

4.2.1 Förutsättningar för tillväxt och konkurrenskraft

En grundläggande ambition med Tillväxtskolan har varit att effekterna av insatserna inte enbart ska ligga på ett personligt plan utan att utbildningarna också ska stimulera, motivera och skapa förutsättningar för medarbetarna att påverka företagets tillväxt- och affärsmöjligheter.



Tabell 3: Företagschefer respektive medarbetares svar, i procentuell andel, om de anser att Tillväxtskolans utbildningar och nätverk stärkt företagets möjligheter till ökad konkurrenskraft och tillväxt.

Flertalet av de intervjuade cheferna/kontaktpersonerna är övertygade om att Tillväxtskolans insatser har förutsättningar att ge avtryck i företagets ekonomiska utveckling. 84 % av cheferna menar, enligt resultatet av den enkätundersökning som genomförts vid projektslut, att Tillväxtskolans utbildningar och nätverk stärkt företagets möjligheter till ökad konkurrenskraft och tillväxt. Övriga 16 % tror att projektet *kanske* kan bidra till ökad konkurrenskraft och tillväxt. Drygt 70 procent av cheferna anser att tillväxtplanen varit anpassad till företagets verklighet och att tillväxt- och utbildningsplanerna varit bra instrument för att utveckla företaget

Medarbetarna har i förhållande till cheferna en något mindre tilltro till om Tillväxtskolan kan leda till ökad ekonomisk utveckling för företaget. 42 % av medarbetarna tror att projektet kan leda till ökad konkurrenskraft och tillväxt, 38 % att det *kanske* kan leda till tillväxt medan övriga 20 % menar att Tillväxtskolans utbildningar och nätverk inte stärkt företagets möjligheter till ökad konkurrenskraft och tillväxt.

60 % av cheferna anger att innehållet i företagets tillväxt- och utbildningsplaner i ganska eller mycket stor utsträckning varit förankrade bland företagets medarbetare.

4.2.1.1 Affärsutveckling

Chefernas positiva syn på Tillväxtskolans möjligheter att generera ökad konkurrenskraft och tillväxt har i vissa fall sin grund i *konkreta* affärsutvecklingsmöjligheter som man anser att Tillväxtskolans insatser kunnat skapa i form av analyser av nya marknader för företaget eller specifika strategier i försäljningen. Man hänvisar i vissa fall till den individuella rådgivning en del bolag fått i samband med vidareutveckling 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:

”Den här hjälpen har varit helt fantastisk. Man får stöd att hitta strategier och tänka på sånt man inte hade i gjort i vanliga fall. Kunde inte så mycket om affärsanalyser tidigare, man bara jobbar på”.

”Jobbet med tillväxtskolan ger anledning till att man som företagsledare tar sig mer tid att syssla med framtidsinriktade frågor, som normalt trängs bort av det dagliga mer rutinartade arbetet”.

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.

En del chefer understryker dock att man hade velat ha mer besök av projektledningen på företaget och mer gemensamma diskussioner om företagets ekonomi och framtid:

”Jag hade velat ha mer direkt hjälp och besök av Tillväxtskolan för att diskutera vår situation på företaget, vad vi behöver för att kunna gå vidare”.

4.2.1.2 Gemensam företagskultur

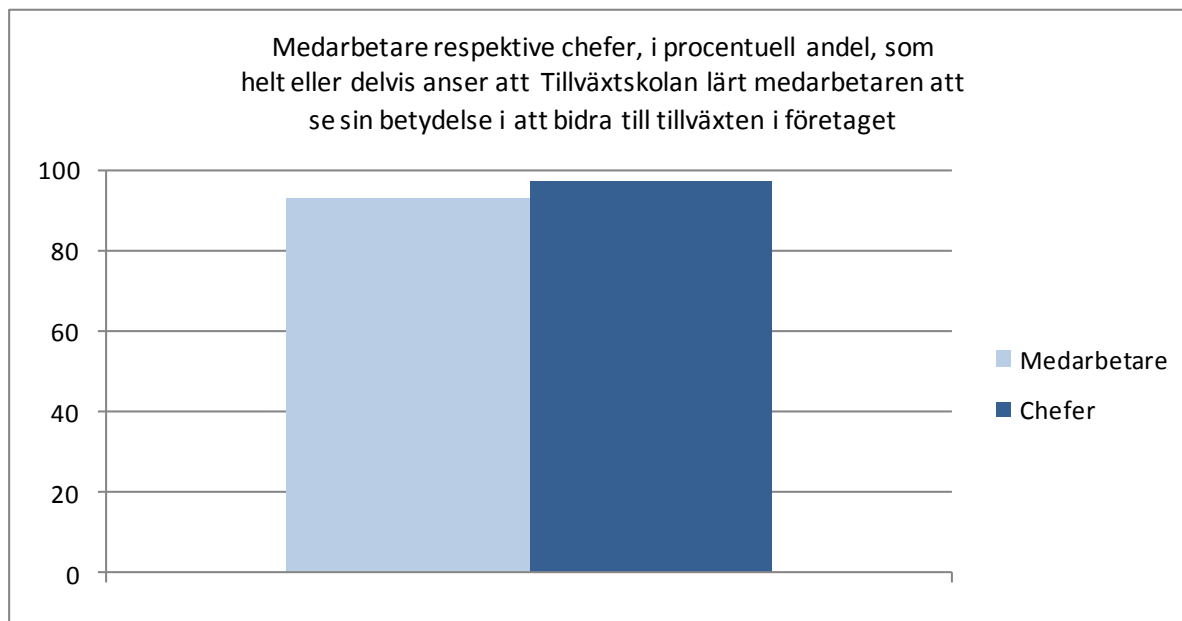
Den relativt stora tilltro företagscheferna har att Tillväxtskolans insatser ska kunna ge avtryck i företagets ekonomiska utveckling ligger framförallt på mer *immateriella* faktorer – den dynamik, den framtidstro och den påverkan på gemensam företagskultur som företagsledningarna anser att Tillväxtskolans genomgripande kompetensutvecklingsprogram bidragit till.

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

”Det vi använder och styr utbildningarna till så att de ger mer pengar i kistan är inte i så stor grad de olika utbildningarna för var och en av medarbetarna utan den sammanlagda kompetensen som detta ger oss på företaget. Det är en satsning på lång sikt”.

När det gäller hur denna process påverkat gruppsamhörigheten på företagen menar drygt hälften, 51, % av samtliga som besvarat en enkätundersökning, såväl chefer som medarbetare, att teamkänslan blivit bättre i företaget sedan starten av Tillväxtskolan, 46 % anser att den är oförändrad och 3 % att den är sämre.

Företagsledningarna understryker att vikten av Tillväxtskolans utbildningar framförallt ligger i att de gett möjligheter att skapa en gemensam kultur på företaget och att de kunnat visa på att den enskilda medarbetarens insatser påverkar företagets resultat.



Tabell 4: Medarbetare respektive chefer, i procentuell andel, som helt eller delvis anser att Tillväxtskolan lärt medarbetaren att se sin betydelse i att bidra till tillväxten i företaget.

Mycket positivt är att nästan samtliga chefer, 97 %, i den enkätundersökning som genomförts vid projektslut, helt eller delvis anser att Tillväxtskolan lärt medarbetarna att se sin betydelse i att bidra till tillväxt i företaget. Många av företagets representanter understryker betydelsen av att Tillväxtskolans insatser utgått från metoder som bygger på att tydliggöra att alla medarbetare är företagets ansikte utåt och att samtlig personal, på olika sätt, har en roll eller funktion att sälja företagets produkter eller tjänster:

"Personalen har förstått sambandet mellan de egna insatserna och hur mycket vi säljer. Det handlar om säljkulturen, vi har fått in medarbetarna i företagets tänk".

"Det har blivit en genomarbetad strategi att alla på företaget ska kunna sälja – vi ska eventuellt anställa fler som en konsekvens av detta".

Mycket anmärkningsvärt är att i princip lika stor andel medarbetare som chefer, 93 %, anser att Tillväxtskolan lärt dem att se sin betydelse i att bidra till tillväxten i företaget:

"Tydligt att jag som anställd kan påverka företagets framtid".

"Jag vet hur mycket mitt arbete betyder för företaget".

Vissa av medarbetarna menar att utvecklingen framförallt ligger på ett personligt plan medan andra menar att utbildningens nytta för medarbetaren rör påverkan på affärsmöjligheter och företagets ekonomiska tillväxt. De medarbetare som deltagit i en gruppintervju är överlag övertygade om att Tillväxtskolans insatser kan bidra till en ökad tillväxt på företagen:

"Jag tror att utbildningarna kan ge en kraft till företaget, en känsla av att man arbetar mot gemensamma mål, och att detta kan göra att tillväxten ökar och att vi kan tjäna mer pengar".

Vissa chefer menar att insatserna framförallt tydliggjort för medarbetarna hur ett företag fungerar ur ett ekonomiskt perspektiv och vikten av att var och en i organisationen bidrar till lönsamheten i företaget:

”Att den förklarar för vissa hur viktigt det är att alla gör sitt bästa för att företaget skall växa och överleva”.

Resultatet av de kursutvärderingar som projektet genomfört i anslutning till Tillväxtskolans utbildningar inom chefskap, service för tillväxt, ledarskap, försäljning och affärsmannaskap visar att de deltagare som medverkat i hög utsträckning anser att utbildningen har betydelse för tillväxt i företaget. Vissa av deltagarna lyfter fram att utbildningarna har skapat förutsättningar för tillväxt genom en övergripande kunskapshöjning och en ökad förmåga att förstå sammanhang¹³:

”Vi lyfter blicken”.

”Har lärt att tänka i nya banor”.

Andra deltagare menar att nyvunna konkreta verktyg är orsak till att man bedömer att utbildningen kommer att ha betydelse för tillväxt i företaget:

”Nya lösningar för merförsäljning”.

”Hoppas kunna öka kommunikation med både kund och egen personal”.

Av det stora antal medarbetare som medverkat på affärsmannaskapsutbildningen menar en del att utbildningen kan få en positiv påverkan på företagets tillväxt. Man hänvisar framförallt till att alla har fått inblick i hur ett företag fungerar och att det skapats ett ökat engagemang och en starkt motivation för att satsa på företaget och att försöka få medarbetarna att tänka i nya banor.

En del medarbetare understryker dock att ägarna i det mindre företaget måste vara de som tar initiativ till att det ska skapas tillväxt och att det för dessa ledningspersoner gäller att ha insikt i vad som möjliggör ökad konkurrenskraft och ekonomisk tillväxt. Detta synsätt bygger på att det är företagsledningen som ansvarar för att ta initiativ och att driva processen. Ett mindre antal medarbetare upplever, trots Tillväxtskolans insatser, att de inte har inflytande och påverkanskraft på företagets utveckling:

”Jag känner att jag nog fortfarande inte kan påverka särskilt mycket”.

”Utbildningen är viktig, men i slutändan hänger allt på företagsledningen”.

”...//...ledningen håller fast vid så har vi alltid gjort...//...”.

¹³Resultatet av de kursutvärderingar som projektet genomfört i anslutning till Tillväxtskolans utbildningar inom chefskap, service för tillväxt, ledarskap och försäljning visar att de 288 deltagarna som medverkat i utbildningarna i hög utsträckning, i genomsnitt cirka 4 på en 5-gradig skala, anser att utbildningen kommer att ha betydelse för tillväxt i företaget. Motsvarande genomsnittresultat på samma fråga för de 569 medarbetare som deltagit i utbildningen i affärsmannaskap är 3.4 på den 5-gradiga skalan.

Andra medarbetare menar att initiativet till ökad tillväxt i ökad utsträckning ligger på den enskilda medarbetaren och att Tillväxtskolans insatser stärkt möjligheterna för att den enskilde ska ges ökad förmåga, kunskap och motivation att påverka företagets ekonomiska lönsamhet:

”Ju mer kunskap, desto större möjlighet att förändra = växa”

”Kunskapen man får ska hjälpa oss framåt, men man måste ju självklart själv vara den drivande kraften. Utbildningen är en knuff - nu måste vi själva hoppa”!

På företagen där nyttan av det personliga engagemanget i kompetensutveckling synliggörs skapas förutsättningar för ytterligare engagemang. Vissa företagsrepresentanter understryker emellertid att även om chefen framhåller fördelar med kompetensutveckling, och strävar efter att premiera och lyfta fram medarbetare som lägger tid och kraft på att utveckla sin kompetens, så finns det ibland en varierande inställning till utbildning bland personalen och förmågan att se betydelsen av sin egen roll för att skapa tillväxt:

”Jag tycker nog inte att kollektivet är lika engagerade som oss i ledningen. De flesta är glada för utbildningar men det finns de som alltid tycker att utbildning är skit. De ser inte att de har en roll för att förbättra företagets resultat”.

I likhet med de behov som uttryckts från företagsledningarna att följa upp och utvärdera effekterna av Tillväxtskolans utbildningar på medarbetarnivå menar också en del medarbetare att det finns behov av uppföljande och återkopplande insatser för att avgöra hur utbildningarna påverkar företagets konkurrenskraft och tillväxt:

”Återkoppling till egna företaget, hur har vi gått vidare/hur går vi vidare. Ryms kanske inte inom vår utvecklingsplan Lite piska men mer personlig pushing. Mer ekonomi”?

4.2.1.3 Tillväxt och konkurrenskraft

Utvärderingen visar att det finns en mycket stor tilltro, framförallt bland chefer, att Tillväxtskolan ska kunna stimulera och påverka företagets utveckling och sannolikt också framtida konkurrenskraft genom kompetens-, affärsutvecklings- och nätverksskapande insatser. Detta är mycket positivt inte minst med tanke på att lågkonjunkturen under 2009 och delar av 2010 givetvis påverkat tillväxten i regionen negativt.

Tillväxtskolan har startat en mental förändringsprocess bland de medverkande företagarna som kan leda till ”ringar på vattnet” och på sikt en attitydförändring bland regionens företagare i sin helhet.

Denna förändringsprocess har nu också fått ökade förutsättningar att få en större regional genomslagskraft och genom Tillväxtskolan 2 och utvidgade insatser för ytterligare 50 företag med cirka 500 anställda.

När det gäller tillväxt kan förhållanden definieras på olika sätt och det inte framgår i ansökan för Tillväxtskolan hur tillväxt ska mätas i projektet. Omsättning, balansomslutning, förädlings- värde, antal anställda och volym är några mått som används vid bedömning av tillväxten i ett företag.

Utifrån omsättning, resultat och antal anställda, som brukar vara de vanligaste måtten i användningen vid bedömning om ett företag har vuxit, har Tillväxtskolan vid projektslut internt kartlagt företagets ekonomiska situation och prognos fram till 2013¹⁴.

En majoritet av företagen som medverkat i Tillväxtskolan, 59 %, har ökat omsättningen 2010 i jämförelse med 2008 (budgetåret för projektstart). 41 % har minskat omsättningen 2010 i jämförelse med 2008.

41 % av företagen redovisar ett bättre ekonomiskt resultat 2010 jämfört med 2008, 20 % av företagen ett likvärdigt resultat och 39 % av företagen ett lägre resultat i jämförelse med 2008.

Nästan exakt tre fjärdedelar av företagen, 76 %, prognostiserar att de under 2011-2013 kommer att öka omsättningen i förhållande till 2010. 17 % av företagen anger att de kommer att ligga ungefär lika med nuläget och en relativt liten andel, 7 %, anger att företaget under de kommande tre åren kommer att få en relativt lägre omsättning i förhållande till nuläget.

I likhet med prognoser för omsättning anger 73 % av företagen anger att de under 2011-2013 kommer att öka resultatet mot nuläget (2010)¹⁵, 17 % att de kommer ligga kvar ungefär lika med nuläget och 10 % att de kommer att minska mot nuläget.

När det gäller antal anställda anger cirka 30 % av företagen att de var fler antal anställda 2010 i jämförelse med 2008. 30 % anger att de hade samma tal anställda 2010 i jämförelse med 2008 medan övriga antal, 40 %, anger att de hade ett mindre antal anställda. 60 % av företagen anger att de kommer att öka antal anställda under 2011-2013.

Det är noterbart och mycket positivt att chefer på Tillväxtskolans medverkande företag under hela projektperioden haft en mycket positiv syn på Tillväxtskolans möjligheter att påverka tillväxten och konkurrenskraften på företaget.

Företagen 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.

Ett av Tillväxtskolans projekt mål är "att respektive företag ska ha bättre tillväxt än branschsnittet". Det preciseras inte i målangivelsen när företagets tillväxt ska jämföras i förhållande till branschsnittet men eftersom förändringsarbete tar tid, och frågan om Tillväxtskolans insatser ger avtryck i företagets och regionens ekonomiska utveckling bör ses långsiktigt, föreslås Sparbanken ta initiativ till att mäta tillväxten i företagen, i relation till branschgenomsnittet, under 2012 och 2013¹⁶.

Det är anmärkningsvärt att 84 % av cheferna, enligt resultatet av den enkätundersökning som genomförts vid projektslut, anser att Tillväxtskolans utbildningar och nätverk stärkt företagens

¹⁴ Uppgifterna baseras på projektets statistik som i sin tur bygger på uppgifter från medverkande företag.

¹⁵ Småföretags tillväxtmönster tyder på att försäljnings- och sysselsättningstillväxt hänger samman. Visserligen är det önskvärt för många mindre företag att uppnå tillväxt genom försäljningsökning utan att behöva anställa fler, men det är uppenbart att småföretag som ökar sin försäljning också tenderar att anställa mer personal. Vilken av dessa mått som används spelar således mindre roll.

¹⁶ Enligt Manpowers Arbetsmarknadsbarometer, ett av världens mest ansedda analysverktyg för arbetsmarknaden, rapporterar de svenska arbetsgivarna en nedgång i sysselsättningen och Skåne backar rejält. Bland de undersökta branscherna toppar hotell- och restaurangbranschen medan tillverkningsindustrin tror på minskad sysselsättning. Sysselsättningstrenden för Sverige som helhet är +4 procent, vilket är en minskning med fem procentenheter jämfört med föregående kvartal och med två procentenheter jämfört med samma kvartal förra året. Skånes län backar däremot med hela 19 procentenheter.

möjligheter till ökad konkurrenskraft och tillväxt och att övriga 16 % tror att projektet *kanske* kan bidra 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. Det kan även vara olika faktorer som spelar roll i olika närings- och branschområden¹⁸.

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.

¹⁷ Se Hannan & Freeman samt Aldrich.

¹⁸ NUTEK genomförde 2002 tillsammans med SCB en kartläggning av 14 000 småföretag. Kartläggningen ger en bred bild av företagens villkor och verklighet. I denna rapport analyseras vilka företag som växer, vilka faktorer som påverkar tillväxten och vilka de svåraste hindren är. Bland annat fastläs att tillverkande företag i betydligt högre utsträckning än genomsnittet upplever att tillgången till lämplig arbetskraft hindrar tillväxten. Rent allmänt förefaller grupp tjänsteföretag ligga nära genomsnittet för samtliga företag vad gäller vilka faktorer som påverkar tillväxten (NUTEK 2003).

5. RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL PROJEKTMÅL OCH RESULTAT- OCH EFFEKTINDIKATORER PÅ PROGRAMNIVÅ

5.1 Resultat- och effektindikatorer på programnivå

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 mål/indikatorer avser specifikt Sverige och programområdet i den svenska kontexten¹⁹.

1. Antal deltagare/medarbetare som upplever att projektets kompetensutvecklingsinsatser resulterat i att vederbörande:

a) getts förutsättningar att ta sig an fördjupade arbetsuppgifter eller bredda sitt arbetsområde.

63 % av medarbetarna anser att Tillväxtskolans insatser helt eller delvis har skapat möjligheter för en själv att arbeta med fler arbetsuppgifter inom ens nuvarande jobb. 48 % menar att projektets utbildningar helt eller delvis skapat större möjligheter för en själv att jobba med andra/nya jobb/arbetsuppgifter.

b) har fått fördjupade eller breddade arbetsuppgifter.

22 % av medarbetarna anger att de fått fler arbetsuppgifter eller nytt jobb inom företaget.

2. Antal deltagande företag som upplever att kompetensutvecklingsinsatser resulterat i att arbetsplatsen:

a) präglas av fördjupade kunskaper inom nuvarande arbetsområden.

70 % av cheferna anger att Tillväxtskolans insatser helt eller delvis gett möjligheter för medarbetarna att jobba med fler arbetsuppgifter inom sina nuvarande jobb och med andra/nya jobb/arbetsuppgifter.

b) har breddat sin verksamhet, vilket kommer att leda/har lett till ett behov av att få nya eller förändrade arbetsuppgifter utförda.

Finns ej underlag för att mäta måluppfyllelse.

3. Antal deltagande arbetsställen som upplever efter avslutat projekt att de står bättre rustade för att förhindra långtidssjukskrivningar.

Finns ej underlag för att mäta måluppfyllelse.

¹⁹ För programperioden 2007-2013 finns två strukturfonder: Europeiska regionala utvecklingsfonden (ERUF) och Europeiska socialfonden (ESF).

4. Antal deltagande arbetsställen som upplever efter avslutat projekt att arbetsplatsen har fått en ökad kunskap om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.

80 % av medarbetarna anser att Tillväxtskolan helt eller delvis ökat kunskaperna om hur man ska jobba mot diskriminering och för likabehandling

26 % av cheferna anser att Tillväxtskolans insatser i ganska eller mycket stor utsträckning gett en ökad kunskap om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.

5.2 Projekt mål

Förutom projektets "programmål" har Tillväxtskolan, i likhet med övriga projekt inom Socialfondens programområde 1, i ansökan redovisat och utvidgat programmets målsättningar med mål på projektbasis.

Projekt mål 1:

Att de av företagen processade, dokumenterade och planerade kompetens- och utvecklingsbehoven skall genomföras.

Måluppfyllelse uppnådd.

Projekt mål 2:

Att genom en stark och välorganiserad projektorganisation ge företagens processledare (kontaktpersoner) fördjupade kunskaper och erforderligt stöd i genomförandefasen.

Måluppfyllelse uppnådd.

84 %, av cheferna/kontaktpersonerna anser att man fått tillräcklig information och stöd från projektet för att samordna företagets medverkan i projektet. 16 % menar att man delvis fått tillräcklig information medan ingen anser att man fått helt otillräcklig information.

Projekt mål 3

Att tillväxtskolan som metod skall vidareutvecklas i ett utvecklingsarbete samt att tillväxtskolan ska dokumenteras som modell för att nå målsättningen att kunna genomföras för ytterligare 100 företag i regionen.

Tillväxtskolan som modell har vidareutvecklats i ett utvecklingsarbete och dokumenterats som modell för andra företag i regionen. En Tillväxtskola 2, som bygger på erfarenheter av Tillväxtskolan, påbörjades den 1 februari 2011 och omfattar 50 företag och 500 anställda.

Projekt mål 4:

Att projektet ska fortsätta med jämställdhetsarbetet med mål att påverka attityder och värderingar för att höja kunskapen i företagen och få en attitydförändring.

Måluppfyllelse uppnådd.

Jämställdhetsarbetet fortsätter inom ramen för Tillväxtskolan 2.

Projekt mål 5: (slutmål)

Att respektive företag ska ha bättre tillväxt än branschsnittet.

Se avsnitt 4.2.

6. 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.

Inom Tillväxtskolan har det inom varje utbildningsinsats, enligt projektledningen, funnits inslag med koppling till frågor om jämställdhet. Det har också genomförts ett mindre antal andra insatser med koppling till jämställdhet, likabehandling och mångfald. Därutöver har 13 företag i Tillväxtskolan arbetat med "Växthuset" som utgör en metod för att upptäcka och förhindra diskriminering på arbetsplatser. Syftet med samtliga insatser har varit att på ett enkelt sätt inspirera med kunskap och idéer kring hur företagen kan arbeta med frågorna.

Insatserna har, enligt projektledningen, baserats på de övergripande behov som identifierades i företagen under förprojektet som bl a rörde mer utbildning för chefer inom jämställdhet, utveckla medarbetarsamtalen på företagen och koppla dem till en individuell utvecklingsplan samt upprätta en strategisk kompetensutvecklingsplan för företaget och definiera vilken roll medarbetarna har i den och vad de behöver utveckla för kompetenser bl a sett utifrån jämställdhetsperspektiv i verksamheterna.

45 % av cheferna menar att Tillväxtskolans insatser i ganska eller mycket stor utsträckning bidragit till att påverka attityder och värderingar på företaget vad gäller frågor om jämställdhet. Resultatet av de kursutvärderingar som projektet genomfört i anslutning till Tillväxtskolans utbildningar inom chefskap, service för tillväxt, ledarskap, försäljning och affärsmannaskap visar att de deltagare som medverkat i relativt hög utsträckning (mellan 3,5-4 på en 5-gradig skala) anser att utbildningen har betydelse för ökad jämställdhet.

Störst betydelse för ökad jämställdhet bedömer deltagarna att chefskapsutbildningen har medan man bedömer att säljutbildningen har en något lägre betydelse att problematisera värderingar och attityder om kvinnor och män, kvinnligt och manligt.

Vissa deltagare påpekar att kunskapen om jämställdhet ökat och att man "insett att det inte är bra med förutfattade meningar". Någon understryker att man efter utbildningen förstår kunden bättre och att man i större utsträckning inser vad som krävs för att tillvarata medarbetare.

Baserat på de intervjuer som genomförts med utvalda chefer och medarbetare har dock inte utbildningarna i någon större omfattning berört frågor om exempelvis ojämlikheter i kön på företagen kan få ekonomiska konsekvenser och om en ökad jämställdhet och tillgänglighet har ett positivt samband med långsiktig ekonomisk tillväxt²⁰.

När det gäller Socialfondens syfte att öka kunskapen i arbetslivet om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas anger en relativt stor andel, 80 %, av medarbetarna att Tillväxtskolan helt eller delvis ökat kunskaperna om hur man ska jobba mot diskriminering och för likabehandling. Det är dock bara 26 % av cheferna som menar att projektet i ganska eller mycket stor utsträckning bidragit till att öka kunskapen om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.

7. INSATSER UTIFRÅN SOCIALFONDENS PROGRAMKRITERIER

Nedan redovisas och analyseras Tillväxtskolans insatser och resultat i förhållande Socialfondens programkriterier. För Socialfonden finns fyra programkriterier som underlag för genomförandet av programmet och de regionala ESF-planerna - samverkan, strategisk påverkan, lärande miljöer och innovativ verksamhet. Kriterierna syftar till att säkerställa att programmet ger ett mervärde vad gäller ökad tillväxt och sysselsättning.

7.1 Samverkan

Samverkan inom Socialfonden bygger på Europeiska kommissionens partnerskapsbegrepp som övergripande innebär att olika aktörer ska driva ett gemensamt utvecklingsarbete. En bred sammansättning av aktörer anses viktigt och den grundläggande tanken är att olika organisationer och verksamheter ska bidra med sin specifika kompetens och erfarenhet och därigenom öka förändringskraften.

Det nationella strukturfondsprogrammet ska bidra till utvecklingsarbete där samverkan betraktas som en värdefull arbetsform. 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 som kompletterar och förstärker varandra samt samverkar genom att utveckla synergier.

7.1.1 Tillväxtskolans breda samverkan

Tillväxtskolan har byggt 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 lett till resultat som sannolikt inte skulle kunna åstadkommit utan den breda representationen av privata och offentliga verksamheter i samverkan.

²⁰ Enligt de undersökningar kring jämställdhet som gjorts på programnivå under innevarande programperiod så visar resultaten, vad gäller projektens påverkan på de deltagande individerna, att 83 % av projekten anser att deras projekt har bidragit till en ökad kunskap om jämställdhet hos de individer som deltagit i projektet. Hela 31 % säger att detta "definitivt" är fallet, medan övriga uppger att så "delvis" har skett. Ser man till påverkan på arbetsplatserna så uppger projektledarna i 65 % av projekten att projekten har bidragit till "ökad jämställdhet" vid arbetsplatsen eller organisationen. Ungefär vart femte projekt menar att så definitivt har skett, medan övriga säger att det delvis har bidragit till detta (Utvärdering av jämställdhets- och tillgänglighetsaspekter i genomförandet av Socialfondsprogrammet, Kontigo 2010).

De tre näringslivsutvecklarna i Ystad, Tomelilla och Simrishamn poängterar att samarbetet med Sparbanken Syd fungerat mycket bra och att de ser positivt på att banken valt att axla projektägarskapet eftersom det inte funnits resurser i den egna kommunala verksamheten att administrera ett projekt som Tillväxtskolan:

”Ett så stort projekt och ambitiös satsning som Tillväxtskolan ligger långt utanför en liten enskild kommuns egna resurser att genomföra. Liknande framtida satsningar måste ske tillsammans med andra kommuner och andra aktörer. Det är en lärdom av Tillväxtskolan”.

Kommunrepresentanterna menar att det varit ett självklart beslut 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 har det också funnits 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 relationer mellan de medverkande kommunernas företrädare och företagarna i kommunerna och på olika sätt bidra till ökad samverkan i det regionala näringslivsutvecklingsarbetet.

Kommunernas näringslivsansvariga poängterar betydelsen av den goodwill som skapats för de offentliga verksamheterna genom medverkan i Tillväxtskolan:

”Genom Tillväxtskolan har vi fått en goodwill ute hos våra företag, därför att det är viktigt att synas, att vi faktiskt är med och arrangerar detta, något som jag tror kommer att vara bra för hos framöver i våra kontakter med den lokala näringen. Alla projekt som vi går in i ska vara till gagn för våra företag i regionen”.

Projektchefen från Sparbanken Syd understryker, i likhet, att Tillväxtskolan utgör en viktig strategisk insats för banken för att kunna utveckla och fördjupa samarbetet med det regionala näringslivet:

”Tillväxtskolan är en mycket viktig verksamhet för banken och för bankens kontakter mot regionens näringsliv”.

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 men någon kommunrepresentant menar att kommunerna vid några tillfällen fått en mindre exponering än banken:

”Det har varit viktigt för oss i kommunerna att få synas tillsammans med Sparbanken Syd i samband med Tillväxtskolan. Det har missats någon gång kring detta, vilket vi då också har påpekat”.

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.

Samarbetet mellan Sparbanken Syd och de tre kommunerna har i linje 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 hänsyn till att Sparbanken Syd och de medverkande kommunerna fått beviljat medel från ESF för att genomföra Tillväxtskolan 2. En av kommunernas representanter säger:

”Att på eget initiativ och eget ansvar genom kommunens försorg genomföra en Tillväxtskola skulle förmodligen ta alla tillgängliga resurser för kommunens näringslivsarbete i anspråk. Vi kommer därför att vara mycket aktiva i informationsspridning kring rekrytering av företag till Tillväxtskolan 2”.

Tillväxtskolan har startat en mental förändringsprocess bland de medverkande företagarna som kan leda till ”ringar på vattnet” och på sikt en attitydförändring bland regionens företagare i sin helhet. Denna förändringsprocess har nu också fått ökade förutsättningar att få en större regional genomslagskraft genom Tillväxtskolan 2 och utvidgade insatser för ytterligare 50 företag med cirka 500 anställda.

7.1.2 Samverkan mellan företagen

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 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 är just att projektet skapat samarbete i form av nya nätverk. Man hänvisar ofta till förprojektet och det positiva i att deltagarna sammanfördes och fick möjlighet att diskutera sina företag och planer med andra i samma situation.

Ett ytterligare villkor för utveckling som många chefer/kontaktpersoner därför menar utgjort en viktig del av Tillväxtskolan är att projektets sammansättning byggd på nätverk som omfattat 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:

”Jag tror att det har varit utvecklande för många på ett rent personligt plan att träffas och dela med sig av varandras kunskap och erfarenhet. Hade det bara varit företag från ens egen bransch tror jag inte att man hade varit så villig av att dela med sig. Det hade nog blivit på ett annat sätt”.

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 kontakt-
skapande miljöer. Medarbetare i Tillväxtskolans projektledning understryker att nätverken bidragit
både till affärsmässiga vinster och till fler sociala sammanhang för medarbetare och chefer.
Framförallt pekar man på att ledarskapsutbildningen skapat underlag för "både själsliga vänner och
gemensamma företagsnätverk".

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 egennyttia 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.

Ett aktivt företagsnätverk kan ha olika funktioner och betydelse för ingående företag, men även för
företagens individer. Det finns flera olika värden för nätverkets existens. När det gäller frågan om
nätverken bidragit till affärsutbyte för Tillväxtskolans medverkande företag beror detta sannolikt i
väldigt stor utsträckning på vilken inriktning företaget har. Nätverken har enligt vissa
företagsansvariga genererat en del mindre affärsuppdrag medan andra ansvariga bedömer att
det inte finns en marknad för företagets produkter eller tjänster inom nätverket.

7.1.3 Externa samverkansparter

I syfte att utvidga samverkan har Tillväxtskolan initierat kontakter och genomfört samverkan med ett
antal olika externa aktörer som samtliga förefaller relevanta med hänsyn till projektets mål och syfte.

En central samverkan har genomförts med Lunds Universitet och Malmö Högskola kring innovations-
främjande miljöer. Samarbetet med Lunds Universitet har skett via Lunds Tekniska Högskola (LTH)
kring frågor om vilka behov av kontakter med forskare på LTH som finns hos de deltagande företagen
i Tillväxtskolan kring innovationer om varor, tjänster arbetssätt och processer. Projektledningen har
valt ut ett antal företag som bedömts vara mest intresserade och LTH har därefter haft kontakt med
företagen i syfte att hitta en "problematiseringsdialog" som grundar sig på företagets behov.

Många småföretag uttrycker generellt ett behov av samverkan med högskola/universitet men ofta
finns en föreställning att arbetssätten skiljer sig åt för mycket. Ett samarbete mellan Tillväxtskolan
och högre utbildning har skapat förutsättningar att föra in nya kunskaper i företagen som rör tillväxt i
småföretag och innovations- och produktutveckling. Representanten från LTH menar att samverkan
bidragit till ett ömsesidigt mervärde:

*"Företagen får personlig kontakt med forskare vid LTH och kan då utveckla sina behov av
kunskap. Det är viktigt med att bygga förtroende ...//...Forskarna/lärarna på LTH får insikt i vilka
behov företagen har vilket kan ge uppslag till formulering av forskningsfrågor. Som lärare kan jag
i undervisningen vid LTH använda mig av praktiska exempel".*

Samarbetet har dock inte lett till något mer långsiktigt innovationsarbete vilket enligt representanten
från LTH kräver ytterligare ekonomiska medel exempelvis genom att företagen går samman i aktiva
s k "krAft-grupper" tillsammans med forskare:

”Jag tror att det finns en stor potential till fortsatt samverkan, men då behövs externa medel för att finansiera samverkan. En framkomlig väg är att företagen går samman i aktiva sk kraftgrupper tillsammans med forskare från LTH. En annan möjlighet vi kan utveckla är lokala examensarbetarskolor. För att det skall bli en uthållig samverkan krävs ett kontinuerligt ekonomiskt stöd med krav på medfinansiering från företagen”.

I linje med Socialfondens ambition att skapa samverkan mellan arbetslivs- och arbetsmarknadsprojekt har Tillväxtskolan samarbetat med det ESF-finansierade projektet Hermes. Ambitionen har varit att de medverkande företagen i Tillväxtskolan ska kunna erbjuda arbetsprövningsplatser till arbets sökande och långtidssjukskrivna i det projekt som Rehabiliteringsmedicin genomför i samverkan med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Ystads, Simrishamns, Tomelilla och Sjöbo kommuner.

Arbetspraktiken kan skapa möjligheter till ett långsiktigt samarbete som både kan gynna de enskilda företagen i Tillväxtskolan och deltagarna i Hermesprojektet. Projektledaren på Hermes menar dock att samarbetet försvårats på grund av ”viss tveksamhet och planeringsvårigheter bland företagen”.

Utöver ovanstående samarbeten har Tillväxtskolan samverkat med ESF:s processtöd som underlag för att kunna arbeta systematiskt med frågor kring lärande och påverkan samt med Connect företagsacceleratorn som erbjuder små och medelstora företag metoder och redskap att ta tillvara på sina affärsmöjligheter.

Därutöver, som nämns nedan, har projektet haft ett informations- och erfarenhetsutbyte med Ölands Näringslivskontor som ansökt om ekonomiska medel från ESF för att driva ett projekt liknande Tillväxtskolan.

7.2 Strategisk påverkan

Strategisk påverkan inom Socialfonden handlar om att föra in resultat och erfarenheter i ordinarie verksamhet främst hos projektens egna organisationer men också hos andra relevanta aktörer. Projektresultaten ska förändra organisationernas arbete på ett varaktigt sätt.

Analyser av omvärlden utgör en förutsättning för en strategisk påverkan. Genom att samla in fakta och underlag från omvärlden får projektet en realistisk bild av utgångsläget och förutsättningar för påverkansarbetet.

Genom den relativt omfattande analys/omvärldsanalys av företagens förutsättningar som Tillväxtskolan bygger på, samt kopplingen till Ystad, Simrishamns och Tomelilla kommuners näringslivsarbete, har det i projektet funnits förutsättningar att skapa en strategisk påverkan av projektresultaten genom olika kanaler och på olika nivåer.

Tillväxtskolans breda uppbyggnad, baserat på en samverkan mellan privat och offentlig verksamhet, har möjliggjort kanaler och strukturer för att implementera insatser och resultat både internt i projektet och externt hos olika aktörer.

När det gäller det strategiska påverkansarbetet gentemot medverkande företag, och möjligheterna att förändra verksamheternas arbete på ett varaktigt sätt även efter Tillväxtskolans slut, är det mycket positivt att projektledningen har stämt av frågor om företagens tillväxtplaner vid projektslut.

Det finns dock ett behov i företagen efter projektslut att fortsätta utveckla insatser och metoder för hur chefer och ledare ska kunna använda och implementera de kunskaper företaget fått genom Tillväxtskolans 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.

För att utvärderingen av Tillväxtskolan ska vara till omedelbar nytta och för att kunna bidra till ett utvecklingsinriktat lärande och en generell kunskapsbildning föreslås projektledningen diskutera vilka möjligheter det finns att återföra utvärderingsresultaten till företagen i projektet på ett sätt som kan främja implementering och spridning.

Genom projektets koppling till näringslivsenheter i tre kommuner finns det förutsättningar att implementera delar i enheternas framtida insatser, och med Tillväxtskolans insatser och resultat som grund påverka inriktningen och utformningen av kommunernas insatser gentemot det lokala och regionala näringslivet. En kommunrepresentant menar att Tillväxtskolans insatser och resultat på olika sätt påverkat och kunnat implementeras i kommunens framtida näringslivsarbete:

”Tillväxtskolans insatser är en självklar del i kommunens näringslivsutvecklingsarbete och tillväxtstrategi. Det är en av de viktigaste insatserna för mogna företag i vår kommun och kommer fortsatt att vara. Den grupp som är igång utgör också en viktig dialoggrupp och informationskanal för kommunen i vårt utvecklingsarbete. Tillväxtskolan är också en idéprocess i vilken nya idéer för insatser och stöd fångas upp och kan förverkligas”.

En annan representant från en av de medverkande kommunerna menar att Tillväxtskolan stimulerat tankar på att genomföra liknande projekt i kommunen:

”En sidoeffekt av Tillväxtskolan är att gryende tankar spirar om att man även internt i kommunens organisation skulle kunna genomföra liknande utbildningar/satsningar med inspiration och kunskap från Tillväxtskolan”.

En kommunrepresentant framhåller att ”Tillväxtskolan påverkat kommunens generella inställning på så sätt att ett aktivt näringslivsarbete mycket klart måste bygga på företagens behov, möjligheter och engagemang”. För att resultaten av Tillväxtskolan ska kunna få ytterligare konkret påverkan i kommunerna rekommenderas Tillväxtskolan 2 initiera och ytterligare fördjupa diskussioner hur insatserna i än högre utsträckning kan samordnas och implementeras i framtida insatser i det ordinarie näringslivsarbetet.

Vid de två seminarier som Tillväxtskolan genomförde under 2009 respektive 2010 deltog vissa av de inbjudna kommunal- och oppositionsråd samt kommun- och näringslivschefer från de berörda kommunerna. Därutöver deltog ordföranden i Region Skånes beredningsgrupp ”Beredning för Tillväxt och Hälsa i Sydöstra Skåne”.

Till denna grupp, som har till uppgift att följa och rapportera bl a näringslivsutvecklingen i Skåne till Region Skånes näringslivsgren, har även Tillväxtskolans projektchef/ Sparbanken Syds kontorschef i Ystad, efter inbjudan, informerat om Tillväxtskolans verksamhet. Syftet med informationen var att öka företagets kontaktytor och påverkansmöjligheter gentemot Region Skåne och berörda kommuner.

Projektledning och projektägare, i samverkan med kommunrepresentanter, föreslås i Tillväxtskolan 2 diskutera om det finns ytterligare berörda aktörer och intressenter som grund för att försöka påverka

beslut om småföretagande genom till exempel opinionsbildning och direktkontakter med beslutsfattare. Opinionsbildning kan innefatta att direkt försöka vända sig till olika medier och få dem att göra en del av arbetet. Det kan också innefatta att indirekt nå genomslag i medierna genom att uppmärksammas vid till exempel en konferens. Påverkan går alltså ett steg längre än informations- och kommunikationsinsatser.

När det gäller behovet av att föra in resultat och erfarenheter hos andra relevanta aktörer har Tillväxtskolan inlett ett samarbete med Ölands näringslivsenhet som grund för organisationens ansökan om medel från ESF för ett arbetslivsprojekt. Samarbetet bygger på att samhälls- och näringsstrukturen är likartad på Öland och Sydöstra Skåne och att Tillväxtskolan är ett projekt av den storleken som projektet "Ölands Kompetens II" eftersträvar.

Näringslivsansvarig på Öland understryker att Tillväxtskolans projektledning har erfarenheter och kunskaper som kan implementeras i projektet:

"Till exempel upphandlingen av utbildningsanordnare görs som ramavtal vilket möjliggör korrigerig av utbildningsinnehållet under genomförandet, tillräcklig tid avsätts för att kunna samtala med företagare när kompetensutbildningsbehovet fastställs. Tillväxtskolan har utarbetat väl fungerade administrativa system som vi kommer att få kopiera vi vårt projekt. Vi kommer också ta hjälp av Tillväxtskolans utbildningssamordnare vid utvärdering av offerter".

Tillväxtskolan har använt ett antal olika övriga kanaler för att sprida information om projektets insatser och resultat. Förutom mer traditionella informationskanaler har Tillväxtskolan utvecklat en IT-plattform för samordning av kommunikation, logistik och spridning av information samt producerat tre filmer om Tillväxtskolan som använts för spridning av information om såväl Tillväxtskolan 1 som Tillväxtskolan 2. I början av 2011 producerade Tillväxtskolan en bilaga om projektet till Ystads Allehanda som distribuerades i 25 000 exemplar i regionen.

Därutöver har Sparbanken Syd informerat om projektet i en ytterligare mängd olika sammanhang bl a internt i bankens organisation, via företagsträffar, genom möten initierade av ESF o s v.

7.3 Lärande miljöer

Lärande miljöer inom Socialfonden fokuserar på individens inflytande över sin egen utveckling i arbetslivet. Lärande miljöer ska stimulera till kompetensutveckling med utgångspunkt i den enskildes utvecklingsbehov och koppla denna till verksamhetens mål. Lärande miljöer finns på individ-, organisations- och systemnivå.

Begreppet lärande avser individens och organisationens förmåga att lära nytt och lära om. Här ingår både att inhämta kunskap och att använda kunskapen för att utveckla sig själv och arbetsplatsen. Det enskilda projektet ska när detta kriterium är relevant definiera hur man bidrar till en lärande miljö. Därmed behöver man beskriva på vilken nivå och vilken typ av lärande som projektet avser att arbeta med.

Genom att Tillväxtskolan engagerat företagens medarbetare på ett tidigt stadium i förprojektet, och genom ambitionen att göra alla delaktiga i kartläggningen, har det skapats efterfrågestyrd utbildningar med grund i medarbetarens vardag och faktiska behov - en kompetenshöjning och ett lärande bland medarbetarna som kan ge avtryck i det dagliga arbetet.

De tidigare utvärderingsinsatserna för Tillväxtskolan visar att lärandet både skett på individnivå och på företagsnivå. Orsaken är sannolikt att lärandet inte enbart skett med utgångspunkt i den enskildes utvecklingsbehov utan i relativt stor omfattning, också med hänsyn till motsvarande projekt i andra delar av landet, även i relation till verksamheternas strategiska mål. Många företagschefer uttrycker att det är positivt att utbildningarna kopplats till företagens tillväxt- och affärsplaner och lärande på organisationsnivå med tyngdpunkt på strategisk utbildning och affärsrådgivning.

Sannolikt finns det dock fortfarande behov av att fördjupa lärandet och processen mot ett ökat strategiskt tänkande bland företagscheferna och en förmåga att se en koppling mellan det formella lärandet i utbildningsinsatser och företagsnytta.

Det handlar om ett fortsatta långsiktigt lärande som ska leda till att företagsledningen i än högre utsträckning kan koppla den strategiska kompetensutvecklingen till verksamhetens krav och framtida utveckling och att se kompetensutveckling som en investering och som ett strategiskt verktyg för att skapa tillväxt och lyckas i konkurrensen. Lärandet handlar både om den formella kunskapen som underlag för att skapa intern tillväxtkapacitet och lärandet kopplat till attityd och inställning och viljan att växa.

Förutom det formella lärandet, det medvetna organiserade lärandet via projektets kompetensutvecklings- och rådgivningsinsatser, har även en central del av Tillväxtskolan utgjorts av det informella lärandet som grund för förändrings- och utvecklingsarbetet på företagen. Det informella lärandet handlar om det lärande som utvecklats genom de nätverk och mötesplatser som Tillväxtskolan erbjudit. Ett informellt lärande som byggt på enskilda möten, utbyten av idéer och tankar och förhoppningsvis underlag för förändringar av värderingar och attityder.

Bilden är dock att det i varierande grad sker en löpande och planerad uppföljning av utbildningarna internt på företagen och att det delvis saknas en strategi och framförallt kunskap i organisationerna om att mäta värdet av kompetensutvecklingen.

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

Några chefer/kontaktpersoner som intervjuats understryker behovet av att inom företagen inte enbart utvärdera själva lärandet utan också applicerandet av lärandet i arbetet. Argumentet är att om de nya kunskaperna inte lyckas appliceras i arbetet kan det inte heller hävdas att kompetensen har höjts inom organisationen.

7.4 Innovativ verksamhet

Innovation betyder "upptäckt" och i Socialfonden är begreppet kopplat till lösningar utöver det vanliga. Innovation ska vara ett medel för att uppnå bättre kvalitet och högre produktivitet. En projektinsats i Socialfonden är innovativ om den svarar mot verkliga behov, om resultaten uppvisar tydliga fördelar jämfört med befintliga lösningar och om potentiella användare är förberedda, initierade, och kan använda den goda lösningen för att påverka strategiskt både på policynivå och där lösningen kan tillämpas.

För att innovation ska bli ett konkret verktyg i Socialfonden behöver projektet betraktas utifrån dess effekter. Innovation är alltså ett relativt begrepp. Om ett projekt använder en beprövad idé med stor genomslagskraft eller en obeprövad idé med liten genomslagskraft beror på vilken fråga projektet vill lösa.

Tillväxtskolan kan bedömas vara innovativ i den bemärkelsen att projektet svarat mot de verkliga behov småföretag har att få tillgång till kompetens i en mer strukturerad form och att få metoder och verktyg för att kunna använda och styra kompetens för att öka affärsnytta, konkurrenskraft och tillväxt.

I samverkan med LTH har Tillväxtskolan skapat kontakter mellan företagen och högre utbildning som grund för eventuella framtida tekniska innovationer som skulle kunna leda till förbättrade produkter, processer och tjänster på företagen. Dessa delar är dock beroende av en mer långsiktig samverkan som sannolikt kräver mer externa medel till förfogande.

I samverkan med LTH föreslås Tillväxtskolan att undersöka förutsättningarna för hur en del av de deltagande företagen i Tillväxtskolan kan gå samman i aktiva sk "kraft-grupper" tillsammans med forskare från LTH för att fördjupa samverkan kring innovationsarbetet.

8. SAMMANFATTNING OCH RÅDGIVNINGSDDEL

8.1 Sammanfattning

Skaneus Support har fått i uppdrag av Sparbanken Syd att genomföra en utvärdering av det ESF-finansierade projektet Tillväxtskola för Mogna Företag (Tillväxtskolan). Föreliggande Slututvärderingsrapport bygger i stora delar på redovisningar och analyser som presenterats i de fyra föregående delutvärderingsrapporterna av projektet.

Syftet med Tillväxtskolan, som genomförts under perioden 2009-04-01 - 2011-03-3, har varit att i Sydöstra Skåne, en region med jämförelsevis svag utveckling av näringslivet, stimulera intresserade och mogna företag till utveckling och tillväxt samt att ge möjlighet för företagen att stå bättre rustade för förändring på arbetsmarknaden i en allt mer konkurrensutsatt marknad.

Sparbanken Syd har, genom projektägarskapet, tagit ett övergripande ansvar för den regionala näringslivsutvecklingen i Sydöstra Skåne, en roll som projektägare som flertalet företagsledare/kontaktpersoner, under de intervjuer och enkätundersökningar som genomförts under projektperioden, uttrycker att Tillväxtskolans medverkande företag inte hade haft möjlighet att ta.

Genom Tillväxtskolan har det skapats resurser för småföretag i Sydöstra Skåne 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.

Flertalet av de intervjuade cheferna är övertygade om att Tillväxtskolans insatser har förutsättningar för att ge avtryck i företagets ekonomiska utveckling. Medarbetarna har en något mindre tilltro till om Tillväxtskolan kan leda till ökad ekonomisk utveckling för företaget.

Företagsledningarna understryker att vikten av Tillväxtskolans utbildningar framförallt ligger i att de gett möjligheter att skapa en gemensam kultur på företaget och att de kunnat visa på att den enskilda medarbetarens insatser påverkar företagets resultat. Mycket positivt är att nästan samtliga chefer helt eller delvis anser att Tillväxtskolan lärt medarbetarna att se sin betydelse i att bidra till tillväxt i företaget. Mycket anmärkningsvärt är att i princip lika stor andel medarbetare som chefer anser att Tillväxtskolan lärt dem att se sin betydelse i att bidra till tillväxten i företaget.

En majoritet av företagen som medverkat i Tillväxtskolan, 59 %, har ökat omsättningen 2010 i relation till 2008 och 41 % av företagen redovisar ett bättre ekonomiskt resultat 2010 jämfört med 2008.

Nästan exakt tre fjärdedelar av företagen, 76 %, prognostiserar att de under 2011-2013 kommer att öka omsättningen i förhållande till 2010. 17 % av företagen anger att de kommer att ligga ungefär lika med nuläget och en relativt liten andel, 7 %, anger att prognosen bygger på att företaget under de kommande tre åren kommer att få en relativt lägre omsättning i förhållande till nuläget.

I likhet med prognoser för omsättning anger 73 % av företagen anger att de under 2011-2013 kommer att få ett bättre resultat i jämförelse med 2010.

Företagen menar att Tillväxtskolan hjälpt företagen "att hänga kvar" och att fortsätta utvecklas trots den lågkonjunktur som präglat större delen av projektperioden, och att kliva stärkta ur en ekonomisk svår period för näringslivet i stort.

Tillväxtskolan har startat en mental förändringsprocess bland de medverkande företagarna som kan leda till "ringar på vattnet" och på sikt en attitydförändring bland regionens företagare i sin helhet. Denna förändringsprocess har nu också fått ökade förutsättningar att få en större regional genomslagskraft genom Tillväxtskolan 2 och utvidgade insatser för ytterligare 50 företag med cirka 500 anställda.

Det är högst troligt att Tillväxtskolan har lett till en ökad anställningsbarhet för många av deltagarna i relation till ens nuvarande jobb. De utbildningar som genomförts i Tillväxtskolan verkar i stort haft en god förankring i medarbetarnas och verksamheternas behov och en stor andel utbildningsinsatser har varit efterfrågestyrda, företagsanpassade och företagsspecifika och grundade i företagens och medarbetarnas vardag.

Flertalet företagschefer menar att Tillväxtskolans kompetensutvecklingsinsatser i stora drag kunnat anpassas till medarbetarnas individuella förutsättningar och behov och att individanpassningen ökar chanserna för medarbetarna att tillgodogöra sig insatserna och företagen att få bästa möjliga avkastning på sin kompetensinvestering.

Några är dock mer tveksamma till om alla utbildningar ligger i linje med personalens behov och menar att värdet av utbildningarna till stor del också är beroende av hur medarbetaren själv förvaltar den nyvunna kunskapen.

Med tanke på att ett mycket stort antal av projektets utbildningsinsatser, framförallt Tillväxtskoleutbildningarna, rör mer generella kunskapsområden som i stora delar är överförbara och relevanta för många olika typer av tjänster, arbetsuppgifter och arbetsgivare, finns det förutsättningar att dessa kunskaper även ska kunna användas av medarbetare i framtida arbetsuppgifter utanför den organisation man för närvarande är anställd i.

Bilden av projektet är dock att det delvis saknas en strategi och framförallt kunskap i organisationerna om att mäta värdet av kompetensutvecklingen och att det funnits mer behov av insatser för hur chefer och ansvariga kan använda sig av, implementera och styra projektets utbildningsinsatser för att skapa utveckling på medarbetar- och företagsnivå.

Många chefer menar att en viktig del av Tillväxtskolan är att projektets sammansättning byggd på nätverk som omfattat företag med skilda kompetenser och företag som är geografiskt och affärsmässigt skiljda och som representerat verksamheter från olika bransch- och näringsområden.

I dessa delar är det möjligt att metoder i ökad utsträckning kunde utarbetats för hur nätverk, gruppdynamik och samverkan mellan berörda företag kunde utvecklats ytterligare i förhållande till Tillväxtskolans syfte och mål.

Tillväxtskolan har byggt 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 lett till resultat som sannolikt inte skulle kunna åstadkommas utan den breda representationen av privata och offentliga verksamheter i samverkan.

Genom projektets koppling till näringslivsenheter i tre kommuner finns det förutsättningar att implementera delar i enheternas framtida insatser, och med Tillväxtskolans insatser och resultat som grund påverka inriktningen och utformningen av kommunernas insatser gentemot det lokala och regionala näringslivet. Kommunrepresentanterna menar att Tillväxtskolans insatser och resultat på olika sätt påverkat och kunnat implementeras i kommunens framtida näringslivsarbete.

8.2 Rådgivningsdel

Sparbanken Syd/Tillväxtskolan föreslås:

- att uppmana och stimulera deltagande företag, efter avslutat projekt och med genomförda utbildningar som grund, att själv, i olika företagskonstellationer strategiskt och metodiskt arbeta vidare med att använda och implementera de kunskaper företaget fått genom Tillväxtskolan,
- att uppmana och stimulera företagen att genomföra ytterligare utbildningar om hur chefer och ansvariga kan använda sig av, implementera och styra utbildningsinsatser för att skapa utveckling på medarbetar- och företagsnivå,
- att med kommunernas näringslivsansvariga diskutera hur Tillväxtskolans resultat i än högre utsträckning kan samordnas och implementeras i framtida insatser i kommunernas ordinarie näringslivsarbete,
- att stimulera företagen att deras långsiktiga hållbara innovationsarbete ska omfatta ett flertal medarbetare på arbetsplatserna i syfte att göra fler delaktiga i arbetsplatsernas innovationsverksamhet, såväl när det gäller utvecklandet av nya produkter och tjänster som arbetssätt eller processer,
- att undersöka förutsättningarna för hur en del av de deltagande företagen i Tillväxtskolan kan gå samman i aktiva sk "krAft-grupper" tillsammans med forskare från LTH för att fördjupa samverkan kring innovationsarbetet,
- att, med utgångspunkt för att utvärderingen ska vara till omedelbar nytta och för att kunna bidra till ett utvecklingsinriktat lärande och en generell kunskapsbildning, återföra utvärderingsresultaten till företagen på ett sätt som främjar implementering och spridning

och att som underlag för Tillväxtskolan 2 bygga projektet på framgångsfaktorer från Tillväxtskolan d v s:

- en engagerad projektledning,
- nära och täta kontakter mellan projektledning och medverkande företag,

- formella avtal som grund för företagens medverkan,
- nätverk med företag som är geografiskt och affärsmässigt skiljda och som representerar verksamheter från olika bransch- och näringsområden och
- kvalitativa utbildningsinsatser,

samt utifrån erfarenheter från Tillväxtskolan betona vikten av:

- att chefer vidarebefordrar information till medarbetare,
- ökat stöd och kunskap till chefer för att de ska kunna styra och använda utbildningarna för att skapa utveckling på medarbetar- och företagsnivå.
- att utveckla metoder och strategier för hur småföretagen ska kunna värdera och mäta utbildning i relation till mål och affärsresultat samt
- att förfina metoder för hur nätverk, gruppdynamik och samverkan mellan berörda företag kan utvecklas i förhållande till Tillväxtskolan 2:s syfte och mål.

9. KÄLLOR OCH MATERIAL

Aldrich, H. (1999), *Organizations Evolving*. Newbury Park, CA: Sage Publications, *Journal of Sociology*, 82

Ansökan till Europeiska Socialfonden, (2008) Sparbanken Syd

Berntsson, Erik, *Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well-being*, (2008) Stockholms Universitet

Företags flexibilitet och den regionala miljön, (2000), NUTEK Infonr 079-2000

Företagens villkor och verklighet, (2002), *Tillväxt i småföretag*, (2004) NUTEK, 2003:4

Kursutvärderingar av Tillväxtskoleutbildningar (2009-2010) Tillväxtskolan

Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt, (2012) Europeiska Socialfonden

Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977) *The Population Ecology of Organizations*. American

Lägesrapporter, (2009-2010) Sparbanken Syd/Tillväxtskolan

Nationellt strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning (ESF) 2007–2013

Regional plan för genomförandet av det nationella strukturfondsprogrammet (ESF) Skåne-Blekinge.

Slutrapport Utvärdering av genomförandeorganisationen för strukturfonderna, 2007 – 2013, Sweco Eurofutures AB 2010

Slututvärdering Växtkraft mål 3, Ramboll Management, (2005) Slututvärderingsrapport

Slutrapport av förprojektet Tillväxtskola för mogna företag, (2008) Sparbanken Syd/Tillväxtskolan

Storey, David, (1994) *Understanding the Small Business Sector*, Routledge: London

Utvärdering av jämställdhets- och tillgänglighetsaspekter i genomförandet av Socialfondsprogrammet, (2010) Kontigo

Utvärderings- och Rådgivningsrapport 1-4 för Tillväxtskolan (2009-2010) Skaneus Support AB

Woodruffe, Charles. *Employability: A strategic role for training*, (2010) *Training Journal*

Enkätundersökningar

Chefer/kontaktpersoner på medverkande företag i Tillväxtskolan, okt 2009 och feb 2011

Medarbetare på medverkande företag i Tillväxtskolan, okt 2009, juni 2010 samt feb 2011

Intervjuer:

Utvalda chefer/kontaktpersoner på medverkande företag i Tillväxtskolan, sept 2009, feb 2010 samt feb 2011

Utvalda medarbetare på medverkande företag i Tillväxtskolan, jun 2010

Projektansvarig, Sparbanken Syd, aug 2009, feb 2010, jun 2010 samt feb 2011

Huvudprojektledare, Tillväxtskolan/ Sparbanken Syd, aug 2009, feb 2010, jun 2010 samt feb 2011

Utbildningsprojektledare, Tillväxtskolan/ Sparbanken Syd, aug 2009, feb 2010, jun 2010 samt feb 2011

Projektadministratör, Tillväxtskolan/ Sparbanken Syd, aug 2009, feb 2010, jun 2010 samt feb 2011

Näringslivsstrateg, Ystad kommun, aug 2009 samt skriftliga svar på frågor okt 2010 samt feb 2011

Näringslivsutvecklare, Simrishamns kommun, aug 2009 samt skriftliga svar på frågor okt 2010 samt feb 2011

Näringslivschef och pressansvarig, Tomelilla kommun, aug 2009 samt skriftliga svar på frågor okt 2010 samt feb 2011

Samverkansparter Tillväxtskolan, svar på skriftliga frågor okt 2010

BILAGOR

Bilaga 1: Enkätfrågor chefer/kontaktpersoner

1. Anser Du att Tillväxtskolans utbildningar och nätverk stärkt företagets möjligheter till ökad konkurrenskraft och tillväxt?

Ja
Kanske
Nej

2. Tror Du att Tillväxtskolan stärkt medarbetarnas förmåga att se sin betydelse för att bidra till tillväxten i företaget?

Ja ()
Delvis
Nej

3. Har Tillväxtskolans utbildningar/insatser motiverat Dig att fortsätta satsa på utbildning till företagets medarbetare?

Ja
Kanske
Nej

4. Tycker Du att Ni har metoder på företaget för hur Ni ska använda och styra den nyvunna kunskapen för att skapa utveckling på företagsnivå?

Ja
Delvis
Nej

5. Hur tycker Du att teamkänslan i Ditt företag blivit sedan starten av Tillväxtskolan?

Bättre
Oförändrad
Sämre

6. I vilken utsträckning tror Du att Tillväxtskolan har...

- A. ...gett företagets medarbetare förutsättningar att jobba med andra/nya jobb/arbetsuppgifter?
- B ...gett företagets medarbetare förutsättningar att jobba med fler arbetsuppgifter inom sina nuvarande jobb?
- C ...gett den enskilde medarbetaren fler arbetsuppgifter eller nytt jobb inom företaget?
- D ...gett medarbetarna ökad kunskap som de kan ha nytta av inför framtida arbetsuppgifter?

Mycket liten utsträckning
Ganska liten utsträckning
Varken liten eller stor utsträckning
Ganska stor utsträckning
Mycket stor utsträckning

7. Tror Du att Du kommer att fortsätta att träffa representanter från några av företagen i nätverken efter Tillväxtskolans slut?

Ja
Nej, av vilken orsak?
Vet inte

8. I vilken utsträckning tycker Du...

- A. ...att tillväxtplanen varit anpassad till företagets verklighet.
- B. ...att utbildningsplanen varit anpassad till företagets verklighet.
- C. ...att tillväxt- och utbildningsplanerna varit bra instrument för att utveckla företaget.
- D. ...att innehållet i tillväxt- och utbildningsplanerna varit förankrade bland företagets medarbetare.
- E. ...att Du har fört informationen vidare för att få alla delaktiga.

Mycket liten utsträckning
Ganska liten utsträckning
Varken liten eller stor utsträckning
Ganska stor utsträckning
Mycket stor utsträckning

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

- A. ...att öka kunskap om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.
- B. ...att påverka attityder och värderingar på företaget vad gäller frågor om jämställdhet.
- C. ...att påverka attityder och värderingar på företaget vad gäller tillgänglighet.

Mycket liten utsträckning
Ganska liten utsträckning
Varken liten eller stor utsträckning
Ganska stor utsträckning
Mycket stor utsträckning

10. Vilken kvalitet anser Du att den utbildning/de utbildningar hållit som Du medverkat i?

Bra kvalitet
Varken bra eller dålig kvalitet
Dålig kvalitet

11. Tycker Du att Tillväxtskolans utbud av utbildningar motsvarat de behov som finns på Ditt företag

Ja
Till viss del
Nej. Vilka utbildningar har saknats?

12. Tycker Du att Du har fått tillräcklig information och stöd från projektet för att samordna företagets medverkan i projektet?

Ja
Delvis
Nej

13. Skriv något kort om vad Du tycker om Tillväxtskolan (exempelvis vad Du tycker är bra eller vad som skulle kunna gjorts annorlunda).

Bilaga 2: Enkätfrågor medarbetare

Fråga 1. Tycker du att Tillväxtskolan lärt Dig att se Din betydelse i att bidra till tillväxten i Ditt företag?

Ja
Delvis
Nej

Fråga 2. Anser du att Tillväxtskolans utbildningar/insatser gett dig möjligheter att jobba med fler arbetsuppgifter inom Ditt nuvarande jobb?

Ja
Delvis
Nej

Fråga 3. Anser du att Tillväxtskolans utbildningar/insatser gett dig möjligheter att jobba med andra/nya jobb/arbetsuppgifter i Ditt företag?

Ja
Delvis
Nej

Fråga 4. Har Du fått fler arbetsuppgifter eller nytt jobb inom Ditt företag?

Ja
Delvis
Nej

Fråga 5. Har Tillväxtskolans utbildningar/insatser sporrat Dig till fortsatt utbildning?

Ja
Nej

Fråga 6. Har Tillväxtskolan ökat dina kunskaper om hur man ska jobba mot diskriminering och för likabehandling?

Ja
Delvis
Nej

Fråga 7. Hur tycker du att teamkänslan i Ditt företag blivit sedan starten av Tillväxtskolan?

Bättre
Oförändrad
Sämre

Fråga 8. Hur många utbildningar har Du deltagit i inom Tillväxtskolan?

1
2-3
fler än 3

Fråga 9. Vilken kvalitet anser du att den utbildning/de utbildningar hållit som du medverkat i?

Bra kvalitet
Varken bra eller dålig kvalitet
Dålig kvalitet

Fråga 10. Tror du att företagets medverkan i Tillväxtskolan kommer att öka tillväxten i företaget?

Ja

Kanske

Nej

Bilaga 3: Skriftliga frågor till kommunens näringslivsansvariga

1. Har Tillväxtskolans 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?