



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2011-3040081

Projektname CSR och Företagande – att Förena Samhällsnytta med Affärsnytta	Diarienummer 2011-3040081
---	------------------------------

Slutrapport genomförande

Sammanfattning

Ge en sammanfattande beskrivning av projektidé och framkomna resultat.

Projektet CSR och företagande – att förena samhällsnytta med affärsnytta, hädanefter kallat Företagsakademin 3.0, ägs av Malmö stad, Stadsområdesförvaltning Öster (tidigare Rosengård stadsdelsförvaltning) och genomförs i samverkan med Malmö Företagsgrupper och Malmö högskola. Projektet är ett initiativ från Malmö Företagsgrupper och genomfördes under perioden februari 2012 - januari 2014, med delfinansiering från Europeiska socialfondens programområde 1, Kompetensförsörjning.

Projektet har föregåtts av projekten Företagsakademin 1.0 och 2.0. Även dessa projekt genomfördes med delfinansiering från Europeiska socialfonden och i samverkan med Malmö Företagsgrupper och Malmö stad. Företagsakademin 3.0 skiljer sig från föregångarna genom att Stadsområdesförvaltning Öster är projektägare (tidigare omgångar var det Näringslivskontoret, Malmö stad), företagen har en gemensam plattform för kompetensförsörjningen i CSR-begreppet, att Malmö högskola är en samarbetspartner och i det att huvuddelen av insatserna riktas mot managementnivån i de berörda företagen.

Företagsakademin 3.0 använder sig av EU-kommissionens definition av CSR-begreppet enligt vilken CSR är företagets ansvar för deras inverkan på samhället. Projektet riktar sig till småföretag i Malmö och syftar till att göra frågor om CSR, mångfald och likabehandling till en del av småföretagens verksamhetsplanering. Medverkar gör 18 småföretag och representanter för ytterligare 200 företag i regionen. Den del av projektet som riktar sig till de 18 småföretagen, totalt 430 personer, fokuserar på kompetensutveckling. De insatser som riktar sig till ytterligare 200 företag i regionen är av regionalfondskaraktär och består av nätverksmöten och seminarier. Syftet med dessa insatser är att utveckla nätverk och skapa mötesplatser som leder till erfarenhetsutbyten och samverkan mellan företag och andra verksamheter inom regionen.

Resultat: Företagsakademin 3.0 har med avstamp i CSR utvecklat en affärsutvecklingsmetodik med vilken företag stärker sin konkurrenskraft genom att förena affärsnytta med samhällsnytta. Detta utifrån parametrarna samhälle, miljö och ekonomi. Projektet har fokuserat på långsiktig utveckling och affärsfördelar för små- och medelstora företag och på att etablera en plattform för samverkan mellan stad, akademi och näringsliv. Den övergripande målsättningen i projektet har varit att de deltagande företagen ska integrera CSR i sin verksamhet på ett systematiskt sätt för att på sikt nå ökad omsättning eller ökat antal anställda, alternativt ha fler anställda som kan ta sig an nya och bredare arbetsuppgifter. Utvärderingen av Företagsakademin 3.0 visar att projektet har fungerat mycket bra och att upplägget ger stora effekter på de deltagande företagen. Effekterna i projektet har gått från personliga effekter till affärsnytta. Utvärderingen visar också att en samverkan mellan Malmö Företagsgrupper, Malmö stad och Malmö högskola främjar företagets utveckling. Effekterna är ökad kunskap bland medarbetarna och ledning om CSRperspektivet, stärkt konkurrenskraft, nya affärsmöjligheter genom nya marknader, produkter, tjänster och bolagsombildningar samt utveckling av befintlig verksamhet som organisationsförändringar, förbättrad kommunikation och tydliggörande av företagets



värderingar. Företagen känner sig rustade inför framtiden och ser CSR som en konkurrensfördel för att skapa fler affärsmöjligheter och tillväxt i företaget. Resultatet från nätverksinsatserna är övervägande positivt och har gett deltagarna insikter, kunskap, kontakter, inspiration/motivation, metoder och ökade förväntningar på ett CSR-arbete.

Projektets resultat

- Redogör kortfattat för det problem och de behov som projektet avsåg att fokusera kring.
- Redogör för projektets ambitioner att göra skillnad, det vill säga hur lösa problemet på ett bättre sätt. Ta utgångspunkt i den eller de programkriterier (lärande miljöer, samverkan, innovativ verksamhet, strategisk påverkan) som projektet valt, men också där så är aktuellt hur aktiviteterna av transnationell och regionalfondskaraktär bidragit.
- Vilka resultat och förslag till goda lösningar har projektet lett fram till?
- Vilken påverkan och genomslag har projektet åstadkommit på individnivå, organisationsnivå och system- och strukturnivå?

Huvudproblemet för småföretag är att få tillgång till och utveckla kompetens som stärker företaget i konkurrensen och skapar tillväxt. Många mindre och medelstora företag saknar kunskap om hur man kan använda frågor om CSR som en del av affärsutvecklingen. Projektets ändamål har varit att rusta företagen med detta kunnande för att skapa fler affärsmöjligheter och tillväxt i företagen.

Hypotesen är att många små- och medelstora organisationer saknar metoder och strategier för kompetensutveckling av personal samt en strukturerad planering för utbildning av medarbetarna inklusive VD och ledningsgrupp. Saknar företaget dessutom metoder och ett strukturerat arbetssätt med omvärldsbevakning kan det medföra att företagen riskerar att missa de affärsmöjligheter de hade kunnat åstadkomma genom ett proaktivt förhållningssätt till omvärlden. Företagen riskerar även att behöva säga upp personal och den personal som blir uppsagd riskerar att inte vara attraktiva på arbetsmarknaden eftersom den kompetens de besitter är förlegad. Det är viktigt för företagen att ha kunskap om vilken kompetens som finns inom företagen men även utanför.

För att ta företaget till nästa utvecklingsnivå behövs kunskap men också ett förändrat beteende. För att saker ska bli annorlunda behöver företagsledare och medarbetare göra saker annorlunda. Det kräver mod till förändring och det kräver ett ledarskap som kan hantera förändring. Detta i sin tur påverkar företagskulturen och det är en kraftfull process som dras igång vilket också krävs för att projektets mål ska kunna uppnås på så kort tid som projekttiden utgör.

Lärande miljöer

-För att få bästa resultat under projektet har strävat efter att göra insatser för företagsledare, medarbetare och deltagare i nätverksträffar som är relevanta och stärker relationer. Det skapar en angelägenhet på flera plan – kunskapsstärkande, utvecklingsdrivande och relationsbyggande vilket har gynnat alla parter långsiktigt och skapat förutsättningar för goda resultat och effekter som lever kvar efter projektets avslut.

-Projektet har löpande lyft fram goda exempel från utvecklingsprogrammet under resans gång för att sprida best practice inom målgrupperna men också utanför projektet, tex i samband med de öppna nätverksträffar som genomförts.

-För att underlätta att utvecklingsinsatserna fått ett innehåll som skapar förutsättningar för långsiktiga effekter på företagen, och ökad tillväxt och konkurrenskraft, kombinerades nätverkande och kunskapsöverföring mellan företagen samt interaktiva övningar



(diskussioner, workshops, behovsanpassade utbildningar och föreläsningar). Allt för att säkerställa bästa möjliga motivation för förändring och ge interna förutsättningar för företagen att tillämpa den nya kunskapen.

-Insatserna har en tydligt fokus på att skapa utveckling med inriktning på förändringar i arbetsorganisation för att skapa stödstrukturer för lärande.

Samverkan

Genom trippelhelixsamverkan mellan näringsliv, högskola och stad kan innovationsförmåga och tillväxt främjas (Etzkowitz, 2005). Det är genom kunskapsallianser och samarbete som Malmö Företagsgrupper, Malmö stad och Malmö högskola får nya möjligheter att utvecklas och växa i framtiden. Partners som efter projektets avslut kommer att fortsätta använda varandras kompetenser för att uppnå ett mer hållbart näringsliv och ett mer hållbart Malmö

-Företagsakademien 3.0 har fungerat som en gemensam kunskaps- och utvecklings-plattform för Malmös Företagsgrupper i samarbete med Malmö stad. Genom projektet har en fördjupad samverkan inletts mellan Malmö stad, Malmö högskola och Malmö Företagsgrupper för att fokusera på att hitta former som kan stödja utveckling av ett framtidsinriktat och hållbart näringsliv i Malmö. Satsningen grundar sig på företagets behov av att kunna kombinera innovationskraft och marknadsanpassning med ett hållbart företagande. Med fler företag som lyckas kombinera samhällsnytta med företagsnytta, som är mottot för projektet, ökar attraktionskraften för hela Malmös näringsliv. Med ett starkt och attraktivt näringsliv kan vi också arbeta på helt nya sätt med kompetensförsörjning till företagen, där både spets- och breddkompetens behövs.

-Genom att skapa strukturer för en kunskapsöverföring mellan näringsliv och akademi har en kanal öppnats för att företagen kan öka sin kunskap och affärsnytta och som ska resultera i att högskolan, forskaren eller studenten, ska få en ökad förankring i det lokala näringslivet – en del av företagets sociala ansvarstagande.

-Samarbetet har gett Malmö högskola ökade kontaktytor med småföretag och möjlighet till praktisk tillämpning i syfte att skapa en ännu starkare utveckling av kunskapsproduktionen på högskolan med en bibehållen akademisk integritet och ett lokalt näringsliv i Malmö som klarar sig väl i den regionala och globala konkurrensen.

-Centralt för projektet har varit att finna former för hur en ökad konkurrenskraft i Malmös företag kan uppnås genom strategisk kompetensutveckling. Projektet har också verkat för att framförallt de mindre företagen i Malmö ska få en relation till högskolan och dess studenter. I samarbete mellan företag och studenter sker både ett formellt och informellt lärande som är grunden i allt gott utvecklingsarbete.

Transnationella aktiviteter har genomförts i projektet vilket har bidragit till att lyfta blicken från Malmö, knyta kontakter med nya parter som kan visa på goda exempel, innovativa resonemang och resultat inom hållbar stads- och näringslivsutveckling. Utbyte med London genomfördes under projektperioden genom besök till Malmö och en delegation bestående av representanter från Malmö stad, Malmö högskola, Malmö Företagsgrupper, lokala politiker samt malmöföretag som besökte London. Syftet med resan var att utveckla de relationer som Företagsakademien 3.0 har etablerat under projektet och att knyta nya. Resan till London var också en möjlighet att samla nyckelpersoner och stärka den dialog och samverkan som pågår i Malmö mellan stad, näringsliv och akademi för framtiden.

De frågeställningar besöken fokuserade på var hur samhällsnytta och affärsnytta kombineras inom näringslivet, investeringspotentialen i utvecklingsområden, matchning av kompetenser i



förhållande till näringslivets utveckling, social hållbarhet genom utveckling av den fysiska miljön, innovation och trender inom nämnda områden.

Möten hölls med företrädare för Bridges Ventures, Department Social Finance and Investment på Cabinet Office Whitehall, Groundworks, I love Chatsworth road, CRTRA, Hackney Cooperative Developments, the Vortex och The Hoxton.

Någon månad efter besöket i London träffades delegationen i Malmö för att diskutera vad gruppen har med sig för tankar tillbaka och för att försöka sätta idéer, tankar samt goda exempel från London i en malmökontext. Att redan under resan bestämma ett nytt möte för gruppen var av stort värde.

Företagsakademin 3.0 har utvecklat och arrangerat nätverksträffar öppna för företag i hela regionen. Fokus har legat på CSR, innovation och mötet mellan akademien och näringsliv. Syftet med nätverksträffarna har varit att sprida de erfarenheter, kunskap och goda exempel som finns inom området och lyfta fram företag som går utvecklingsprogrammet och den utveckling de gör. På våra nätverksträffar har över 800 personer deltagit och förutom fokus på inspiration från omvärlden har även vikt lagts vid att ta tillvara på den kompetens och erfarenhet som finns på plats på nätverksträffarna, denna del av nätverksträffarna valde vi att kalla "Resursen i rummet". Inom ramen för "Resursen i rummet" ger vi deltagarna, andra gäster och experter möjlighet att lyfta de frågor som är viktiga för dem under nätverksträffens tema och därigenom få nya infallsvinklar, idéer och knyta kontakter för framtiden. Vi tar helt enkelt tillvara på de bra resurser som redan finns i rummet och möjliggör för deltagarna att stötta varandra på olika sätt i deras hållbarhetsarbete.

Syfte och mål med projektet

- Redogör för projektets syfte/projektmål, delmål och avsedda resultat.
- Vad har projektet uppnått i förhållande till mål och planerat upplägg? Redogör dels med kvantitativa mått, dels kvalitativt i form av till exempel erhållna kunskaper och förändringar i attityder, riktlinjer, beteende etc.
- Vilket lärande åstadkom ni i projektet såväl internt som externt?
- Redogör för orsaker till avvikelser i förhållande till planerad verksamhet i projektansökan och hur detta har påverkat projektbudgeten.

Projektets syfte är att via strategisk kompetensutveckling och samverkan mellan näringsliv, akademi och stad göra frågor om CSR, mångfald och likabehandling till en del av de deltagande småföretagens verksamhetsplanering och affärsutveckling och därigenom möjliggöra ökad konkurrenskraft, tillväxt och innovationsutveckling. Därutöver omfattade projektet nätverks- och seminarieinsatser för ytterligare 200 företag i regionen.

Projektmål 1: Riktade utvecklingsinsatser, 18 företag

Att göra CSR angeläget och tillgängligt genom att erbjuda och genomföra relevanta utbildningar utifrån företagens tillväxtplaner med fokus på affärsutveckling inom CSR, innovation och export och därigenom öka såväl företagens vilja att växa som organisationernas interna tillväxtkapacitet.

Projektmål 2: Nätverksinsatser, 200 företag

Att erbjuda relevanta nätverksinsatser till 200 företag i regionen för att sprida delar av den kunskap som erbjudits i de riktade utbildningsinsatserna, att möjliggöra till ett informellt lärande, ge länkar till handling och verka för en positiv syn på CSR som ett strategiskt verktyg för att skapa tillväxt och lyckas i konkurrensen.



Projekt mål angående samverkan

Att inom projektet ta fram, använda och dokumentera "best practice" för samverkan mellan akademien och näringslivet och verka för att det blir ett naturligt arbetssätt för företagen i framtiden.

Projekt mål angående innovation

Att ge medverkande företag kunskap att utveckla innovationer kopplade till ledningssystem och andra processer i företagen såsom utveckling av nya produkter och sätt att framställa existerande produkter, samt att utveckla, dokumentera och sprida metoder och strategier för hur medverkande företag ska kunna värdera och mäta effekten av CSR-utbildning i relation till mål och affärsresultat.

Delmål

- Att nå 1065 anställda i 200 företag med ERUF-insatser och ha 200 personer som deltar i dem.
- Att nå 430 personer bland de 18 deltagande företagen med riktade utbildningsinsatser
- Att sprida kunskap om samverkan mellan näringslivet och akademi till 200 företag i Malmö företagsgrupper.

Resultatmål för riktade utbildningsinsatser

Att den ekonomiska tillväxten hos medverkande företag, mätt i omsättning och/eller antal anställda, 12 månader efter avslutat genomförande ska ha ökat i förhållande branschgenomsnittet eller i relation till företagets lönsamhet 2012.

Att andelen deltagare/medarbetare som 12 månader efter avslutat genomförande har fått fördjupade eller breddade arbetsuppgifter, ska uppgå till minst 20%.

Mätning av vad deltagandet i projektet har skapat för långsiktiga effekter på företagen gällande tillväxt och omsättning kommer att ske under år 2015 då det är för tidigt att mäta effekterna vid projektslut. Malmö Företagsgrupper kommer att genomföra denna mätning med hjälp av en uppföljningsmall som projektledningen har tagit fram.

Utvärderingen av projektet visar att det har fungerat mycket bra och att upplägget ger stora effekter på de deltagande företagen. Genom att ge företagsledarna stöd i form av utbildning och coachning utifrån ett strategiskt CSR-perspektiv har flera företag strukturerat upp sin verksamhet. Kreativiteten och den "entreprenöriella andan" har ökat. Effekterna i projektet har gått från personliga effekter till affärsnytta. Utvärderingen visar också att en samverkan mellan Malmö Företagsgrupper, Malmö stad och Malmö högskola främjar företagets utveckling. Framgångsfaktorerna i projektet är att ha CSR som ett paraply för utbildningsinsatserna, utvecklingsarbete riktat mot företagsledningen, utbildningar i affärsutveckling och innovationer till medarbetare, samt tid för reflektion och diskussion med andra företag. Utvärderingen visar att Företagsakademien 3.0 ses som ett kvalitetsprojekt och en katalysator till förändring. Framgångsfaktorer är att projektet utgått från företagets behov, att CSR är en gemensam plattform, värderingsbaserade utbildningar, samt ett strategiskt utvecklingsarbete i företagsledningen. Effekterna är ökad kunskap bland medarbetarna och ledning om CSR-perspektivet, stärkt konkurrenskraft, nya affärsmöjligheter genom nya marknader, produkter, tjänster och bolagsombildningar samt utveckling av befintlig verksamhet som organisationsförändringar, förbättrad kommunikation och tydliggörande av företagets värderingar. Företagen känner sig rustade inför framtiden och ser CSR som en konkurrensfördel för att skapa fler affärsmöjligheter och tillväxt i företaget. Majoriteten uppgav att företaget nu bedriver ett aktivt utvecklingsarbete där projektet är arbetets motor samt att arbetet med CSR-frågorna i företaget kommer att fortgå efter projektets slut, även om den stora utmaningen nu är den fortsatta implementeringen för att skapa långsiktiga



hållbara resultat för företagen såväl som för samarbetspartners. Resultatet från nätverksinsatserna är övervägande positivt och har gett deltagarna insikter, kunskap, kontakter, inspiration/motivation, metoder och ökade förväntningar på ett CSR-arbete.

Projektet har erbjudit utbildningar till företagsledare på en strategisk nivå och till medarbetare. De företag som varit aktiva i utbildningarna kan en rad effekter ses, bl.a har organisationernas interna tillväxtkapacitet har ökat. Detta möter det första projektmålet, att göra CSR angeläget och tillgängligt genom att erbjuda och genomföra relevanta utbildningar utifrån företagets tillväxtplaner med fokus på affärsutveckling inom CSR, innovation och export för att därigenom öka såväl företagets vilja att växa som organisationernas interna tillväxtkapacitet.

Projekt mål 1:

Projektet har erbjudit relevanta utbildningar till både företagsledare på en strategisk nivå och till medarbetare. Bland de företag som varit aktiva i utbildningarna kan en rad effekter ses, bland annat att organisationernas interna tillväxtkapacitet har ökat.

Projekt mål 2:

Nätverksträffarna har varit uppskattade och gett deltagarna insikter, kunskap, kontakter, inspiration/motivation, metoder och ökade förväntningar. Nätverksträffarna har också bidragit till projektets spridning.

Projekt mål angående samverkan

Samverkansaktörerna har implementerat olika delar av projektet i sina respektive organisationer. Diskussioner förs vid tiden för utvärderingen (jan 2014) om hur en implementering av utbildningsdelen till Tillväxt Malmö ska utformas. Samverkan har formaliserats genom att representanter från Malmö stad och Malmö högskola deltar i Malmö Företagsgruppers månadsvisa styrelsemöten.

Projekt mål angående innovation

Innovationsutbildning har tagits fram i projektet och upphandlats. Malmö högskola har provat en modell där kompetens från högskolan stöttar i processen. Verktyg för värdering och mätning av CSR-utbildning i relation till mål och affärsresultat har tagits fram.

Delmål

- Att nå 1065 anställda i 200 företag med ERUF-insatser och ha 200 personer som deltar i dem.

Detta mål har uppnåtts. Under projekttiden har 829 deltagare deltagit i nätverksträffarna. De har inte varit praktiskt genomförbart att räkna antal företag som tagit del av nätverksträffarna.

- Att nå 430 personer bland de 18 deltagande företagen med riktade utbildningsinsatser

Detta mål har uppnåtts då 820 deltagare hade deltagit i utbildningsinsatser.

- Att sprida kunskap om samverkan mellan näringsliv och akademi till 200 företag i Malmö företagsgrupper.

Detta mål har uppnåtts då projektet har jobbat aktivt med studentsamverkan.

I augusti 2012 fick projektet besked från ESF att de endast accepterar en overheadkostnad på 20 procent vilket inte motsvarade Malmö högskolas faktiska kostnader. Detta medförde att Malmö högskola inte kunde leverera föreläsare i den utsträckning som planerats. Istället fokuserar högskolan på att leverera kompetens inom nätverket student/näringsliv och inom innovationsarbetet medan projektet upphandlar föreläsare.



Arbetsätt

Vad var ert huvudsakliga arbetsätt? Beskriv kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som användes. Vad i metoderna och aktiviteterna var det som gjorde skillnad, d.v.s. som ledde fram till det önskade resultatet? Beskriv eventuellt nya metoder eller material som tagits fram i projektet.

Under vår programperiod har:

- 21 små och medelstora företag deltagit i ett utvecklingsprogram där de genom vår CSR-metodik tillgodogjort sig skräddarsydda utbildningar inom ledarskap, värderingar, affärsutveckling, innovation, kommunikation och export.

- Glädjande var att många av de 21 företagen på ett eller annat sätt arbetade med CSR redan när vi började stödja dem. Vår uppgift var att få dem att systematisera arbetet för att vidareutveckla sin affärsidé och därmed öka både affärsnyttan och samhällsnyttan. För en hållbar utveckling.

- Projektet har också omfattat nätverks- och seminarieinsatser för ytterligare 200 företag i regionen. Samt framtagande av en plattform för samverkan och kunskapsöverföring mellan akademi och småföretag och för att främja kontakterna mellan Malmö högskolas studenter och det lokala näringslivet.

Under Företagsakademins 3.0 har en affärsutvecklingsmetodik som tar avstamp i CSR tagits fram. Metodiken bygger på kompetensutveckling av företagets resurser och redovisas i den bok som har producerats under projektperioden "CSR - framtidens företagande!"

Genom projektet har vi utgått ifrån att det inte finns några standardlösningar som passar alla företag när det gäller att arbeta med CSR. Vi har tagit avstamp i företagets ekonomiska hållbarhet, utgått ifrån företagets naturliga ansvarsfrågor och koppla CSR-arbetet till kärnaffären. Genom projektet har vi verkat för tydliga värderingar, modiga och proaktiva ledare och medarbetare och ha ett ständigt kompetensutvecklingsarbete på de deltagande företagen.

Företagsakademins metodik bygger på kompetensutveckling av företagets resurser. Alla företag erbjuds ett skräddarsytt utbildningsprogram utifrån de behov och mål företagen hade. Företagen valde själva vilka delar man ville ta del av och vilka medarbetare som skulle gå utbildningarna. Programmet bygger på tre nivåer – strategisk ledarutveckling, kompetenshöjning för nyckelpersoner och generell kunskapshöjning för alla medarbetare. Utbildningarna fördelades under ett år. Utbildningarna bygger på att företagen arbetar med sina egna utmaningar, inga fiktiva case, ingen omfattande teori utan ny kunskap, nya beteenden och nya verktyg på plats direkt. Genom att arbeta strategiskt med VD:ar och företagsledare i de riktade utbildningsinsatserna möjliggör vi för en förändringsprocess. För att förstärka arbetet ytterligare utbildas nyckelpersoner inom företagen inom områden som företagets ledning definierat som områden med mest potential. Varje företag väljer själv hur många nyckelpersonsutbildningar man vill delta i och vem som ska delta. Projektet försöker tillgodose företagets behov så mycket det går. Inledningsvis genomförs en bred utbildningsinsats inom CSR för att få en förankring av begrepp och förhållningssätt. Detta för att få ett stöd internt. Utöver det erbjöd projektet riktade utbildningar utifrån företagets önskemål och behov, särskilda fördjupningsseminarier "Masterclass" samt forum och fokusgrupper där företagsledarna delade med sig av sina processer till övriga deltagare.



Företagsakademins 3.0:s utbildningar:

- Att leda för hållbarhet/Strategiskt ledarutvecklingsprogram: Vi tog fram ett ledarutvecklingsprogram med fokus på förändring och personlig utveckling för företagsledare. Programmet omfattade 12 månader.
- Att leva som vi lär/Värderingsworkshops: Företagen erbjöds minst två värderingsworkshops för att tydliggöra och utveckla företagets värderingar. Detta för att underlätta medarbetarnas möjlighet att fatta beslut i kända och okända situationer.
- Affärsutveckling för nyckelpersoner: Företagets förmåga till affärsutveckling är en framgångsfaktor i hållbarhetsarbetet. Inte minst är det en etablering av hållbara relationer med kunder och intressenter.
- Innovation: En processinriktad utbildning för att ta fram nya processer, produkter och tjänster tillsammans med intressenter.
- Praktiskt ledarskap: I många små- och medelstora organisationer växlar medarbetar- och ledarrollen, här finns många gånger ett behov av att stärka den kompetensen. Syftet med utbildningen var att få deltagarna att växa i det personliga ledarskapet.
- Kommunikation och marknadsföring: Genom att öka förmågan att kommunicera ut CSR-arbetet internt och externt och på rätt sätt kan företaget hämta hem positiva effekter.
- Export: Utbildningar erbjuds i samarbete med Business Sweden och Invest in Skåne.
- Företagsspecifika utbildningar: De företagsspecifika utbildningarnas syfte är att öka säkerheten på företaget, stärka medarbetarnas kompetens och möjlighet att ta sig an bredare arbetsuppgifter men även möjliggöra för företagen att kunna ta sig an fler uppdrag och därmed kunder och arbetsmöjligheter än tidigare.
- Grundutbildning i CSR för alla medarbetare: Utbildningen redde ut CSR-begreppen, gav länkar till handling och satte företagets verksamhet i ett större sammanhang.

Företagsakademins 3.0:s affärsutvecklingsmetodik:

Inventera

1. Inventera omvärlden - titta på dina intressenter - vilka behov finns?
2. Fokusera på företagets naturliga ansvarsfrågor.
3. Utgå ifrån affären - vad säljer ni och hur produceras det?

Innovera

4. Utveckla ledarskapet i organisationen - att leda för hållbarhet är att leda i förändring.
5. Renodla och arbeta med företagets värderingar - här finns vägledningen i vardagen och grunden till en stark och unik företagskultur.
6. Kompetensutveckla alla medarbetare för att öka den interna kapaciteten att ta hand om omvärldens möjligheter och utmaningar.
7. Utveckla affären - titta på nya produkter, tjänster och processer som skapar mervärden, effektiviseringar samt långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft.

Kommunicera

8. Skapa tydlighet kring det arbete som görs.
9. Kommunicera - först internt och sedan externt.

Reflektera

10. Reflektera över processen och fortsatt utvecklingsarbetet. Inspireras av att aldrig bli klar, sätt nya standards och ge dig tillkänna som den nya branschledaren. Satsa på att bli den som leder utvecklingen!

Grundutbildningen i CSR har vi lagt ut på hemsidan <http://www.malmo.se/Foretagare/Hallbart-foretagande/Hallbar-affarsutveckling.html>. Där återfinns en handbok för att börja arbetet med CSR på din arbetsplats, ett talarmanus och upplägg för att genomföra en



grundutbildning i CSR på arbetsplatsen utan att behöva ta in en konsult, boken "CSR - framtidens företagande!" och föreläsningar samt goda exempel. Underlag för att underlätta för fler företag att komma igång med sitt CSR-arbete.

Deltagande aktörer i projektet

Redogör för vilka aktörer (organisationer, företag, myndigheter) som ingick i projektet, samt vad de konkret bidrog med, både vad gäller engagemang, ekonomiska resurser och påverkansarbete. Redovisa dessutom arbete i projektgrupp, styrgrupp och/eller referensgrupp samt gruppernas sammansättning. Hur har grupperna fungerat?

I styrgruppen sitter projektägaren och en representant från Stadsområdesförvaltning Öster (tidigare stadsdelsförvaltning Rosengård), representanter för Malmö högskola, Malmö Företagsgrupper och Malmö stads Näringslivskontor, projektledaren samt en adjungerad handläggare från Europeiska socialfonden. Styrgruppen har främst arbetat med långsiktiga och strategiska frågor för att under hösten 2013 mer fokusera på samverkan- och implementeringsfrågor. Projektledaren rapporterar en gång i månaden till användargruppen som utgörs av Malmö Företagsgrupps styrelse. Detta är också en del i projektets förankringsarbete. Under två tillfällen under projektets gång har projektledningen fått möjlighet att presentera projektet för Näringslivsberedningen inom Malmö stad, detta på grund av den goda samverkan med Näringslivskontoret samt att styrgruppen har lyft projektet i olika sammanhang som av stor betydelse för Malmö stad och upplevt ett ambassadörsskap av arbetet.

Projektet hade en referensgrupp vars syfte var att utgöra en expertgrupp som kunde ge rådgivning i specifika frågor. Referensgruppen har under projektets genomförande sammankallats en gång för att diskutera vilka frågor som referensgruppen har möjlighet att ge input inom. Utöver mötet har projektet kontaktat personer ur referensgruppen vid behov för rådfrågande kring specifika frågor. Förutom referensgruppen har projektledningen utvecklat kontakter med personer som är insatta i CSR eller omvärldsbevakning i syfte att tillgodose företagets behov av utbildningsinsatser och för att vara lyhörda för trender. Projektpersonalen har bland annat haft kontakt med CSR Västsverige, Tillväxtverket, deltagare på nätverksträffar, föreläsare samt personer som arbetar med andra projekt inom CSR. Dessa kontakter har varit otroligt värdefulla i arbetet och utvecklingen av projektet. Projektet har även haft en fokusgrupp bestående av några av de deltagande företagen för att höra om hur arbetet går och vilka insatser som de ser att det finns behov av. Kontakt med de deltagande företagen för att ständigt hålla oss uppdaterade av företagets behov har varit av stor vikt och något som har format utbildningsupplägget. De deltagande företag som har deltagit aktivt i utvecklingsprogrammet har haft ett stort engagemang i projektet som har skapat en god spridning av projektets resultat och aktiviteter.

Inom Företagsakademin 3.0 arbetar en projektledare (100 procent), en projektsekreterare (75 procent), en ekonom (25 procent), två företagssamordnare (15 procent tillsammans), två projektkoordinatorer (10 procent vardera), och en kommunikatör (10 procent). Därutöver har projektet en timanställd processledare som genomför aktiviteter riktade till målgruppen, timanställd projektassistent samt en kommunikatör genom SEF9 under sex månader som sedan fortsatt på en timanställning. Projektet hade under en period en person som arbetstränade inför och under nätverksträffarna men personen har återgått till sjukskrivning. Initialt medverkade 18 företag i Företagsakademin 3.0. På grund av låg aktivitetsgrad från tre företag till följd av ägarbyte, rekonstruktion av företaget och sjukdom tillkom tre företag under hösten 2013.

Jämställdhetsintegrering



Redogör för hur ni arbetat med jämställdhetsintegrering i ert projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

I mobiliseringsfasen diskuterades jämställdhet och mångfald. Tillgängligheten i lokalerna har säkrats och valet av lokal har stämts av med Malmö stads tillgänglighetsrådgivare. Projektet säkerställer jämställdhets-, tillgänglighets- och mångfaldsperspektivet i utbildningarna genom att ha med detta som ett krav i underlaget för upphandlingen. Vid val av utbildningsleverantör har projektledningen vägt in huruvida företagen som lägger anbud har en värdegrund som beaktar jämställdhet, tillgänglighet och mångfald. Svårigheter har upplevts kring att nå en jämn könsfördelning då det är fler kvinnor än män som jobbar med CSR på lokal nivå.

Av 21 företagsledare i de deltagande företagen är sju kvinnor och ett företag har en kvinnlig grundare. Detta ger en procentsats av kvinnliga företagsledare på 33 procent i projektet gentemot riksnittet på 23 procent. Av 820 deltagare som deltagit i utbildningsinsatser inom ramen för projektet är 306 kvinnor och 514 män. Könsfördelningen bland deltagarna uppgår därmed till 37 procent kvinnor och 63 procent män.

Processledaren har arbetat med reflektionsfrågor gentemot deltagarna i samband med värderingsutbildningarna samt löpande i den strategiska ledarutbildningen "Att leda för hållbarhet".

Projektet har även haft en masterclass i utbildningen "Att leda utan att vara chef" som bidrog med kunskap om bemötande på arbetsplatsen, rättigheter och skyldigheter som arbetsgivare, mångfald, jämställdhet och HBT-frågan. I utbildningen i Arbete och säkerhet på väg uppgav utbildningsledaren att de ständigt arbetar med jämställdhet och tillgänglighet som integrerade perspektiv i sina utbildningar.

Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning

Redogör för hur projektet arbetat för att förverkliga visionerna vad gäller tillgänglighet i projekt. Relatera till projektplan och utmaningar under arbetets gång.

Tillgängligheten i lokalerna har säkrats och lokalen är avstämd med Malmö stads tillgänglighetsrådgivare. Projektet säkerställer jämställdhets-, tillgänglighets- och mångfaldsperspektivet i utbildningarna genom att ha med detta som ett krav i underlaget för upphandlingen. Utbildningarna har anpassats efter deltagarnas behov. Deltagarna har exempelvis kunnat genomföra skriftliga test under företagsspecifik utbildning muntligt på grund av språksvårigheter. Vi har strategiskt valt en centralt belägen utbildningslokal för att underlätta möjligheterna att ta sig till den. Nätverksträffarna har även varit i centralt belägna tillgänglighetsanpassade lokaler i Malmö.

I projektets referensgrupp har en representant från Föreningen Idrott För Handikappade i Malmö (FIFH) ingått som har gett tips och råd under projektets början kring frågor angående bland annat personer med funktionsnedsättning.

Regionala prioriteringar

Redogör för de eventuella regionala prioriteringar som ni arbetat med.

Skåne har prioriterats i spridningen av erfarenheter och resultat i projektet genom bland ERUF-insatser såsom nätverksträffar för företag i hela regionen. På grund av att det är malmöbaserade företag så har prioritering varit att stärka Malmös konkurrenskraft genom att



stärka företagen.

Spridning och påverkansarbete

Redogör för hur ni arbetat med spridning och påverkansarbete.

- Vilka personer/organisationer har ni riktat er till?
- Hur kan projektets idéer och erfarenheter omsättas i annan verksamhet?
- Vilka ytterligare insatser för påverkansarbetet skulle behövas för att nå dit ni vill? Vem/vilka bör göra det?

Genom projektet har vi arbetat på olika sätt med spridning och påverkansarbete

Företagsakademins bok "CSR – framtidens företagande!"

Tillsammans med kommunikationsbyrån Wonderleap & Eight tog Företagsakademien 3.0 fram ett material i form av en bok på 40 sidor. I boken samlades beskrivningar och goda exempel på nyttan av att arbeta strukturerat med CSR för små och medelstora företag samt relevansen av detta för Malmö stad. Några av de företag som deltog i utvecklingsprogrammet berättar om deras utveckling och resultat under projekttiden samt deras arbete med hållbarhet genom CSR-metodiken. Det finns även citat från några av de gästföreläsare som varit med i nätverksträffar och utbildningar samt politiska representanter. I boken beskrivs också de aktiviteter som arrangerats i projektet. Boken "CSR- framtidens företagande" är till för att samla material från projekttiden, visa affärsnyttan i systematiskt CSR-arbete, visa goda och relevanta exempel på företag som har utvecklats genom CSR-metodiken samt ge vägledning, tips och råd för fortsatt arbete för företagen i programmet samt andra intressenter.

Inbjudningar till nätverksträffar och utbildningar

Inför varje nätverksträff och utbildningar har Företagsakademien 3.0 skickat ut inbjudningar till de deltagande företagen och övriga företag och intressenter i Skåne. Inbjudan till nätverksträffarna har spridits till ca 1500 personer via inbjudan och nyhetsbrevet. Vi har arbetat med samma mall till alla inbjudningar för nätverksträffar samt utbildningar. Inbjudan till 0707am som Företagsakademien 3.0 samarrangerade med Näringslivskontoret i Malmö gick ut till 5 500 mottagare

Nyhetsbrev

Ett nyhetsbrev med aktuell information om vad som händer i projektet samt tips och omvärldsbevakning kring CSR har skickats ut i ett nyhetsbrev skapat tillsammans med webbyrån Inka i Malmö. Material i form av text och bilder har Företagsakademien 3.0 skapat, layout och utskick har varit webbyråns uppgift. Nyhetsbrevet har skickats ut 11 gånger, i regel en gång i månaden och har spridits till ca 1500 personer.

Hemsidan: www.foretagsakademien.org

Företagsakademien 3.0 har använt Wordpress som bas för projektets hemsida. Sidan är uppdelad i sex sidor med kategorierna: Nyheter, Om oss, Utbildningar, Delutvärdering, Nätverk, Kontakt. Nyhetssidan, som också är startsida, har använts för att sprida information om aktiviteter i projektet samt information och inbjudningar till utbildningar och nätverksträffar. Även länkar till övrigt material såsom filmer från nätverksträffar, föreläsares presentationer och tips kring liknande verksamheter som är aktiva inom CSR har spridits via nyhetssidan.

Antal besökare under hela projekttiden: 14 617 personer

Totalt antal inlägg: 55 st

Mest besökta dag: 3 maj 2013 med 220 visningar



Home page/ Nyhetssidan:

- Totalt antal visningar: 4695
- 2012: 1174
- 2013: 3521
- 2014: 416

Hemsida: www.malmo.se/foretagare

Lärdomar, resultat och material finns tillgängligt för allmänheten på malmo.se under sidan Företagare och Hållbar affärsutveckling. Sidan är uppdelad i fem undersidor: Vad är CSR?, Så här gör du, Goda exempel, Om Företagsakademien 3.0 och Material och länkar. Kontaktperson är Näringslivskontoret i Malmö. På hemsidan finns följande material tillgängligt:

- Företagsakademins bok " CSR – framtidens företagande"
- Handledning i CSR-metodik, talarmanus för introduktion i CSR och värderingsövningar
- Filmer från Företagsakademins nätverksträffar
- Länkar till andra organisationer som arbetar med CSR-metodik
- Information om Företagsakademien 3.0 och den metodik projektet har använt
- Information om vad CSR är och hur det kan skapa affärsnytta
- Goda exempel från föreläsare som projektet har arbetat med samt några av Företagsakademins deltagande företag.

Sociala medier: Facebook, Twitter, Youtube

Företagsakademien 3.0 har även haft en profil på Linked In samt Bambuser.

Facebook:

- Totalt antal gilla-markeringar av sida är 52 st.
- Mellan perioden oktober till januari 2014 har det inlägg som skapat högst attraktionskraft varit inbjudan till nätverksträffen den 6 november med en räckvidd på 270 personer.

Twitter:

- Antal tweets: 336
- Följer: 188 personer
- Antal följare: 172 personer

Youtube:

- Antal videoklipp: 15 st.
- Antal visningar totalt: 1035 st.
- Mest populära inlägg: Stina Billinger, SPP och Storebrand på nätverksträffen den 21 maj, visat 175 gånger.

Tidningar:

Företagsakademien 3.0 har förekommit i dagspress fyra gånger:

- Vårt Malmö
- City Malmö, två gånger
- Dagens Industri

Återkommande möten:

- Information om projektet till Malmö Företagsgrupps styrelse en gång i månaden.
- Information till Näringslivsberedningen i Malmö stad två gånger en gång under 2012 och en gång under 2013. Båda tillfällena var projektet endast en informationspunkt.

Konferenser/seminarier:

- Deltagande i ett möte anordnat av Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö kring näringslivets roll i samhällsutvecklingen
- Spridning av projektet till cirka 400 företag vid Malmö Företagsgrupps höstmingel i



november 2012 och ca 300 deltagare 2013.

- Deltagande i Malmö näringslivsdag samt Malmö näringslivsgala 2013.
- Forskningsseminarium genomfördes i samverkan mellan Företagsakademien 3.0 och Malmö högskola Mötesplatsen Social Innovation och projektet CSR för småföretag om aktuell forskning kring CSR. Detta spreds via Bambuser, bloggar och sociala medier.
- Fått inbjudningar för att informera om projektet till Malmö stadsmissions företagargrupp, Malmö Företagargruppers styrelser i Hyllie och Sofielund, deltagit i Tillväxtverkets arbete med att kartlägga goda exempel på insatser för små- och medelstora företags arbete med CSR, föreläst tillsammans med deltagande företag för studenter vid SLU Alnarp, föreläst tillsammans med deltagande företag för Connectors – internationellt studentnätverk i Malmö
- Uppmärksammats i nyhetsbrevet "CSR i praktiken"
- Företagsakademien 3.0 och deltagandet i utvecklingsprogrammet lyfts fram på deltagande företags webbplatser som en del av företagets systematiska CSR-arbete – bland annat Global Scandinavia, CeDe-group och Arbetskraft Öresund

Efter utbildningsinsatser samt nätverksträffar inom ramen för projektet är genomförda hade tid krävts för att arbeta mer med implementering samt påverkansarbete efter det att projektet visade på tydliga resultat. Implementeringsarbetet fortskred under hela projektet men det är först då analys och redovisning av resultaten görs som det går att arbeta mer intensivt med påverkansarbete och en för att möjliggöra en hållbar implementering av arbetssätt och resultat, utan resultat är det svårt att visa på projektets betydelse, fastän det är tydligt att positiva resultat kommer att genereras. I projektet samverkande tre parter, Malmö stad, Malmö högskola och Malmö Företagsgrupper. Att samverka över tre organisationer, varav två stora, med olika uppbyggnader skapar tröga processer som projektet har behövt förhålla sig till. Det har krävts ett stort arbete med att skapa en gemensam plattform att stå på och etablera relationer över våra organisationer. För att projektet ska kunna få de allra bästa möjligheterna till implementering krävs att tid finns efter det att resultat har börjat visas så att detta även går att uppvisa i organisationerna samt politiken.

Extern utvärdering

Redogör för hur den externa utvärderaren (om det är aktuellt) konkret bidragit i projektarbetet. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Projektets externa utvärderare, som har varit ansvarig för projektets lärande utvärdering, Anette Moberg från företaget Contextio Ethnographic. Fokus för utvärderingen har varit deltagarnas, projektorganisationens och samverkansparternas lärande. Utvärderaren har levererat en delutvärdering, en slututvärdering samt ständig återkoppling till projektledningen kring projektets process. Utvärderaren har gett projektledningen ett stöd i projektprocessen samt gett god input till utveckling av projektet samt utbildningsinsatser genom att analysera, diskutera och intervjua deltagare samt samverkansparter.

I juni 2013 erhöll vi delutvärderingen för projektet. Genom rapporten kunde vi avläsa vilka insatser som skulle behövas för att nå målen inom projektet. Genom rapporten fördes goda diskussioner fram i styrgruppen. Som till exempel att styrgruppen hade ett behov av att arbeta mer intensivt med skapandet av en best practise och samverkan för att ha möjlighet att uppnå målet vilket satte större fart på det arbetet. I delutvärderingen fick projektledningen bättre insikt och kunskap kring var vi bör göra fler insatser och i vilka områden vi kan bromsa.



Slututvärderingen erhöles i januari 2014 men vi fick tidigare under november- december 2013 ta del av tankar från de deltagande företagen genom de intervjuer Anette genomförde. Detta medförde exempelvis att en extra insats kring processledning kring framtidsplaner och hur företagen nu paketerar det arbete som genomförts under projektet och hur de kan gå vidare efter projektets slut genomfördes. Projektledaren samt processledaren i projektet genomförde processledning ute på företagen under januari 2014 för att underlätta och uppmuntra för företagen att nu ta arbetet och energin vidare från projektet till ordinarie verksamhet. Löpande under projektet har enkäter genomförts på våra nätverksträffar för att vi ständigt ska kunna utveckla dem till det bättre, utvärderaren har kunnat ta tempen på de deltagande företagen kring de behov de sitter med som inte kommit fram under samtal med projektledningen, styrgruppen har tillfrågats kring vad de anser om hur arbetet har fungerat och skapat ett tydliggörande kring ansvarsfördelningen inom styrgruppen genom utvärderarens insatser. Utvärderingen har gett en objektiv bild av projektet vilket även skapar en legitimitet till projektet.

Projektets externa utvärderare har gett projektledningen ständig feedback på arbetet under resans gång och fört fram företagets talan, utöver den dialog projektledningen har haft med företagen vilket har varit otroligt värdefullt. Genom hela projektet har utvärderaren varit ett stort stöd i att visa riktning och ge oss en bild över hur företagen upplevde projektet då hon träffade deltagarna och genomförde intervjuer kunde hon följa deltagarna på ett annat sätt än vi i projektledningen. Det gav ett stort mervärde till processen men även till det vi lämnar efter oss efter projektets slut. Utvärderingen bidrar med ett lärande och förtydligande av de metoder vi har arbetat med för att fler företag och organisationer ska kunna arbeta med liknande projekt och arbetssätt. Genom ständigt bevakande av projektets mål och syfte har projektledningen kunnat vara säkra på att vi är på rätt spår i projektet.

Egenutvärdering

Redogör för hur ni själva arbetat med att utvärdera ert arbete. Vilket stöd har det varit för projektledningen och hela projektet?

Projektets externa utvärderare har levererat goda underlag som har legat till grund för den egna utvärderingen. Genom en bra dialog mellan projektledning och vår samordnare på ESF rådet har vi kunnat genomföra en löpande utvärdering av projektet och reflektion kring arbetet. Projektets EU-samordnare har även deltagit vid ett flertal styrgruppsmöten vilket gör att vi löpande har kunnat ta upp aktuella frågor vi har stått inför direkt.

Vi har även skapat en fokusgrupp med företagen för att få en bättre bild av företagets behov och tankar kring projektet, något som har stöttat oss i utvecklingen av projektet och vilka insatser som ska ges mer utrymme och vilka vi möjligen ska tänka om kring.

Till projektet har en referensgrupp och användargrupp varit kopplade till. Vi har även diskuterat projektet löpande med andra pågående projekt samt genomfört en ständig omvärldsbevakning för att sätta projektet i en större kontext och sammanhang.

Efter några av utbildningar har vi genomfört utvärderandesamtal med deltagarna för att se hur man kan utveckla utbildningarna vidare och även fånga upp vidareintressen och utvecklingsmöjligheter kring andra utbildningar under projektperioden.

Kommentarer och tips

Vilka tips skulle Du vilja delge framtida projekt? Vad gick bra och varför? Vad gick mindre bra och varför?



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Diarienummer
2011-3040081

De tips och kommentarer vi skulle vilja delge andra framtida projekt är följande:

- Skapa en tydlig rollfördelning för projektets samverkansparter i början av projektet för att undvika oklarheter kring vems ansvar är vems. En frihet och tillit från styrgruppen för projektledningen har varit väldigt värdefull och skapat en effektiv process.
- Tydliggör även samverkansparternas roller för de deltagande företagen genom att förmedla vad de kan erbjuda företagen.
- Det har funnits svårigheter att arbeta i en politisk styrd organisation med tre samverkansparter då projektet är så kort. Genomförandefasen har varit på 1,5 år och det är svårt att visa resultat för att kunna fatta beslut kring implementering och på så kort tid.
- Använd projektet styrgrupp till att även vara en arbetande styrgrupp. Vi hade under en period i projektet varannan gång ett vanligt styrgruppsmöte och varannan gång en arbetande styrgrupp där vi gick in djupare i detaljer och utveckling av projektet. Detta fungerade väldigt bra för oss och gjorde att projektledningen även fick ett större stöd i arbetet.
- Arbeta ständig utifrån företagets behov. I mobiliseringsfasen genomfördes samtal med samtliga företag där en nulägesanalys samt en tillväxtplan genomfördes för företagen. Genom att kartlägga hur nuläget såg ut och vart de ville nå var det lättare att utforma ett utvecklingsprogram. Dock är det viktigt att vara flexibel och lyhörd till nya behov som uppstår och de behov som nämndes tidigt i diskussionen försvinner.
- Skapa en avsiktsförklaring vid projektets start med deltagande företag. Detta för att upprätta en överenskommelse och även kunna gå tillbaka till senare i projektet.
- Utgå ifrån de deltagande företagets kärnverksamhet. Bygg utbildningarna på att företagen arbetar med sina egna utmaningar, inga fiktiva case och undvik omfattande teori om det är möjligt och fokusera istället på ny kunskap och nya förhållningssätt.
- Ta ett helhetsgrepp om företaget i utbildningsaktiviteter. Vi har arbetat med utbildningsprogrammet på tre olika nivåer: strategisk ledarutveckling, kompetenshöjning för nyckelpersoner och generell kunskapshöjning för alla medarbetare. Detta har gjort att hela företaget, i de företag som har tagit del av samtliga utbildningsnivåer, har en gemensam plattform att stå på kring bland annat förhållningssätt, begrepp och vart företaget vill nå. Den breda förankringen i företaget skapar ett stort stöd internt bland medarbetarna för de förändringar som kan komma att ske, något som är avgörande i förändringsprocesser. Det är en svårighet att ta steget från individuell kunskap till en strukturell sådan men genom att skapa en bred förankring blir det något lättare att motverka individbundenheten.
- I projektet valde vi att anställa en processledare för att genomföra den strategiska ledarutvecklingen, värderingsworkshops samt internt processtöd. Detta möjliggjorde en kontinuitet för företagen och projektledningen. Denne person kände företagen bra och kunde jobba med ett helhetsgrepp. Genom att anställa processledaren inom projektet istället för att anlita på konsulttimmar kunde vi vara betydligt mer effektiva med projektets budget.
- Värdefullt för projektet har varit projektets externa utvärderare som har varit ett stort stöd i arbetet med att visa riktning i projektet och delgett vilka insatser som kan utvecklas och vad som kan bromsas utifrån intervjuer med företagen. Det har varit viktigt för oss att kunna få löpande feedback på arbetet för att ständigt kunna utveckla projektet.



Diarienummer
2011-3040081

Kontaktpersoner

Vilka personer kan den som är intresserad av ytterligare information kontakta?

Deltagande företag:

Globalscandinavia, Lisa Åhlén, lisa.ahlen@globalscandinavia.se

Zenit Design Group, Jonas Svennberg, jonas@zenitdesign.se

Apotek Produktion & Laboratorier, Josip Zeljko Tucak, zeljko.tucak@apl.se

Samverkansparter:

Stadsområdesförvaltning Öster, Julia Magnusson, julia.magnusson@malmo.se

Malmö Företagsgrupper, Ingemar Holm, ingemar.holm@folkuniversitetet.se

Malmö högskola, Anna-Karin Alm, anna-karin.alm@mah.se

Övriga:

Malmö stad Näringslivskontor, Liselotte Ehn, liselotte.ehn@malmo.se