

## Slututvärdering av Företagsakademin 3.0

### CSR och företagande – att förena samhällsnytta med affärsnytta

Januari 2014

Anette Moberg  
Contextio Ethnographic AB

## Sammanfattning

Projektet CSR<sup>1</sup> och företagande – att förena samhällsnytta med affärsnytta, härnäst kallat Företagsakademien 3.0, ägs av Stadsområdesförvaltning Öster och bedrivs i samverkan med Malmö Företagsgrupper och Malmö högskola. Projektet genomförs under perioden februari 2012 till januari 2014, med delfinansiering från Europeiska socialfondens programområde 1, Kompetensförsörjning. Initiativtagare till projektet är Malmö Företagsgrupper.

Medverkar gör 18 småföretag i Malmö stad och representanter för ytterligare företag i regionen som bjuds in till nätverksträffar. Projektets övergripande mål är att göra CSR till en integrerad del av de deltagande småföretagens verksamhetsplanering och affärsutveckling för att därigenom möjliggöra ökad tillväxt, konkurrenskraft och innovationsutveckling samt att stärka medarbetarnas individuella kompetens.

Inför utvärderingen intervjuades tolv företagsledare, femton deltagare på utbildningar och nätverksträffar, styrgruppen, projektgruppen, studentsamordnaren och näringslivsdirektören. En enkätundersökning har gjorts efter fem nätverksträffar som anordnats under projektiden.

Slututvärderingen liksom delutvärderingen visar att Företagsakademien 3.0 ses som ett kvalitetsprojekt där projektledning, upplägg och innehåll beskrevs av samtliga intervjuade i positiva ordalag. Framgångsfaktorer som nämndes var att projektet utgick från företagets behov, att CSR är en gemensam plattform för samtliga företag och att utbildningarna är värderingsbaserade där deltagarnas egna personliga utveckling är central genom reflektion, erfarenhetsutbyte och coaching. Ytterligare framhöll de intervjuade företagsledarna vikten av att projektet har jobbat strategiskt mot företagsledningen. Både företagsledare och medarbetare var i stort sett nöjda med utbildningarna.

Tydligt i slututvärderingen är att effekterna bland de företag som är aktiva i projektet har ökat markant från delutvärderingen. Främst består ökningen av en förflyttning från personliga effekter till företagseffekter där möjligheten till reflektion och nätverkande med andra företagsledare nämndes som bidragande orsak. Majoriteten av företagsledarna uppgav att deras syn på CSR-begreppet har förändrats, fördjupats eller breddats tack vare projektet. Generellt sett kan effekterna delas in i områden såsom ökad kunskap bland medarbetarna om CSR-perspektivet, stärkt konkurrenskraft, skapade affärsmöjligheter genom nya marknader, nya produkter/tjänster och bolagsombildningar samt utveckling av befintlig verksamhet som organisationsförändringar, förbättrad kommunikation och tydliggörande av företagets värderingar. Vidare visar utvärderingen att företagsledarna ser projektet som en katalysator som fått dem att handla utifrån tankar som de haft. Företagsledarna pratade i termer av att ha rustat företaget för att framöver kunna växla upp och skapa fler affärsmöjligheter och tillväxt i företaget. Även deltagarna i utbildningarna kunde se en rad effekter på företagen (se figur 3 s 28) och majoriteten uppgav att företaget nu bedrev ett aktivt utvecklingsarbete där projektet är arbetets motor.

Majoriteten av de intervjuade företagen har under projektiden antingen vidareutvecklat sitt CSR-arbete eller integrerat CSR-perspektivet i verksamheten. De intervjuade uppgav att arbetet med CSR-frågorna i företaget kommer att fortgå efter projektets slut.

---

<sup>1</sup>Corporate Social Responsibility

Resultatet av de enkäter som genomfördes angående nätverksinsatserna är övervägande positivt och visar att nätverksträffarna har gett deltagarna insikter, kunskap, kontakter, inspiration/motivation, metoder och ökade förväntningar på ett CSR-arbete. Projektet har en bred spridning av sina resultat både på transnationell-, nationell-, regional- och lokal nivå. Nätverksträffarna har varit en del i projektets spridningsarbete.

Jämställdhetsintegrering har beaktats på flera sätt. Dels genom att de företag som medverkar i projektet tillsammans har en större andel kvinnliga företagsledare än riksgenomsnittet, dels genom att projektet ställer krav på att perspektivet finns med i upphandlingarna av utbildningar. Projektetgruppen reflekterar även över andelen kvinnliga respektive manliga föreläsare. Lokalerna har tillgänglighetsanpassats.

Projektens mål är i stort sett uppfyllda.

## **Implementering**

Utvärderingen visar att projektet haft mycket goda resultat och samverkansaktörerna tar ansvar och implementerar projektets resultat.

Samverkan mellan Malmö stad, Malmö högskola och Malmö Företagsgrupper har formaliserats och kommer att fortsätta att utvecklas. Gällande studentsamverkan så kommer Malmö högskola att avsätta en resurs som fortsätter att arbeta med frågan tillsammans med Malmö Företagsgrupper. Malmö högskola ser också en potential i att fortsätta utveckla arbetet med att stötta företag i innovationsprocesser i samarbete med studentsamverkan. Malmö högskola kommer också att ta med sig erfarenheterna av projektet in i Mötesplats social innovation. Projektägaren stadsdelsområde Öster kommer att utifrån erfarenheterna i projektet fortsätta jobba med utvecklingsarbete i stadsdelen.

Vid tiden för utvärderingen (januari 2014) fördes fortfarande diskussioner om hur och på vilket sätt utbildningsdelen i projektet kommer att implementeras i Tillväxt Malmö. I delutvärderingen lyftes att projektägaren, stadsdelsområde Öster, har svårt att föra upp projektets resultat till en övergripande strategisk nivå för hela Malmö stad då ansvaret för näringslivsfrågorna ligger på Näringslivskontoret.

Då projektet har varit relativt litet i omfattning vilar idag kunskapen om processerna som genererar resultaten hos projektpersonalen, alltså hos individer. Projektet har inte haft möjlighet att jobba strukturellt med frågan då de nära samverkansytorna med Näringslivskontoret inte funnits. Brulin och Svensson 2011 diskuterar utmaningen med att omvandla resultat i projekt till långsiktig och hållbar utveckling. Forskning visar att förändringar som enbart utgår från individer eller enbart organisationer/strukturer inte leder till långsiktiga förändringar. Viktigt är därför att hantera dilemmat mellan individ- respektive organisationsförändringar så att ett samspel uppstår. Utvärderingen ser att det finns en risk att viktig kompetens går förlorad då det är viktigt med överföringen med kunskap mellan projektet och den verksamhet som tar över utbildningsdelen.

## **Utvärderings slutsatser**

Utvärderingen visar att genomförandet av projektet har fungerat mycket bra och att upplägget ger stora effekter på de deltagande företagen. Genom att ge företagsledarna stöd i form av utbildning och coaching utifrån ett strategiskt CSR-perspektiv har flera företag strukturerat upp sin verksamhet som lösgjort den kreativa processen och hittat tillbaka till entreprenörsandan. 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 företagens utveckling.

Framgångsfaktorerna i projektet är att ha CSR som ett paraply för utbildningsinsatserna där även medarbetarna fått utbildning i CSR-begreppet, utvecklingsarbete riktat mot företagsledningen, utbildningar i affärsutveckling och innovationer, möjlighet för medarbetare att gå utbildningar samt tid för reflektion och diskussion med andra företag.

Den stora utmaningen för projektet är att implementera utbildningsdelen och skapa långsiktigt hållbara resultat. Att ha ett projektägarskap på stadsdelnivån har gynnat stadsdelen men utvärderingen visar att det försvårar implementering då näringslivsfrågorna ägs av Näringslivs-kontoret. För att skapa ett lärande och överföra kunskap som projekt genererar är det av stor vikt att projekten har ett nära samarbete med ansvariga för frågorna. För att kunna skapa långsiktigt hållbara resultat inom projekttiden hade projektet behövt mer tid, speciellt med tanke på att stadsdelen Rosengård inte ansvarar för näringslivsfrågorna i Malmö stad. Strategiska frågor som implementering och ansvarsfrågor är tidskrävande och utvärderingen ser att det hade varit fördelaktigt för projektet att ha kunnat ansöka om förlängd tid hos Socialfonden för implementeringsarbetet. Att driva ett genomförandeprojekt under ett och ett halvt år är intensivt och det är svårt att ta beslut om implementering innan resultat av projekt har kunnat påvisas. Detta hade också gynnat kunskapsöverföringen från projektet till ordinarie strukturer.

# Innehållsförteckning

<b>1. BAKGRUND.....</b>	<b>6</b>
1.1 PROJEKTETS MÅLSÄTTNINGAR.....	6
<b>2. FÖLJEFORSKNINGSUPPDRAGET .....</b>	<b>8</b>
2.1 FÖLJEFORSKNINGSUPPDRAGETS GENOMFÖRANDE.....	8
2.2 DELUTVÄRDERINGENS UTGÅNGSPUNKTER .....	10
2.3 DATAANALYS.....	10
<b>3. PROJEKT FÖRETAGSAKADEMIN 3.0 .....</b>	<b>11</b>
3.1 PROJEKTETS ORGANISATION .....	11
3.2 PROJEKTETS AKTIVITETER .....	11
3.3 SPRIDNINGSAKTIVITETER.....	13
3.4 JÄMSTÄLLDHET OCH TILLGÄNGLIGHET.....	14
3.5 PROJEKTETS PROCESS.....	15
<b>4. RESULTAT AV INTERVJUER MED DELTAGARE.....</b>	<b>19</b>
4.1 INTERVJUER MED FÖRETAGSLEDARE .....	19
4.2 TRE GODA EXEMPEL.....	24
4.3 INTERVJUER MED DELTAGARE I UTBILDNINGAR .....	28
4.4 ENKÄTSAMMANSTÄLLNING FRÅN NÄTVERKSTRÄFFARNA.....	31
<b>5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER .....</b>	<b>33</b>
5.1 SAMMANFATTNING .....	33
5.2 IMPLEMENTERING .....	34
5.3 PROJEKTETS MÅLUPPFYLLELSE.....	34
5.4 UTVÄRDERINGS SLUTSATSER.....	36
<b>REFERENSER .....</b>	<b>37</b>
<b>BILAGA 1. ENKÄTSAMMANSTÄLLNING.....</b>	<b>38</b>
<b>BILAGA 2. FÖRTECKNING ÖVER DELTAGANDE FÖRETAG .....</b>	<b>42</b>
<b>BILAGA 3. FÖRTECKNING ÖVER GENOMFÖRDA UTBILDNINGAR .....</b>	<b>43</b>
<b>BILAGA 4. SPRIDNINGSAKTIVITETER.....</b>	<b>44</b>

## 1. BAKGRUND

Projektet *CSR<sup>2</sup> och företagande – att förena samhällsnytta med affärsnytta*, hädanefter kallat *Företagsakademin 3.0*, projektägare är stadsdelsområde Öster<sup>3</sup> och genomförs i samverkan med Malmö Företagsgrupper och Malmö högskola. Projektet är ett initiativ från Malmö Företagsgrupper. Projektet genomförs 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 stadsdelsområde Öster är projektägare (tidigare var det Näringslivskontoret), Malmö högskola är en samverkanspart, företagen har en gemensam plattform för kompetensförsörjningen i CSR-begreppet 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<sup>4</sup>. Projektet riktar sig till småföretag i Malmö Företagsgrupper och syftar till att göra frågor om CSR, mångfald och likabehandling till en del av småföretagens verksamhetsplanering. Medverkar gör 18 småföretag från Malmö Företagsgrupper och representanter för ytterligare 200 företag i regionen. Den del av projektet som riktar sig till de 18 småföretagen från Malmö Företagsgrupper, 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.

### 1.1 Projektets målsättningar

Projektets övergripande mål är att göra CSR till en integrerad del av de deltagande småföretagens verksamhetsplanering och affärsutveckling för att därigenom möjliggöra ökad tillväxt, konkurrenskraft och innovationsutveckling samt att stärka medarbetarnas individuella kompetens. Projektmålen är enligt projektansökan följande:

#### **Projektmål 1: Riktade utvecklingsinsatser, 18 företag**

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 och därigenom öka såväl företagets 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 ett informellt lärande, ge länkar till handling och verka för en positiv syn på CSR som ett strategiskt verktyg för att skapa tillväxt och framgång i konkurrensen.

---

<sup>2</sup>Corporate Social Responsibility

<sup>3</sup>Rosengård ingår i stadsområdesförvaltning Öster sedan 1 juli 2013.

<sup>4</sup>Avstämningsrapport från mobiliseringsfasen

**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.

**Projektets delmål är:**

- Att nå 1 065 anställda i 200 företag med ERUF-insatser<sup>5</sup>, samt att 200 personer deltar i nätverksträffarna.
- Att nå 430 personer bland de 18 deltagande företagen med riktade utbildningsinsatser.
- Att sprida kunskap om samverkan mellan näringsliv 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 till 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 procent.

---

<sup>5</sup> ERUF står för Europeiska regionala utvecklingsfonden.

## 2. FÖLJEFORSKNINGSUPPDRAGET

Contextio har tilldelats uppdraget att utvärdera projekt Företagsakademin 3.0. Föreliggande rapport är slututvärderingen av projektet. Detta kapitel redogör för uppdragets utgångspunkter samt slututvärderingens frågeställningar, metod och datainsamling.

Projekt Företagsakademin 3.0 ska, i enlighet med Europeiska socialfondens riktlinjer, utvärderas genom följeforskning där utvärderingen följer processen under projekttiden utifrån en lärande ansats. Det övergripande syftet med följeforskningen är att stötta projektets styrgrupp och projektledning i arbetet med att styra projektet mot de uppsatta målen. Utvärderaren har samtidigt en granskande uppgift (måluppfyllelseanalys, att följa och utvärdera projektmetoder, process och resultat) och en processtödande uppgift (synpunkter och råd, kontinuerlig dialog med projektets ledning för att bidra till att utveckla projektet och skapa förutsättningar för att skapa lärande och spridning av erfarenheter i projektet). Utvärderaren ska bidra till projektets lärande genom att via processtöd och utvärderingsrapporter kontinuerligt återkoppla till projektledning, projektägare, styrgrupp och andra berörda parter inom projektet.

### 2.1 Följeforskningsuppdragets genomförande

En workshop kring projektets verksamhetslogik genomfördes tillsammans med styrgruppen i september 2012. Verksamhetslogiken är ett verktyg som utvärderaren använder för att få projektets styrgrupp att problematisera, reflektera och konkretisera den logik som utmärker projektet i fråga, det vill säga hur man tänker sig att projektet ska nå de uppsatta målen genom att genomföra planerade aktiviteter. Under workshopen bröts projektets övergripande målsättningar ned till mindre och konkreta delar som visar hur styrgruppen har uppfattat förutsättningarna för satsningen och den problembild som projektet jobbar med. Därefter skapades en visuell beskrivning av projektets olika delar, resurser, deltagare, planerade aktiviteter och förväntade effekter på kort och lång sikt.

De effekter som projektet vill uppnå för deltagarna på kort sikt är främst ökad kunskap genom utbildningar men även att Malmö högskola ska ses som en resurs samt att deltagarna får bredare arbetsuppgifter och insikter om sin egen roll i företagets tillväxt och utveckling. Förväntade effekter för företagen är att öka kapaciteten för tillväxt, erhålla relevanta utbildningar, skapa utbyte mellan studenter och näringsliv och bidra med ökad kunskap om möjligheter till utbyte med Malmö högskola. På samverkansnivå vill projektet främja utveckling och användning av redan existerande strukturer för samverkan, undersöka möjligheter till påverkansarbete gentemot politiker och beslutsfattare samt utveckla metoder för att värdera CSR-utbildning i förhållande till företagets mål och affärsresultat.

En delutvärdering presenterades i juni 2013 och följs nu av en slututvärdering som presenteras i januari 2014. Underlaget för slututvärderingen är data som har samlats in under hösten 2013, men även resultat från delutvärderingen. Slututvärderingen syftar till att sammanfatta projektprocessen och bedöma måluppfyllelsen i projektet.



### Slututvärderingen besvarar följande frågor:

1. Hur har Företagsakademiens 3.0 process sett ut?
2. Vilka upplevda effekter har företagen uppnått under projekttiden?
3. I vilken grad har projektet uppnått måluppfyllelse?
4. Vilka lärdomar kan dras av Företagsakademin 3.0?

### Datainsamling

Följande datainsamling genomfördes inför **delutvärderingen** under våren 2013:

- *Intervjuer och fokusgrupper* med företagsledare. Totalt nåddes tolv av 18 företagsledare varav fem kvinnor och sju män.
- *Telefonintervjuer* med 14 deltagare som genomgått utbildningar för nyckelpersoner<sup>6</sup> varav sju kvinnor och sju män.
- En *fokusgrupp* om värderingsworkshopen genomfördes på ett företag. I fokusgruppen deltog sex medarbetare och en företagsledare, totalt sju personer varav fem kvinnor och två män.
- *Deltagande observation* genomfördes under en session av utbildningen Att leda för hållbarhet.
- *Telefonintervjuer* genomfördes med sex styrgruppsrepresentanter.
- *Intervjuer* genomfördes med projektpersonalen.
- En *enkät* som utformades av Contextio delades ut vid samtliga fyra nätverksträffar.

Inför **slututvärderingen** genomfördes följande datainsamling under hösten 2013:

- *Djupintervjuer* med tre företagsledare varav en kvinna och två män.
- *Telefonintervjuer* med nio företagsledare på telefon. Tre kvinnor och sex män intervjuades.
- *Telefonintervjuer* med 15 personer som gått nyckelpersons- eller företagsspecifika utbildningar eller varit på nätverksträffar. Tiokvinnor och fem män
- *Telefonintervjuer* med sex styrgruppsrepresentanter.
- *Telefonintervjuer* med näringslivsdirektören och studentsamordnaren på Malmö högskola.
- En *gruppintervju* genomfördes med projektpersonalen.
- En *enkät* genomfördes vid en av de tre nätverksträffar som ägt rum under hösten 2013.

Den enkät som genomfördes i samband med en nätverksträff har utformats av Contextio och var en uppföljning av de enkäter som genomfördes under våren 2013. Vid två av tre nätverksträffar var det inte genomförbart att dela ut enkäten. Svarefrekvensen för de enkäter som genomförts vid nätverksträffar varierar mellan 58 och 89 procent (se Bilaga 1 och tabell 1).

---

<sup>6</sup> Begreppet nyckelpersoner syftar till utbildningar som är tänkta till nyckelpersoner internt, personer med specifika uppdrag eller personer som har utvecklingspotential inom företaget.

## 2.2 Delutvärderingens utgångspunkter

Forskning kring EU:s Social- och Regionalfonder visar på några mekanismer såsom viktiga för att uppnå hållbarhet i resultat av projekt eller program (Brolin & Svensson 2011). Dessa är:

1. Ett aktivt ägarskap inom ramen för en effektiv och genomskinlig projektorganisation.
2. Samverkan mellan viktiga aktörer och organisationer och som bygger på en gemensam kunskapsbildning varvat med handling.
3. Ett utvecklingsinriktat lärande som leder till multiplikatoreffekter<sup>7</sup>.

Forskarna ser projektorganisationen som grundläggande för att projekt ska leda till hållbar utveckling. Tre funktioner hos projektorganisationen sägs vara särskilt viktiga, nämligen; *ett aktivt ägarskap, professionell styrning samt en kompetent projektledning.*

*Med ett aktivt ägarskap menar vi att det finns starka aktörer som kan skapa förutsättningar för att ett projekt drivs framåt och tar ansvar för att resultaten tas omhand och blir till långsiktigt hållbara effekter. Ägarna utser en styrgrupp som tar strategiska beslut och återkopplar informationen om projektets utveckling till ägarna. Ägarna och styrgruppen har ansvar för strategiska frågor medan projektledarnas uppgift är det operativa arbetet (Ibid. 2011:25).*

Brolin & Svensson beskriver den optimala projektorganisationen som en balanserad kedja där ingen länk får vara för svag eller för stark. Studier visar att det behövs aktiva projektägare som stöder och ställer krav på styrgruppen, liksom att styrgruppen behöver ha en nära dialog med projektledaren (Brolin & Svensson 2007). Det sistnämnda skapar enligt forskarna möjlighet till reflektion och därmed även lärande. I styrgruppen behövs en fungerande samverkan för att strategiska beslut ska kunna tas och projektet drivas vidare.

## 2.3 Dataanalys

Fokusgrupper, intervjuer och telefonintervjuer spelades in på digital diktafon. Utvärderaren lyssnade därefter igenom intervjuerna och skrev ner dem i sammanfattad form. En tematisk analys genomfördes. Citat har plockats ut för att illustrera de teman som framkommit genom analysen. Citaten är inte ordagranna utan har skrivits om från tal- till skriftspråk, dock utan att förändra innebörden i det som sagts. Enkät svar har genomgått en kvalitativ analys som synliggör svarsfördelning och i enstaka fall medelvärden.

---

<sup>7</sup> Multiplikatoreffekter – kostnaden för insatsen understiger vinsterna.

### **3. PROJEKT FÖRETAGSAKADEMIN 3.0**

Detta kapitel redogör för projektets organisation och innehåll. Kapitlet bygger på projektansökan, avstämningsrapport, lägesrapporter, foldrar och informationsmaterial utformat av projektet, mötesanteckningar från projektet samt intervjuer med styrgruppsrepresentanter och projektpersonal.

#### **3.1 Projektets organisation**

I styrgruppen sitter projektägaren och en representant från Stadsdelsområde Öster, representanter för Malmö högskola, Malmö Företagsgrupper och Malmö stads Näringslivskontor, projektledaren samt en adjungerad handläggare från 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.

Projektet har en referensgrupp<sup>8</sup> vars syfte är att utgöra en expertgrupp som kan 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 projektpersonalen 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, deltagare på nätverksträffar, föreläsare samt personer som arbetar med andra projekt.

Inom Företagsakademien 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 SEF<sup>9</sup> 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 Företagsakademien 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.

#### **3.2 Projektets aktiviteter**

##### **Mobiliseringsfasen februari 2012-augusti 2012**

Under våren 2011 initierade Malmö Företagsgrupper projektet genom att skriva ansökan och föra en dialog med Malmö stad och Malmö högskola. I maj/juni förankrades projektet hos de enskilda företagen och i juni 2011 beviljade ESF medel för projektet. I augusti 2011 skrev de deltagande företagen på en avsiktsförklaring varefter kompetensanalyserna upphandlades i oktober 2011.

---

<sup>8</sup> Består av representanter från SACO, Arbetsförmedlingen, Föreningen för idrott och handikappade, Nätverket för mångkulturella Sverige samt IKF i Malmö

<sup>9</sup>Serviceförvaltning av Unga som är ett arbetsmarknadsprojekt inom kommunen som syftar till att skapa sysselsättning under sex månader för unga akademiker i Malmö mellan 18-24 år.

Under mobiliseringsfasen genomförde ett externt företag inventering av de deltagande företagens kompetensbehov<sup>10</sup>. Företagsanalyser och tillväxtplaner där företagen satt upp mål i relation till utbildningarna genomfördes tillsammans med företagen. Målen kommer att utvärderas 2015 av Malmö Företagsgrupper. När projektledaren tillträdde sin tjänst träffade hen samtliga 18 företagsledare för att förankra projektet, skapa relationer och undersöka huruvida behoven kvarstod. Projektpersonal har också kontinuerligt under genomförandefasen fört samtal med företagen och genomfört fokusgrupper för att inhämta kunskap om hur företagen ser på projektet samt inventera företagens kompetensbehov.

### Genomförandefasen

I augusti 2012 fick projektet besked från ESF att fonden 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 fokuserade högskolan på att leverera kompetens inom nätverket student/näringsliv och inom innovationsarbetet.

Utbildningsupplägget som tagits fram i projektet är indelat i tre nivåer och syftar till att stötta företagets lärandeprocess (se figur 1).

1. Strategiskt ledarprogram med fokus på tillväxt, affärsutveckling och ledarskap.
2. Nyckelpersonsutbildning inom affärsutveckling, innovation, export, kommunikation och personligt ledarskap.
3. Grundutbildning inom *CSR för alla* medarbetare.

Figur 1. Projektets utbildningsupplägg

<b>ÖVERSIKT</b>	Att leda för hållbarhet: Strategiskt ledarprogram		<b>SLUTSEMINARIUM</b>
	Grundutbildning inom CSR	Affärsutveckling	
		Innovation	
		Export	
	Företagets värderingar & kultur	Kommunikation & marknadsföring	
		Att leda andra	
		Företagsspecifika utbildningar	

Det **strategiska ledarprogrammet** kallas *Att leda för hållbarhet*. Dess utgångspunkt är att ledarna har kunskapen men behöver förändra sitt beteende för att kunna använda sig av kunskaperna i företaget. Detta antas leda till att företagen blir hållbara vilket på sikt skapar tillväxt i företaget. Under projektet har femton ledare träffats i två grupper vid åtta tillfällen under ett års tid. Tretton av de 15 deltagarna genomförde hela utbildningen.

Grundutbildningen **CSR för alla** hölls som en inledande aktivitet men har sedan vid behov genomförts ute på företagen. Grundutbildningen syftar till att bland medarbetare skapa förståelse och samsyn kring begreppet CSR och stötta det interna informations- och förankringsarbetet.

<sup>10</sup> Behovsinventeringen resulterade i rapporten *Projekt och Rådgivningsrapport* som utgjort ett underlag för kompetensutvecklingsinsatserna inom projektet.

Utifrån företagets behov skapade projektet en möjlighet för företagen att ta del av **värderingsworkshops** som kallas *Att leva som vi lär*. Det är en värderingsutbildning som är anpassad utifrån varje företags behov och som utgår ifrån företagets värderingar för att skapa samsyn och ökad effektivitet.

**Nyckelpersonsutbildningar** går ut på att företagsledare ges möjlighet att låta utbilda nyckelpersoner till vilka de sedan kan delegera ansvar. Projektet erbjuder även **företagsspecifika utbildningar** utifrån företagets behov. Företagsspecifika utbildningar syftar till att öka medarbetarnas kompetens och anställningsbarhet, medför möjlighet till arbetsrotation och effektivare arbetsätt<sup>11</sup>.

Inför projektavslut kommer företagen att erbjudas **implementeringsstöd** i form av två aktiviteter; i) en workshop som handlar om att leda det egna förändringsarbetet och ii) uppföljningsmöte där fokus ägnas åt företagets framtidsplaner, upprättande av en handlingsplan för förändringsarbetet 2014 och reflektioner utifrån nulägesanalysen som gjordes 2012<sup>12</sup>.

### 3.3 Spridningsaktiviteter

Projektet har genomfört ett stort antal spridningsaktiviteter. I Bilaga 4 ges en förteckning över samtliga spridningsaktiviteter.

Projektet fick besök av **Arbetsmarknadsdepartementet** där integrationsministerns statssekreterare och politiskt sakkunnige träffade representanter från styrgruppen och företagsledare från två av projektets deltagande företag. Företagsakademins 3.0 presenterade sitt arbete och diskuterade frågor som rör hur stad, näringsliv och akademien kan arbeta tillsammans för att erbjuda fler anställningar till personer som står långt ifrån arbetsmarknaden.

Projektledningen bjöds in till **Tillväxtverket** för att informera om hur Företagsakademins 3.0 arbetade med att koppla CSR till små och medelstora företags kärnverksamhet.

Projektet tog fram en populärversion av **delutvärderingen** för att göra utvärderingsresultatet mer lättillgängligt. En broschyr trycktes upp och delades ut vid olika spridningsaktiviteter.

Projektet har även arrangerat **nätverksträffar**<sup>13</sup> på olika teman såsom CSR, innovation och samverkan mellan studenter och näringsliv. Totalt har sju nätverksträffar genomförts. Syftet med nätverksträffarna har främst varit att sprida kunskap från projektet och att stimulera nätverkande.

Två av projektets **nätverksträffar** har syftat till spridning och en strategisk påverkan regionalt i Skåne och lokalt i Malmö stad. Målgruppen för dessa spridningsaktiviteter har varit bred och inkluderat direktörer, chefer, politiker, tjänstemän, företag och allmänheten.

Nätverksträffen *The Future of Capitalism: Investing for a Sustainable Society* med bland annat föreläsaren Michele Giddens från Bridges Ventures var kopplad till projektets transnationella

---

<sup>11</sup> Se Bilaga 3 för genomförda Nyckelpersonsutbildningar och företagsspecifika utbildningar.

<sup>12</sup> Dessa aktiviteter sker i januari 2014 vilket inte möjliggör för utvärderaren att redogöra för dessa processer.

<sup>13</sup> Se Bilaga 3 för de olika nätverksträffarna

aktiviteter<sup>14</sup>. Nätverksträffen har lagts upp på YouTube<sup>15</sup>. Enligt projektledningen belyste nätverksträffen ett antal viktiga områden som berör investeringspotentialen i utvecklingsområden, kommersiella värden av att arbeta med hållbar stadsutveckling samt vikten av samverkan.

I oktober 2013 deltog projektet i ett transnationellt utbyte i London med syfte att skapa utbyte med ledande aktörer inom hållbar stads- och näringslivsutveckling<sup>16</sup>. Med på resan var representanter för styrgruppen, vice rektor och kommissionär från Malmö högskola, stadsbyggnadsdirektören och stadsbyggnadsnämndens ordförande från Malmö stad, tjänsteman från Miljöförvaltningen, en representant från Tillväxt Malmö, två företagsledare från företag som deltar i projektet samt kommunikatören på Näringslivskontoret. Gruppen har haft ett uppföljningsmöte efter resan där diskussioner fördes om vidareutveckling av staden utifrån de idéer som uppkommit genom det transnationella utbytet. Gruppen kommer att träffas ytterligare för att fortsätta de påbörjade diskussionerna.

Nätverksträffen 07:07am arrangerades av Näringslivskontoret och Företagsakademien 3.0. Temat för träffen var CSR och hur CSR kan vara ett sätt för företag att växa och stärka sin konkurrenskraft genom att förena affärsnytta med samhällsnytta. Företagsakademien 3.0 stod för programmet tillsammans med Malmö högskola.

### 3.4 Jämställdhet och tillgänglighet

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, men den intervjuade projektpersonalen uppgav att det är svårt att styra vid upphandlingsförfarandet. Vid val av utbildningsleverantör har projektledningen vägt in huruvida företagen som lägger anbud har en värdegrund som beaktar jämställdhet, tillgänglighet och mångfald. Projektledningen betonade svårigheten med 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<sup>17</sup>. Av 815 personer som deltagit i utbildningsinsatser inom ramen för projektet är 304 kvinnor och 511 män. Könsfördelningen bland deltagarna uppgår därmed till 37 procent kvinnor och 63 procent män.

Processledaren har arbetat med reflektionsfrågor gentemot deltagarna i samband med utbildningarna såsom vilka som utesluts då ett visst beslut fattas. 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.

<sup>14</sup> Projektet planerar att besöka Bridges Ventures i London.

<sup>15</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=INOTpnLhfQI>.

<sup>16</sup> Projektet besökte bla Bridges Ventures, Heart in the City, White hall och Keron Boyle (head of Social Finance och Impact Investment) samt Ground works.

<sup>17</sup> Avstämningsrapporten s 11

### 3.5 Projektets process

I detta avsnitt ger projektpersonalen och styrgruppen sina reflektioner på projektprocessen.

#### Genomförande

Samtliga intervjuade i projektpersonalen och styrgruppen uppgav att projektprocessen generellt sett har fungerat mycket bra. Intervjuerna visade att det finns ett gott förtroende för projektledningen bland styrgruppens representanter vilka beskrev projektledningen som kompetent, målstyrd, ambitiös och kunnig i sakfrågorna. Majoriteten av de intervjuade i styrgruppen samt projektledningen betonade vikten av den process som styrgruppen genomgick för att få en samsyn i uppdraget. Denna process sades ha underlättat det efterföljande styrgruppsarbetet och inför slututvärderingen betonade samtliga intervjuade styrgruppsledamöter att styrgruppens arbete varit aktivt och effektivt.

Projektpersonalen uppgav att de efter delutvärderingen bättre förstod var de befann sig i projektprocessen eftersom de fått en djupare förståelse för vad som hade hänt under det gångna året. Projektpersonalen uppgav också att de har agerat utifrån de rekommendationer som utvärderaren gav i delrapporten och att de insett att utmaningen i projektet var att få till långsiktigt hållbara resultat samt att implementera projektets resultat. Projektpersonalen såg också en förändring hos företagen efter delutvärderingen då företagen börjat tänka mer i termer av CSR och insett vikten av att aktivt delta i projektet.

Under hösten 2013 utvecklade projektet tillsammans med Malmö högskola en innovationsutbildning som även utgjorde underlag vid upphandling av innovationsutbildare. Malmö högskolas affärsutvecklare har tillsammans med den upphandlade aktören stöttat ett av projektets deltagande företag under en utvecklingsprocess. Den intervjuade styrgruppsrepresentanten för Malmö högskola ser att det i ett framtida samarbete med företaget ifråga kan finnas möjligheter att koppla in studenter som vill göra exjobb. Intervjupersonen tror också att det kan vara en bra modell för högskolan att bistå företag med kompetens inom innovationsområdet.

#### Samverkan

Samtliga samverkansparter i styrgruppen uttryckte att samverkan har fungerat mycket bra. Inför delutvärderingen i juni 2013 framkom att det krävdes en förbättringsåtgärd för att kunna nå målet om ökad samverkan mellan Malmö högskola och Malmö Företagsgrupper. Under hösten 2013 har både Malmö Företagsgrupper och Malmö högskola arbetat aktivt för att få igång en student-samverkan. Från Malmö högskolas sida har en person arbetat aktivt med att utveckla högskolans studentsamverkan. Se figur 2 för en sammanställning av exempel på de aktiviteter som genomförts.

## Figur 2. Exempel på genomförda aktiviteter för utveckling av högskolans studentsamverkan

---

Tagit fram broschyren Utveckla ditt företag som beskriver vilka samverkansformer det finns.

Byggt upp en hemsida kring studentsamverkan.

Deltagit i en träff med Limhamns företagsgrupper.

Nätverksträffen Samarbeta med en student där de bjöd in företag till högskolan och informerade om studentsamverkan.

Deltagit vid Malmöföretagsgrupps höstmingel där studenterna fyllde i ett kontaktformulär vilket resulterade i 20 förfrågningar om samarbeten med företag.

Byggt relationer med studentkåren.

Malmö Företagsgrupper har medverkat på mässa för Malmö Högskola.

---

Arbetet med studentsamverkan vänder sig både till Malmö Företagsgrupps medlemsorganisationer och till andra företag. Fem företag som deltar i projektet har påbörjat en studentsamverkan.

### Resultat och effekter

Totalt har 815 deltagare deltagit i utbildningsinsatser inom ramen för projektet. Av de 815 deltagarna var 37 procent kvinnor och 63 procent män. Totalt deltog deltagarna i 6300 utbildningstimmar.

De intervjuade har sett eller fått information om att det skett en rad **effekter på de företag** som aktivt har deltagit i projektet. Projektledningen och styrgruppsrepresentanterna från Malmö Företagsgrupper har sett effekter på de deltagande företagen avseende ökade affärsmöjligheter, utveckling av företagen samt företagsklimatet. Samtliga intervjuade var överens om att utbildningsupplägget har fungerat.

*Man inser att man kommer långt om man är aktiv och tar del av utbildningen. Kan utveckla företaget jättemycket att delta i en utbildning, men ger inte helheten. Det är en kumulativ effekt. Vi har sett att själva upplägget funkar; VD-utveckling – att göra saker annorlunda; värderingsworkshop – att få en grund att stå på; fylla på med kunskap om CSR och nyckelpersonsutbildningarna, och att det i sig verkligen ger en otrolig kraft i företaget, för att vi jobbar på många olika nivåer. De som är mest aktiva är de som får den största effekten. Projektpersonalen*

De intervjuade påtalade dock att det var svårt att avgöra hur stora effekter de olika företagen har erfarit. Projektledningen hade vid intervjutillfället påbörjat arbetet med att ta fram verktyg för att kunna mäta och värdera effekterna av CSR-utbildningen i relation till affärsresultat 2015.

Projektet har också haft effekter på **organisatorisk nivå** hos samverkansparterna. I delutvärderingen framkom att *projektägarens* (stadsdel Rosengård) främsta förväntningar var att de såg en möjlighet att utveckla nätverket med företagskontakter i Malmö stad och fördjupa sitt utvecklingsarbete lokalt mellan företag och den ideella sektorn. Undervåren tog stadsdelen fram en marknadsanalys, *Marknadsanalys Rosenkraft*, som analyserade köpkraft och kompetenser hos befolkningen i stadsdelen och behov hos lokala företag. Vid rundabordsamtal med Bridges Ventures bekräftades att det arbete som genomfördes i Rosengård var bra men att det saknades en formaliserad samverkan. På grund av organisationsförändringen i Malmö stad har det nybildade stadsområdet Öster ännu inte



haft kapacitet att fortsätta det påbörjade utvecklingsarbetet men planerar att återuppta detta framöver. Som projektägare har stadsdelsområde Öster fått ökad kunskap om hur de kan stötta det lokala näringslivet.

För *Malmö högskola* har målet varit att utveckla en studentsamverkan med Malmö Företagsgrupper. Styrgruppsrepresentanten från Malmö högskola menar att detta mål har uppnåtts och beskriver arbetet i projektet som en lärprocess och något som utvecklat högskolans ordinarie verksamhet.

*Jag tycker att det har utvecklats vår ordinarie verksamhet mycket. Vi har lärt oss jättemycket om hur företagen ser på studentsamverkan och vilken förkunskap företagen har om detta. Att man ska ta hänsyn till det akademiska och att det är studenternas lärande som ska stå i centrum. Vi har lärt oss om företagen och vilka ledtider de har. Läroprocessen har varit stor. Studentsamordnaren*

På *Näringslivskontoret* har effekterna främst bestått av att tjänstemännen på kontoret har fått upp ögonen för Företagsakademien 3.0 och sett att projektet har bidragit till företagsutveckling samt att projektet har bedrivit ett strategiskt förändringsarbete hos företagsledningarna.

För *Malmö Företagsgrupper* har projektet inneburit att organisationen har arbetat med modellen för utbildning och sett att den fungerar för att skapa hållbara företag.

### **Implementering av resultat**

Samtliga styrgruppsrepresentanter uppgav att de tyckte att projektet har lyckats över förväntan med spridningsaktiviteterna på lokal, regional och nationell nivå. Många av dem menade att detta beror på att CSR-frågan generellt sett har fått en ökad aktualitet i samhället och att det finns ett intresse för att utveckla CSR-arbetet i små och medelstora företag. Projektpersonalen såg att det transnationella utbytet för Malmö stads del gav värdefulla kontakter i London. Representanterna som var med på utbytet arbetar vidare med frågan.

Under hösten har implementeringen av projektets resultat diskuterats i styrgruppen. Samtliga styrgruppsledamöter är eniga om att projektets goda resultat bör tas om hand. Då projektet ägs av ett stadsdelsområde och näringslivsfrågorna ägs av Näringslivskontoret försvårar detta implementeringen av resultaten, se delutvärderingen (Moberg 2013). Projektägaren har under hösten tagit kontakt med Näringslivsdirektören och fört samtal om ansvar vad gäller tillvaratagande av projektresultaten. Projektledaren har även presenterat resultatet av Företagsakademien 3.0 för Näringslivsberedningen under hösten 2013.

Samverkan mellan Malmö högskola, Malmö stad och Malmö Företagsgrupper har formaliserats då representanter från Malmö stad och Malmö högskola kommer att delta i Malmö Företagsgruppers månadsvisa styrelsemöten och där kommer samverkan att fortsätta att utvecklas efter projektiden.

Vid tidpunkten för slututvärderingen i december 2013 förde styrgruppsledamöter och inblandade aktörer diskussioner kring ett liggande förslag till implementering av projektets resultat. Förslaget innebar att utbildningsdelen i projektet ska ingå i Tillväxt Malmö<sup>18</sup>. Diskussionerna handlade om hur samverkansorganisationen skulle utformas och vem som skulle ta det ekonomiska ansvaret.

Den studentsamverkan som under projektet har utvecklats mellan Malmö högskola och Malmö Företagsgrupper implementeras genom att Malmö högskola avsätter del av en tjänst till det fortsatta

---

<sup>18</sup> Är ett projekt som erbjuder finansiering, rådgivning, seminarier och skuggstyrelser

arbetet med studentsamverkan. Studentsamverkan har också formaliserats genom att en årsplan för Malmö högskola och Malmö Företagsgrupper tagits fram och principer för inkludering av studenter i Malmö Företagsgruppers styrelse har antagits genom att företagen tar ekonomiskt ansvar för studenterna. Malmö högskola kommer att bjudas in till Malmö Företagsgruppers lokala grupper. Stygruppsrepresentanten för Malmö högskola uppgav under intervjun att utvecklingen av innovationsutbildningen kom igång sent och att de nu provar en modell i ett deltagande företag. Malmö högskola kommer också att ta med sig kunskapen och erfarenheterna av projektet in i Mötesplats social innovation där högskolan har i uppdrag att skapa ett nationellt nätverk om CSR för stora företag.

Överföring av kunskap mellan projektet och den implementerade verksamheten i Malmö stad ses som viktig. Flertalet av de intervjuade önskade en snabb lösning på implementeringen för att kunna ha kvar projektledning och kunskap från projektet. Projektpersonalen känner ett stort ansvar att dela med sig av det arbetssätt som de har utvecklat under projekttiden och har därför, som ett led i implementeringsarbetet och överföring av kunskap till företag, tagit fram boken *CSR – framtidens företagande*. Projektpersonalen kommer också att lägga ut materialet på Malmö stads hemsida.

Projektledningen har tagit in professionell och kunnig personal vid genomförandet av aktiviteter, föreläsningar och även vid utformandet av nätverksträffarna. Detta har möjliggjort för projektledningen att ha tid för kommunikation med företagen och ta hand om de utmaningar som uppstått löpande.

## 4. RESULTAT AV INTERVJUER MED DELTAGARE

Detta kapitel redovisar intervjuer med 25 deltagare som är företagsledare eller medarbetare.

### 4.1 Intervjuer med företagsledare

Tolv intervjuer med företagsledare från elva företag genomfördes.

#### Om Företagsakademin 3.0

Liksom i delutvärderingen betonade majoriteten av de intervjuade att de såg Företagsakademin 3.0 som ett kvalitetsprojekt med höga ambitioner och att utbildningarna utgick från företagets behov. Flertalet av de intervjuade hade även deltagit i de föregående projekten Företagsakademin 1.0 och 2.0 och uppgav i delutvärderingen att Företagsakademin 3.0 hade bättre styrning, dialog och struktur samt att CSR-begreppet fungerade som en samlande plattform för de deltagande företagen. Inför slututvärderingen framkom det också att upplägget att jobba strategiskt med företagsledningen gav långsiktiga effekter i företagen vilket inte de föregående projekten hade gjort på samma sätt. Att utbildningarna har löpt över en längre tid med inbyggd reflektion och "hemläxor" med fokus på individens tankesätt om att vara ledare uppgavs vara en förutsättning för företagsutveckling.

Många företagsledare hade före projektet uppfattningen att CSR handlar om miljö-, arbetsrättsfrågor och välgörenhet. Samtliga intervjuade företagsledare utom en menar dock att deras syn på CSR-begreppet har förändrats, fördjupats eller breddats tack vare projektet. Flertalet uppgav att det bredare perspektivet på CSR passade deras företag bättre än den tidigare mer snäva definitionen.

*Synen på begreppet har förändrats. Jag har varit insatt i det innan men då var det mer ett flummigt begrepp som man inte förstod affärsnyttan av. Det går inte att vi har en person avsatt att jobba med det och det var en anledning att hoppa på det här för det gav en möjlighet att sätta sig in i det och förstå det. Måste göra det i den här formen i ett projekt och med andra företag och med handledare och inte bara anställa någon CSR-guru. Mobergs mekaniska*

*Begreppet har ju vidgats. Tidigare var det ju att minska gifter från fabrikerna. Man har ju fått ett annat perspektiv på det och det har varit med under resans gång. Det ligger ju ett plan längre bak än vad man hade tänkt sig från början. Det handlar om att förändra tankarna med oss som jobbar med de här företagen än att man gör något mer konkret egentligen. Det känns mer som ett mer långsiktigt mål. Pramo*

Intervjuerna visade att yttre omständigheter såsom bransch, konjunkturläge och säsong i hög grad har påverkat företagets deltagande i projektet. De pekar också på vikten av att projekt kommer vid rätt tidpunkt för de deltagande företagen och en av de intervjuade företagsledarna uppgav att hen nu var i rätt läge för att skicka medarbetare och chefer på utbildning.

*Missbedömde omfattningen så vi har inte haft möjlighet att ta del av utbudet under projektiden. När det var som mest att delta i kring projektet så hade de många nyanställningar och kände att de var tvungna att hålla huvudet över vattenytan. De här ledarbitarna har vi ju inte orkat för det har varit två tuffa år i vår bransch och det har hänt mycket med ut med folk och in med folk. Nu har det lugnat sig. PoG Woody*

## **Utbildningarna**

Majoriteten av de företagsledare som gått **Att leda för hållbarhet** och haft **Värderingsworkshop** och/eller **processledning i företagsledningen** med projektets processledare var mycket nöjda med resultatet. I delutvärderingen betonade deltagarna processledarens kunskap, bakgrund och professionalitet och det faktum att processledarens arbetssätt var baserat på mjuka värden utifrån ett entreprenörsperspektiv. I slututvärderingen betonade deltagarna mer processledarens förmåga att få deltagarna att komma vidare i sina tankar och beteenden till konkret handling.

*Jag som person har växt med det. Dels för att jag fått möjligheten att lära känna mig själv och ta reda på vad jag vill och vad jag vill hålla på med och vad som är viktigt för mig i företagande och ledarskap men också lära känna andra människor och få kontakt och lära sig av deras historier. Arbetskraft Öresund*

*Gått och tyckt att det var jättebra och det gav möjlighet att arbeta oss igenom något. Det är lite tidigt att säga om det har lett till någon förändring i företaget. Jag har sett några förändringar i arbetssättet just resultaten vill man ju kunna mäta också. Cede-group*

*För mig har det varit mycket att titta på sig själv och försöka att se saker och ting med andra ögon. Många började ju ifrågasätta om de skulle jobba med detta och om de verkligen skulle ha företaget kvar. Jag kanske inte kom så långt. Några slutade under tiden. Så blir det när man tittar på sig själv med andra ögon. Pramo*

Majoriteten av de intervjuade företagsledarna hade haft **värderingsworkshop/processledning** på sina företag. Samtliga upplevde att detta var mycket positivt och utmanande. På flera av företagen hade det gett effekter. Flertalet av företagen jobbade nu mer aktivt med företagets värderingar genom att till exempel prata om värderingar på veckomöten eller att konkretisera värderingarna så det blir lättare för medarbetarna att förstå och förhålla sig till dem. Andra företag har fått hjälp med sina processer som har lett till en organisations- och företagsutveckling. En av de intervjuade företagsledarna uppgav att de inte hade följt upp arbetet i workshopen och arbetet hade runnit ut i sanden.

*Vi har tagit fram värdegrundsord och gjort ett värdegrundsarbete för företaget generellt i ledningsgruppen. Det är bra att involvera de andra cheferna i det. Vi är väldigt överens och vi har aldrig varit så överens. Vi har nya chefer så det är bra att de kommer in i tänket. Nu sätter vi grunden och kan jobba för framtiden. Och då var det här en bra start att börja inför framtiden. Det har blivit en kvalitetsstämpel för oss, det har varit väldigt positivt. PoG Woody*

**Affärsutvecklingsutbildningen** fick ett gott omdöme av de intervjuade där de uppgav att utbildningen höll en hög kvalitet. De intervjuade deltagarna rosade utbildaren som skapade ett trevligt och utvecklande klimat i gruppen. Affärsutvecklingen beskrevs av flertalet som den viktigaste utbildningsdelen där deltagarna haft möjlighet att skapa kreativa processer och konkret fått väva in CSR i företagets produkter och tjänster. Två av de intervjuade uppgav att Affärsutvecklingsutbildningen del 1 inte var vad de hade förväntat sig och inte var så "vass" just för deras behov.

Några av de intervjuade framhöll projektets förmåga att skapa behovsanpassade utbildningar. Utbildningar som nämndes var Projektledningskursen som varit anpassade till företagets behov, Lean-utbildningen som effektiviserat företagets produktion och Masterclassen i Att leda utan att vara

chef som medfört en möjlighet att få in mångfalds- och diskrimineringsperspektivet. Ett företag hade svårt att få vissa utbildningar att stämma överens med företagets behov såsom innovations- och kommunikationsutbildningen. En anledning till detta var att utbildningarna var utformade till större företag.

### **Effekter**

Vid jämförelser med effekter som uppgavs vid delutvärderingen och som uppgavs vid slututvärderingen märks en flyttning från personliga effekter till företagseffekter. De intervjuade menar att de med hjälp av processledaren har fått tillfälle till reflektion och ökad självkänedom vilket har bidragit till utveckling i företagen.

Varje företag har gjort sin resa och på sidan 24-28 beskrivs tre företags olika processer. Generellt sett kan effekterna delas in i områden som ökad kunskap bland medarbetarna om CSR-perspektivet, stärkt konkurrenskraft, nya affärsmöjligheter genom nya marknader, nya produkter/tjänster och bolagsombildningar samt utveckling av befintlig verksamhet som organisationsförändringar, förbättrad kommunikation och tydliggörande av företagets värderingar. Nedan är några exempel:

*Men vi har ju också mellancheferna som gått Att leda utan att vara chef – det är något som jag tänker förstärker vår långsiktiga konkurrenskraft och kvalitet. De får verktyg som gör det lättare att leda på ett bra sätt, det är ju medarbetare som mår bra och som stannar kvar hos oss. Vi levererar en bättre tjänst och får en kvalitetsstämpel. Sydassistent*

*Tre medarbetare som gått Affärsutveckling. De ska gå en innovationsutbildning i januari. Det har ju resulterat i att vi har haft en del presentationer och lite olika affärskoncept. Utifrån dem har vi arbetat vidare men det är för tidigt att säga eftersom det var helt nya områden så tar det ju lite tid att arbeta upp dem. Vi har fått en möjlighet att tänka i nya banor och det är ju alltid lite intressant. Cede-group*

*Jag har sålt en del av företaget så nu är produktionen ett dotterbolag. Tanken har funnits innan men det har gett en gnista och mer energi till att göra det för det handlar om att renodla och fokusera. Jag kan inte säga att det inte hade skett ändå. Men i det hållbara ledarskapet har jag fått coachning i det hela så jag vågade ta klivet och knoppa av en del. Utbildningen i innovation är också en möjlighet att få kraft och kunskap om hur man faktiskt gör. Det är mycket tid och pengar som ska stoppas in i det. Det är lätt att det blir liggande i väntan på. Mobergs mekaniska*

*Tydligheten, enkelheten och att många av de här vardagliga besluten har blivit lättare. Vi har sagt att vi har de här värderingsgrunderna och det blir mycket enklare. Köper folk detta och lever så här så kommer vardagen och siffrorna att vända, det är jag helt övertygad om. Just det här att kunna ta beslut där ute och att besluten stämmer överens med värdegrunden. Jag tycker att det är väldigt bra. PoG Woody*

Några av de intervjuade uppgav att företagsspecifika utbildningar ger en mer konkret påverkan på företaget såsom till exempel truckutbildning eller utbildning i ett datasystem.

Samtliga intervjuade företagsledare, förutom en, ser att utbildningsinsatserna har bidragit till ökade affärsmöjligheter och tillväxt i företaget. Främst nämndes att projektet hade varit en katalysator och fått företagsledarna att handla utifrån tankar och idéer som de burit på under en längre tid. Företagsledarna talade i termer av att de har rustat företaget för att framöver kunna växla upp och

skapa fler affärsmöjligheter och tillväxt. Majoriteten av de intervjuade menade att det var för tidigt att se om satsningen gett ökad tillväxt då det fortfarande pågick utbildningar och de ännu inte hade hunnit sätta de nya idéerna. Vid intervjuerna nämndes även några exempel på ekonomisk lönsamhet för företagen såsom besparing av kostnader och dämpning av en svacka i företaget.

*Vi har ju kunnat plockat hem ekonomihanteringen. Istället för att ha den på konsultverksamhet så har jag idag kunnat anställa en person som vi lärt upp. Personen har varit arbetslös och tack vare extra puff och hjälp så har vi kunnat anställa hen det hade vi aldrig kunnat göra annars. Xenofilia*

*Frågan är ju om man kommer till konkret handling och det är klart att det som sitter på insidan av huvudet måste ju komma ut. Jag kan inte känna att vi har gått igenom en viss situation som gjorde att vi liksom fattade ett bättre beslut eller att vi gjorde något som vi inte skulle ha gjort annars. Där ligger väl lite problemet med det här projektet, att man har lärt sig en massa teorier och sedan är det upp till var och en om man lyckas att genomföra dem. Pramo*

Nätverkandet mellan företagsledarna nämndes som en positiv effekt av projektet. Speciellt deltagarna i Affärsutvecklingsprogrammet framhåller vikten av erfarenhetsutbytet med andra deltagare. Det framkom också att det finns planer på att arrangera fortsatta träffar för deltagare i utbildningar efter projektets slut.

*Att få träffa företag och organisationer som har samma mål och tänk kring saker och ting, även om vi har varit olika branscher, är väldigt lärorikt. Att få lära sig vilka möjligheter det finns inom CSR-området inom olika branscher. Det har inte bara varit att gå på kurs utan det har varit att komma in i allas verklighet. APL*

### **Implementering**

Projektets övergripande mål är att göra CSR till en integrerad del av de deltagande småföretagens verksamhetsplanering och affärsutveckling. Vid en genomgång med de intervjuade företagsledarna visade det sig att företag som APL och Xenofilia redan innan projektstart hade integrerat CSR-perspektivet i verksamheten. För APL har projektet varit ett stöd i att vidareutveckla CSR-arbetet medan det för Xenofilia bidragit till att utveckla en mer effektiv administrativ struktur för företaget.

Några företag har formaliserat arbetet med CSR i olika dokument under projektiden medan andra ser CSR som en mental vägvisare. Fem företag hade formaliserat sitt arbete med CSR:

- Arbetskraft Öresund har integrerat CSR i företagets marknads- och kommunikationsplan.
- Mobergs mekaniska har tagit fram policydokument.
- Global Scandinavia har genomgått en värderingsprocess som nu ligger på företagets hemsida och Facebook-sida.
- PoG Woody har utvecklat en policy kring sponsorpengar.
- Malmö Folkhögskola skrivit in CSR i verksamhetsplanen.

*Jag har ändrat lite här nu när jag skriver verksamhetsplanen. Jag har haft en rubrik som jag har kallat mänskligt hållbart och som handlar om miljö, bemötande och ansvarstagande. Nu står det CSR där istället. Det höjer verksamheten när man bygger in det. För det är ju sådana gängse begrepp och då tycker jag att man kan vara med i det och jag vill inte att skolan ska vara någon isolerad företeelse som lever sitt egna liv vid sidan om samhället. Malmö Folkhögskola*

Arbetskraft Öresund betonade att de genom att bygga in CSR i verksamhetsplaneringen kunde säkerställa att mångfaldsperspektivet genomsyrade hela företaget.

Sydassistent och Zenit design har ännu inte formaliserat sitt arbete i något dokument men använder tänket både internt i företaget och externt ut mot kunder. Sydassistent har för avsikt att bygga in CSR i företagets kommunikationsplan och uppgav att företaget tar in CSR-perspektivet i sina beslut för att bedöma om besluten är hållbara och långsiktiga. Cede-group har krav från sina nya ägare att bedriva ett aktivt CSR-arbete i företaget. De ser en stor vinst med att ha deltagit i projektet då det har startat en process och medvetenhet kring CSR-frågorna i företaget.

Två företag har inte byggt in CSR-perspektivet i företaget. En företagsledare kunde inte se kopplingen mellan CSR och projektet vilket kan bero på att hen kommit in senare i projektet.

Vid tidpunkten för intervjuerna (december 2013) hade samtliga företagsledare ännu kommande utbildningsaktiviteter inplanerade. Företagsledarna menade också att arbetet med CSR-frågorna kommer att fortgå efter projektets slut. Främst nämndes fortsatt arbete med; företagets värderingar, de nya affärsidéerna, kommunikationsplanen, företagets tillväxtpotential, innovationer med nya produktidéer, organisationsformer för innovationer, sponsorfrågorna, ekonomihanteringen, nya arbetsrutiner för att leda projekt, gå in på en ny marknad, arbeta på kundrelationerna samt att få med sig medarbetarna i CSR-arbetet.

Nedan listas vad företagen har för behov av stöd och utbildningar efter projektets slut:

- Coachning
- Få stöd i att fortsätta att arbeta med värderingsarbetet på företaget
- Nätverk med erfarenhetsutbyte mellan företagsledarna
- Ledarskapsutbildningar
- En affärsutvecklare som stöttar företagets fortsatta process
- Skräddarsydda utbildningar
- En mer upparbetad kontakt med Malmö högskola
- Mer konkret hjälp med hur man som företag växer

### **Samverkansparter**

I delutvärderingen framkom att det bland företagsledarna fanns ett intresse av att få veta mer om vad examensarbete och praktik innebar och att samarbetet med Malmö högskola tydliggjordes för de deltagande företagen. Inför slututvärderingen hade tre företag fått kontakt med Malmö högskola och påbörjat en diskussion/samarbete om studentsamverkan.

Det framkom under intervjuerna att flertalet av företagen hade önskat och trott att Malmö högskolas deltagande skulle vara mer framträdande och aktiva under projektperioden. Företagen uppgav att de hade fått information och önskat ett större utbyte men att de själva inte har orkat dra i det. Ett företag uppgav att det inte fått information men att de hade velat ha det.

### **Utmaningar**

Två stora utmaningar med förändringsarbetet nämndes; i) att få med medarbetarna och ii) att få tiden att räcka till.

## 4.2 Tre goda exempel

**APL** utvecklar och tillverkar extemporeläkemedel<sup>19</sup> för den svenska sjukvårdens behov och apotekmarknadens aktörer. De erbjuder också tjänster från tidig forskning till färdig produkt. Sedan juli 2010 är APL ett fristående statligt bolag. Dessförinnan var APL ett helägt dotterbolag till Apoteket AB. Totalt har företaget ca 550 anställda och fyra anläggningar<sup>20</sup> för tillverkning och utveckling av läkemedel.

Josip Zeljko är hållbarhetschef på APL. Redan innan projektet hade Josip ett brett perspektiv på CSR som begrepp, men genom projektet har han utvecklat sin syn på CSR från att gälla den yttre miljön till att även inkludera medarbetare, leverantörer och kunder. Som ett led i detta arbete har Josip bytt titel från miljöchef till hållbarhetschef. När det gäller APLs deltagande i Företagsakademins 3.0 betonar Josip särskilt projektets stöd i företagets arbete med strategiska frågor.

*Det är en ökad sannolikhet att vi verkligen tar oss an rätt uppgifter hädanefter. Vi har också kunnat se konkreta exempel på hur man kan arbeta med de här sakerna. Hur man kan arbeta med små förbättringar – de stora brukar inte fungera. ... En ökad sannolikhet att med små medel verka för en hållbar utveckling. Sammanfattningsvis kan man säga att vi fått en väldigt bra input och ett bredare perspektiv och att inte fastna i sin egen bransch utan titta på andra branscher.*

Josip framhåller att projektet har gett APL möjlighet att arbeta med företagets värderingar. APL hade redan sedan tidigare en utarbetad vision med tillhörande värderingsord men genom stöd av projektets processledare har företagsledningen börjat konkretisera arbetet med värderingar. Josip framhåller vikten av att företagets värderingsord blir tydligare för medarbetarna.

*Vi insåg hur svårt det är att förklara vad företagets värderingar står för. Och då fick vi liksom själva ställa oss frågan: Om vi tycker att det är svårt, hur svårt kan det då vara för våra medarbetare? Det visar på hur viktigt det är att ständigt jobba med de här värderingarna. Det ska liksom genomsyra din vardag.*

Josip menar att APL under sin medverkan i projektet, och tack vare utbildningen **CSR för alla**, har fått verktyg för att nå ut med CSR-begreppet till samtliga medarbetare på kontoret i Malmö. Framöver ska Josip själv använda det material som projektet har utvecklat för att utbilda medarbetarna på kontoren i Göteborg och Umeå. Ytterligare ett sätt att förankra CSR-perspektivet hos medarbetarna är att enhetscheferna ska utarbeta egna mål för sin enhet som en del i arbetet med att uppfylla målen i företagets hållbarhetsprogram. Den stora utmaningen framöver är enligt Josip att upprätthålla värderingsarbetet och få medarbetarna att fortlöpande använda sig av CSR-perspektivet.

*För det som varit tycker jag, ett problem tidigare är att vi haft svårt att få medarbetarna att känna sig delaktiga i det här. Utan 'ja men det här är det bara Hållbarhetschefen som jobbar med och ingen*

<sup>19</sup> Specialtillverkade läkemedel för patient eller patientgrupp.

<sup>20</sup> Fabrikerna ligger i Malmö, Stockholm, Göteborg och Umeå



*annan'. Jamen så är det inte. Jag sätter delvis riktlinjer för vad vi ska jobba med, men sedan måste gemene man bidra med någonting till det här. Det är ju den resan vi håller på att göra nu. För varje medarbetare är ju ändå en budbärare och kan stärka vårt varumärke. Så det är jätteviktigt.*

Josip uppger att han genom kursen **Affärsutveckling** fått verktyg att bygga in företagets värderingar i företagets produkter och tjänster. **Innovationsutbildningen** ska leda till att formulera ett förslag på en innovationsprocess inom företaget som leder till kreativt tänkande och bättre design av förpackningar. I det kommande innovationsarbetet kommer även en affärsutvecklare från Malmö högskola att ingå som en strategisk person. Josip ser också möjligheter att utveckla student-samverkan med Malmö högskola där studenter som examensarbete kan utveckla förpackningar eller förbättra företagets användande av digitala medier. Vidare ser Josip möjligheter att utnyttja det utökade nätverk som företaget har fått genom att delta i projektet. Detta kan exempelvis ske genom att APL samarbetar med företaget Zenit design vid framtagning av nya förpackningar.

Josip har varit på Näringsdepartementet och informerat om hur APL har utvecklat sitt CSR-arbete utifrån lokala nätverk. APL är ett exempel på hur mindre statliga bolag kan utföra ett CSR-arbete och kommer som sådant att ingå i en kommande bok som ges ut av Näringsdepartementet och som beskriver hur små statliga företag kan arbeta med hållbart företagande.

---

**Global Scandinavia** är en översättningsbyrå i Malmö med huvudkontor i Köpenhamn. Företaget har också ett kontor i Oslo och en finsk avdelning. Företaget startade 1983 och har drygt 20 fast anställda översättare samt ett antal projektledare som koordinerar uppdragen.

---

Global Scandinavia är ett av de företag som tagit del av flest utbildningar i projektet under året. Anledningen till den stora satsningen från företagets sida var en önskan att föra in ett hållbarhetsperspektiv i företaget och kunna skapa trygga anställningar för personalen genom att etablera sig på den tyska marknaden. Lisa Åhlén, Sverigechef för Global Scandinavias kontor i Malmö, menar att utgångspunkten är att bygga ett hållbart ledarskap utifrån de utmaningar som företaget kan komma att möta i framtiden.

*Vad gäller hållbart ledarskap så bygger jag den utifrån våra hot i framtiden, och hur man kan vända och titta på dem för att det ska bli hållbart för företaget, hur man kan förbereda personal, ledning och alla – vad man måste vara vaken på.*

Lisa uppger att företaget nu är mitt uppe i en förändringsprocess och att det ännu är för tidigt att se de långsiktiga resultaten av projektet men menar att arbetet med företagets värderingar har varit ett viktigt verktyg på vägen till att bli ett värderingsdrivet företag. Hon betonar vikten av att projektet har tagit ett helhetsperspektiv på företaget, att förändringsarbetet har varit processinriktat och att hon fått möjlighet att bygga nätverk med de andra företagen i projektet. Vidare uppger Lisa att det har varit lärorikt men utmanande att gå in i ett stort förändringsarbete.

Medverkan i projektet har gett flera direkta effekter. Ett exempel är att Global Scandinavia, tack vare projektet, stod förberedda då de förlorade en uppdragstyp hos deras största kund under sommaren 2013. Genom att använda sig av den kunskap som de fått genom utbildningarna har företaget fått 60 nya kunder mellan juni och november 2013. Lisa frågar sig vad som hade hänt om de inte hade varit med i projektet. För Lisas del var det främst utbildningen Affärsutveckling som bidrog mycket till att de var väl rustade då nedgången kom, men även utbildningen Att leda för hållbarhet har stärkt henne i hennes ledarskap.

*Mycket är väl utbildningen i Affärsutveckling där vi suttit och spånat om vilka kunder ska vi ha? Kan vi produktutveckla? Nya tjänster? Vi har blivit mer innovativa och fått processer kring hur viktigt det är att konkurrensbevaka, att man inte glömmer omvärldsbiten, att man är på. Att det är en massa man behöver veta om sina kunder rent allmänt. Att man har fått tips på vägen och verktyg. Framförallt i affärsutvecklingen; att man får mallar för hur man kan tänka när man tänker på nya produkter och tjänster.*

Ytterligare en effekt av projektet är att företaget och Lisa som företagsledare har fått synas mycket vilket har stärkt företagets varumärke. Lisa har genom projektet fått möjlighet att föreläsa om den process som företaget genomgår för att utveckla ett hållbart ledarskap.

*Jag blev tillfrågad om att vara krönikör i SvDs Näringslivsbilaga, det beror på att vi som företag ger lite mer. Projektet har pratat med Näringslivskontoret – jag är med, föreläser och är engagerad, då kommer ringar på vattnet. Men det sker inte på en eftermiddag. Jag hade aldrig föreläst på 0707, det hade aldrig varit så många i Malmö som känner mig som det är idag, om jag inte hade varit med i projektet. Jag har fått extremt mycket draghjälp i mitt personliga varumärke och också för företaget eftersom det är kopplat. ... Men att i pengar säga vad projektet gett är jättesvårt att bedöma. Men varumärket har stärkts enormt.*

Den främsta utmaningen i samband med deltagandet i projektet har enligt Lisa främst varit att få med sig medarbetarna i processen och få dem att kombinera översättarrollen med en projektledarroll. Lisa menar också att det är en utmaning att få medarbetarna att inse att även de har ett stort ansvar när det gäller att utveckla företaget.

Framöver vill Lisa dela med sig av sina erfarenheter och den kunskap som hon fått av att driva långsiktiga hållbara processer i ett företag till andra små och medelstora företag genom föreläsningar och genom att starta en blogg. Lisa ser detta arbete både som ett sätt att bedriva ett CSR-arbete men också som ett sätt att marknadsföra företaget.

---

**Zenit Design** är en designbyrå som utvecklar produkter åt många olika företag och har kontor i Malmö och Göteborg. Företaget etablerades 1994, ägs av tre delägare och har 26 anställda. På Zenit Design arbetar industridesigners och ingenjörer tillsammans i olika projektteam.

---

För Mårten Rittfeldt, delägare, och Jonas Svennberg, VD på Zenit Design, har Företagsakademin 3.0 främst varit en katalysator för en viktig organisationsförändring i företaget. Båda uppger att de gick med i projektet med fokus på att fördjupa företagets konkreta CSR-arbete men insåg ganska omgående att företaget istället kunde använda sig av projektet för att utveckla företagsledningen

*Från början trodde jag inte att projektet var vad det var. Då trodde jag att det skulle vara fokuserat på hur vi skulle ändra bolagets CSR-frågor rent konkret, men när vi träffade projektets processledare landade det ganska snabbt i att det inte handlar om bolaget, det handlar om oss som ledare. Vilket jag tyckte var jättepositivt, så för mig var det väldigt givande.* Delägare

Företagsledningen fick genom projektet möjlighet att ha gruppcoachning med projektets processledare och där kom de fram till att företaget behövde en förändring i organisationsstrukturen. Delägaren uppgav att de tre ägarna under en tid varit frustrerade över att företagets beslutsprocesser blivit för långa och att det fanns ett växande behov av att skapa energi internt i företaget. Med processledarens hjälp beslutades att en av de anställda mellancheferna skulle axla rollen som VD och att delägarna skulle ha en mer strategisk roll i företaget med mer fokus på entreprenörskap.

*Vi har varit tre ägare och den ena har inte kunnat säga till den andra vad den ska göra, men nu har vi full tillit till vår nya VD. Det är ju en förändringsprocess också, vi har ju hela tiden vuxit successivt, vi har gått från att vara fyra personer till 33 som mest. Och så kommer man längre ifrån entreprenörskapet. Jag hoppas att det ses som ett sundhetstecken. Vi vill ju fortsätta utvecklas. Så om man då summerar det, så har den här CSR varit rätt så viktig för ett steg i en ny riktning.* Delägare

Varken Mårten eller Jonas tror att företaget hade kommit så långt i sin förändringsprocess om det inte hade varit för projektet. Med projektets stöd har företaget genomfört organisationsförändringen i samförstånd och därmed undvikit eventuella konflikter. Både Mårten och Jonas framhåller att förändringen underlättades tack vare VD-programmet som manat till reflektion och tack vare processledaren som stöttat ledningsgruppen genom förändringsarbetet. Delägarens största personliga behållning från projektet har varit möjligheten att få stanna upp och reflektera över situationen.

*Sen för min egen del som har gått den här kursen, så har det betytt att jag stannat upp lite mer. Att fundera igenom 'vad är det som händer om inte detta sker?', att reflektera. Det är nog det jag bär med mig. Vikten av att reflektera och att prioritera, och tänka; vad är det värsta som kan hända?* Delägare

Både Jonas och Mårten betonar att medarbetarna sett positivt på organisationsförändringen och upplever att de har lyckats kommunicera till medarbetarna att syftet med förändringen är att få snabbare beslutsvägar och ökad transparens. Nu när organisationsförändringen är genomförd ska de låta medarbetarna genomgå utbildningen CSR för alla.

*Jag höjer våra medarbetare ganska högt här. Generellt sett är folk "grymt" medvetna här. Alla är välutbildade, men inte bara det, det är det vi lever med. Vi har koll. Det vi levererar det har vi koll på. Och i den kontexten har vi folk som är jätteduktiga på miljö, material, rättvisa och hur det funkar med olika certifieringar. Vår allmänbildningsnivå är väldigt hög. Men det är ändå väsentligt att Företagsakademin får upp alla på den nivån. Där kommer det vara många som säger; - Aha! Så har jag inte tänkt. VD*

Både delägare och VD ser ökade möjligheter till nya affärsmöjligheter som en effekt av organisationsförändringen. Den största förändringen blir att ägarna i framtiden kommer att kunna ha rollen som kreativa direktörer och arbeta med affärsmöjligheter på en högre strategiskt nivå. Delägaren betonar också att organisationsförändringen har medfört att företaget nu är mer hållbart och på sikt inte lika beroende av de tre delägarna.

*Så om vi får snurr, får in nya spännande jobb, får in ny kompetens, så tror jag att om jag lyckas ... göra mig själv effektiv i administrationen, så kan jag i kommunikation med de andra här få mycket av det här att hända på sikt. Men just nu sitter jag mellan mitt tidigare utförande och en hel del nya uppgifter, tiden räcker inte riktigt till. VD*

### **4.3 Intervjuer med deltagare i utbildningar**

Inför slututvärderingen intervjuades tolv medarbetare (4 män och 8 kvinnor). Utbildningar som dessa medarbetare deltagit i är Att leda utan att vara chef, Projektledarutbildning, Affärsutveckling, CSR för alla, Kommunikationsutbildningen, Intelligensplan, Media och kommunikation och Samtalsmetodik.

#### **Om Företagsakademin 3.0**

Delutvärderingen visade att deltagarna uppfattade Företagsakademin 3.0 som ett kvalitetsprojekt. Man trodde också att utbildningarna skulle vara mer faktabaserade än värderingsbaserade. Samtliga intervjuade medarbetare uppskattade att utbildningarna inkluderade deltagaren genom erfarenhetsutbyte, rollspel och egna reflektioner. Utbildningarnas upplägg sades också vara en av projektets framgångsfaktorer.

Under de intervjuer som genomfördes inför slututvärderingen framhöll några av de intervjuade deltagarna att Företagsakademin 3.0 är ett utvecklingsprojekt för små och medelstora företag.

*Företagsakademin tycker jag är ett strålande exempel på hur man kan tillsammans och med EU-pengar skapa förutsättningar för att utbilda sig och mötas och hitta metoder och sätt att, både efter utbildningen och med hjälp av utbildningen behålla kontakten, träffas och komma vidare, men också under utbildningen träffa olika företag och lära känna hur andra företag resonerar och tänker och vad de har för problem. Medarbetare*

Den främsta framgångsfaktorn med projektet var enligt de intervjuade medarbetarna att utbildningarna utgår från behov. En aspekt som sades förstärka lärandet under utbildningarna var att

deltagarna kom från olika branscher. Ett klimat präglat av prestigelöshet och öppenhet sades också vara viktiga positiva faktorer.

### **Utbildningarna**

Delutvärderingen visade att utbildningarna i projektet var uppskattade av medarbetarna. Samma resultat visar slututvärderingen. Utbildningen **Att leda utan att vara chef** uppskattades av samtliga intervjuade deltagare. Deltagarna uppskattade också utbildningens förhållningssätt som präglades av delaktighet i form av diskussioner, erfarenhetsutbyte och rollspel. Det deltagande förhållningssättet sades medföra att deltagarna lärde sig mer, fick nya tankar och funderingar över hur de fungerar i sin roll på arbetsplatsen. Deltagarna påtalade även vikten av att utbildningen erbjöd erfarenhetsutbyte som en lärprocess.

I delutvärderingen framkom att de intervjuade hade upplevt **Affärsutveckling 1** som konkret och inspirerande, med tid till reflektion och möjlighet till utbyte av erfarenheter med andra företag. Deltagare som genomgått **Affärsutveckling 2** uppgav att denna utbildning var mer inriktad mot att skapa kreativa processer och ta fram konkreta förslag med feedback på från de andra deltagarna.

*Man får så mycket nya idéer för sitt eget företag. Dels handlar det hela om att open your mind och komma på nya idéer som man sen tar vidare i olika steg. Vi hade inte formulerat en vision för vårt företag, men det gjorde vi där, vi har tagit fram ett par stycken förpackningar av tjänster, som vi kanske hade kunnat göra själva, men inom den ramen hade vi möjlighet att få hjälp att utveckla konceptet. Man kan säga att Affärsutvecklingen varit en katalysator för att få igång processer hos oss.*

En av deltagarna vid Affärsutveckling 2 hade önskat att utbildningen varit mer företagsinriktad med konkreta fakta och mindre inriktad mot personlig utveckling.

Inför slututvärderingen uppgav deltagare, liksom inför delutvärderingen, att **CSR för alla** är en bra grundutbildning och ingång i arbetet med CSR. För de redan insatta är det en bra repetition och för de som inte är insatta är det en bra introduktion till ämnet. Flertalet nämnde att de insett att deras företag redan jobbar med många av de aspekter som tas upp i CSR-begreppet.

Av delutvärderingen framkom att **Värderingsworkshopparna** uppskattades mycket. De intervjuade deltagarna uppgav att workshopen var intressant och väckte mycket tankar om hur de ska jobba, vad de ska basera sin verksamhet på och vilka gemensamma värderingar de ska ha. Samtliga intervjuade framhöll processledarens kunnighet i att leda workshoptillfällena.

Utbildningar som Intelliplan, Media och kommunikation, Projektledning, Samtalsmetodik och Media relationer uppskattades generellt sett av de intervjuade deltagarna. Deltagarna uppskattade främst att få handfasta konkreta verktyg att använda i vardagen tillsammans med en modell eller teori att hänga upp arbetet på. Förbättringsområden för utbildningarna var att det kunde bli forcerat då tiden var knapp (Projektledning) och spretigt då deltagarna kom från olika branscher (Media och kommunikation).

Jämställdhet och mångfaldsfrågor har främst tagits upp i Masterklassen i Att leda utan att vara chef. De intervjuade som gått utbildningen uppskattade ämnet och tyckte att det var intressant och relevant. Däremot hade några av deltagarna svårt att se kopplingen som vid ett tillfälle gjordes till HBTQ-frågan.

### Effekter av projektet

Vid tiden för delutvärderingen kunde två konkreta effekter utifrån intervjuer med deltagare i utbildningar påvisas; att deltagare presenterat en idé för företagsledningen och att ett företag diskuterar företagets värderingar på veckomötena. Mer generella effekter som påvisades vid delutvärderingen var att företag arbetar aktivt med att få in CSR i företaget, startat en dialog på företaget om vad CSR är, att CSR-frågan ansågs vara viktig samt att deltagare sett hur de kan koppla CSR till olika situationer i sitt arbete.

Inför slututvärderingen kunde deltagare i utbildningarna se en rad effekter på både individuell- och företagsnivå. De effekter som nämndes sammanfattas i figur 3.

**Figur 3. Effekter av utbildningar**

---

#### Företagsnivå

---

Chefer har tillägnat sig ett annat tänk vilket påverkar hur de sätter ihop grupper.

Utveckling av företagets hemsida.

Tydliggjort för medarbetarna att företaget har ett aktivt CSR-arbete.

Visar att företaget hänger med i samhällsutvecklingen och visar ett samhällsansvar.

Effektivisering genom att samtliga medarbetare får samma utbildning i administrativa datasystem.

Förfinat visionsarbetet i företaget.

Skapat en modell för samtal med eleverna i skolan.

Förbättrad sopsortering.

Förbättrad arbetsmiljö.

Startat biodling.

---

#### Individuell nivå

---

Medarbetare har fått nya arbetsuppgifter och ansvarsområden.

Medarbetare som tänker i andra banor.

Medarbetare utvecklar nya tjänster.

Medarbetare har fått verktyg att hantera konflikter.

Medarbetare har blivit mer engagerade i företaget och arbetat aktivt med företagets värderingar.

Medarbetare har utvecklats som personer.

Medarbetare gör nu affärsplaner efter modellen i utbildningen.

Medarbetare har blivit involverade i nya affärsplaner.

---

Samtliga utom tre av de intervjuade deltagarna uppgav att företaget bedrev ett aktivt förändringsarbete som ett led i att de var med i projektet. Flertalet av de intervjuade uppgav att företaget genomför ett stort förändringsarbete och ser att projektet har varit en motor i det.

*Ja, det tycker jag faktiskt att vi gör. Det är ganska stora förändringar känns det som under det här året. Framför allt med värderingar och att vi haft mycket mer öppna diskussioner alla som jobbar här. Vi har pratat mycket om det här och enats om vad som ska vara våra värderingar eller drivkrafter. Och det har vi aldrig nämnt tidigare trots att jag jobbat här ganska längre, så det är främst det senaste året som vi blivit mycket mer medvetna om sådana saker, så jo det tycker jag är positivt.*  
Global Scandinavia

*Det bästa kommer att synas om några år när vi fått ordning på vår organisation, hur den är uppbyggd, hur vi jobbar, när det tuggar som det bör enligt det man lärt sig, så tror jag att vi kommer ha roligare på jobbet, leverera bättre saker, massa sådana små effekter som kommer komma. Zenit design*

*Jag skulle nog vilja säga att... att komma in i det här hållbara förhållningssättet. Att ha det - inte som en kurs – utan som ett genomgående förhållningssätt. Det är något som jag både i min yrkesroll och som människa uppskattar, och har fått öppnade ögon för vad det egentligen innebär. Global Scandinavia*

### **Förslag på förbättringar**

Följande förslag på förbättringar framkom vid intervjuerna:

- Ge vissa kurser i två steg; ett grundläggande och ett mer avancerat.
- Genomför en halvdags uppföljning av projektet.
- Lär ut fler konkreta modeller för affärsutveckling.
- Tydligare information om kursutbudet.
- En gemensam webbaserad plattform där all information samlas, t.ex. powerpoints till utbildarnas föreläsningar.
- Längre kurser.

## **4.4 Enkätssammanställning från nätverksträffarna**

I detta avsnitt sammanställs de enkäter som besvarats av deltagare vid fem av sju nätverksträffar som ägt rum under projektiden. Endast en av enkäterna genomfördes under hösten 2013 (nätverksträff 6). Totalt har 837 deltagare deltagit på nätverksträffarna.

Enkätrespondenterna ombads värdera i vilken mån nätverksträffarna har gett dem nya kunskaper, insikter, kontakter samt metoder eller inspiration/motivation att arbeta med CSR. Vid alla tillfällen utom ett<sup>21</sup> uppger en majoritet av deltagarna att de i *någon grad* eller *hög grad* har tillförts sådana värden. Svartsfördelningen mellan alternativen *i någon grad* samt *i hög grad* skiljer sig åt sett till de olika nätverksträffarna och låter sig inte sammanfattas på ett entydigt sätt. Däremot kan vi jämföra hur stor andel av deltagarna som uppger att de *i hög grad* tillförts respektive värde (se tabell 2). Vid nätverksträff 1, 3 och 4 har deltagarna i hög grad främst tillförts inspiration och motivation i att arbeta med CSR-frågor. Vid nätverksträff 2 har de främst tillförts insikter. Vid nätverksträff 5 har deltagarna främst tillförts kunskap samt inspiration och motivation.

---

<sup>21</sup>En majoritet av deltagarna vid nätverksträff 6 uppger att de *i mindre grad* har knutit nya kontakter.

**Tabell 2. Andel deltagare som i hög grad anser att nätverksträffarna tillfört dem värden av olika slag.**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 2	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
Kunskap	24 %	39 %	31 %	22 %	81 %
Insikter	28 %	45 %	49 %	35 %	71 %
Inspiration/Motivation	<b>55 %</b>	42 %	57 %	44 %	80 %
Metoder	17 %	12 %	24 %	16 %	31 %
Kontakter	31 %	21 %	12 %	12 %	14 %
Erfarenhetsutbyte	47 %	*	48 %	28 %	14 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Antal svar	29	18	35	49	21

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen. Bortfall för varje fråga redovisas i tabell 10 i bilaga 4.

Enkätfrågor om innehållet vid de enskilda träffarna visar också att talaren Michele Giddens från Bridges Ventures som medverkade vid nätverksträff 4 var särskilt uppskattad (se tabell 9 i bilaga 4). Detta var också den nätverksträff som främst motsvarade deltagarnas förväntningar (se tabell 1 i bilaga 4)

Vid telefonintervjuer med tre deltagare nämns en rad positiva effekter av nätverksträffarna. En student upplevde att det var mycket värdefullt att få möjlighet att träffa personer från näringslivet för att knyta kontakter inför framtiden och utbyta erfarenheter med personer som har erfarenhet inom en särskild bransch. Två yrkesverksamma deltagare har fått ett ökat kontaktnät i regionen samt upptäckt nya affärsmöjligheter som involverar CSR. Alla tre menar också att de tillförts ny kunskap om hur man kan arbeta med CSR-frågor och hur företag kan bli mer samhällsnyttiga. En av dem menar att "det handlar om att få in nya perspektiv på vår samtid och vår region". Deltagarna är överlag mycket nöjda med hur nätverksträffarna har genomförts. En av dem efterfrågar längre tid för erfarenhetsutbyte och reflektion, men i övrigt framförs inga negativa synpunkter.



## 5. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Diskussionen är indelad i fyra avsnitt med följande rubriker: 5.1 Sammanfattning, 5.2 Implementering, 5.3 Projektets måluppfyllelse och 5.4 Utvärderingens slutsatser.

### 5.1 Sammanfattning

Slututvärderingen liksom delutvärderingen visar att Företagsakademien 3.0 ses som ett kvalitetsprojekt där projektledning, upplägg och innehåll beskrevs av samtliga intervjuade i positiva ordalag. Framgångsfaktorer som nämndes var att projektet utgick från företagets behov, att CSR är en gemensam plattform för samtliga företag och att utbildningarna är värderingsbaserade där deltagarnas egna personliga utveckling är central genom reflektion, erfarenhetsutbyte och coaching. Ytterligare framhöll de intervjuade företagsledarna vikten av att projektet har jobbat strategiskt mot företagsledningen. Både företagsledare och medarbetare var i stort sett nöjda med utbildningarna.

Tydligt i slututvärderingen är att effekterna bland de företag som är aktiva i projektet har ökat markant från delutvärderingen. Främst består ökningen av en förflyttning från personliga effekter till företagseffekter där möjligheten till reflektion och nätverkande med andra företagsledare nämndes som bidragande orsak. Majoriteten av företagsledarna uppgav att deras syn på CSR-begreppet har förändrats, fördjupats eller breddats tack vare projektet. Generellt sett kan effekterna delas in i områden såsom ökad kunskap bland medarbetarna om CSR-perspektivet, stärkt konkurrenskraft, skapade affärsmöjligheter genom nya marknader, nya produkter/tjänster och bolagsombildningar samt utveckling av befintlig verksamhet som organisationsförändringar, förbättrad kommunikation och tydliggörande av företagets värderingar. Vidare visar utvärderingen att företagsledarna ser projektet som en katalysator som fått dem att handla utifrån tankar som de haft. Företagsledarna pratade i termer av att ha rustat företaget för att framöver kunna växla upp och skapa fler affärsmöjligheter och tillväxt i företaget. Även deltagarna i utbildningarna kunde se en rad effekter på företagen (se figur 3 s 28) och majoriteten uppgav att företaget nu bedrev ett aktivt utvecklingsarbete där projektet är arbetets motor.

Majoriteten av de intervjuade företagen har under projekttiden antingen vidareutvecklat sitt CSR-arbete eller integrerat CSR-perspektivet i verksamheten. De intervjuade uppgav att arbetet med CSR-frågorna i företaget kommer att fortgå efter projektets slut.

Resultatet av de enkäter som genomfördes angående nätverksinsatserna är övervägande positivt och visar att nätverksträffarna har gett deltagarna insikter, kunskap, kontakter, inspiration/motivation, metoder och ökade förväntningar på ett CSR-arbete. Projektet har en bred spridning av sina resultat både på transnationell-, nationell-, regional- och lokal nivå. Nätverksträffarna har varit en del i projektets spridningsarbete.

Jämställdhetsintegrering har beaktats på flera sätt. Dels genom att de företag som medverkar i projektet tillsammans har en större andel kvinnliga företagsledare än riksgenomsnittet, dels genom att projektet ställer krav på att perspektivet finns med i upphandlingarna av utbildningar. Projektetgruppen reflekterar även över andelen kvinnliga respektive manliga föreläsare. Lokalerna har tillgänglighetsanpassats.

## 5.2 Implementering

Utvärderingen visar att projektet haft mycket goda resultat och samverkansaktörerna tar ansvar och implementerar projektets resultat.

Samverkan mellan Malmö stad, Malmö högskola och Malmö Företagsgrupper har formaliserats och kommer att fortsätta att utvecklas. Gällande studentsamverkan kommer Malmö högskola att avsätta en resurs som fortsätter att arbeta med frågan tillsammans med Malmö Företagsgrupper. Malmö högskola ser också en potential i att fortsätta att utveckla arbetet med att stötta företag i innovationsprocesser i samarbete med studentsamverkan. Malmö högskola kommer också att ta med sig erfarenheterna av projektet in i Mötesplats social innovation. Projektägaren stadsdelsområde Öster kommer att utifrån erfarenheterna i projektet fortsätta att jobba med utvecklingsarbete i stadsdelen.

Vid tiden för utvärderingen (januari 2014) fördes fortfarande diskussioner om hur och på vilket sätt utbildningsdelen i projektet kommer att implementeras i Tillväxt Malmö. I delutvärderingen lyftes att projektägaren, stadsdelsområde Öster, har svårt att föra upp projektets resultat till en övergripande strategisk nivå för hela Malmö stad då ansvaret för näringslivsfrågorna ligger på Näringslivskontoret.

Då projektet har varit relativt litet i omfattning vilar idag kunskapen om processerna som genererar resultaten hos projektpersonalen, alltså hos individer. Projektet har inte haft möjlighet att jobba strukturellt med frågan eftersom de nära samverkansytorna med Näringslivskontoret inte funnits. Brulin och Svensson 2011 diskuterar utmaningen att omvandla resultat i projekt till långsiktig och hållbar utveckling. Forskning visar att förändringar som enbart utgår från individer eller enbart organisationer/strukturer inte leder till långsiktiga förändringar. Viktigt är därför att hantera dilemmat mellan individ- respektive organisationsförändringar så att ett samspel uppstår. Utvärderingen ser att det finns en risk att viktig kompetens går förlorad då det är viktigt med överföring av kunskap mellan projektet och den verksamhet som tar över utbildningsdelen.

## 5.3 Projektets måluppfyllelse

Nedan bedöms projektets måluppfyllelse.

### Projekt mål

*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.*

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. Det är dock för tidigt att bedöma om tillväxt har skett då företagen vid tiden för utvärderingen inte hade avslutat utbildningarna.

Målet är uppnått

*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.*

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

Målet är uppnått.

*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.*

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 Företagsgrupps månadsvisa styrelsemöten.

Målet är delvis uppfyllt. Kommer troligtvis att uppfyllas helt efter projektets slut.

*Att ge medverkande företag kunskap att utveckla innovationer kopplat till både ledningssystem och andra processer i företagen så som 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 CSR-utbildning i relation till mål och affärsresultat.*

Innovationsutbildning har tagits fram i projektet och upphandlats. Malmö högskola har provat en modell där kompetens från högskolan stöttar i processen. Faller modellen väl ut kommer den att utvecklas.

Verktyg för värdering och mätning av CSR-utbildning i relation till mål och affärsresultat har tagits fram. Malmö Företagsgrupper ansvarar för mätningen 2015.

Målet är uppfyllt

#### **Delmålen är:**

**1. Att nå 1065 anställda i 200 företag med ERUF-insatser och att 200 personer deltar i nätverksträffarna.**

837 deltagare har deltagit i nätverksträffarna. De har inte varit praktiskt genomförbart att räkna antal företag som tagit del av nätverksträffarna.

Målet är uppfyllt

**2. Att nå 430 personer bland de 18 deltagande företagen med riktade utbildningsinsatser.**

Detta mål har uppnåtts då 815 personer hade deltagit i utbildningsinsatser.

**3. Att sprida kunskap om samverkan mellan näringslivet och akademi till 200 företag i Malmö Företagsgrupper.**

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

## 5.4 Utvärderings slutsatser

Utvärderingen visar att genomförandet av projektet har fungerat mycket bra och att upplägget ger stora effekter på de deltagande företagen. Genom att ge företagsledarna stöd i form av utbildning och coaching utifrån ett strategiskt CSR-perspektiv har flera företag strukturerat upp sin verksamhet som lösgjort den kreativa processen och hittat tillbaka till entreprenörsandan”. 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 företagens utveckling.

Framgångsfaktorerna i projektet är att ha CSR som ett paraply för utbildningsinsatserna där även medarbetarna fått utbildning i CSR-begreppet, utvecklingsarbete riktat mot företagsledningen, utbildningar i affärsutveckling och innovationer, möjlighet för medarbetare att gå utbildningar samt tid för reflektion och diskussion med andra företag.

Den stora utmaningen för projektet är att implementera utbildningsdelen och skapa långsiktigt hållbara resultat. Att ha ett projektägarskap på stadsdelsnivån har gynnat stadsdelen men utvärderingen visar att det försvårar implementering då näringslivsfrågorna ägs av Näringslivs-kontoret. För att skapa ett lärande och överföra kunskap som projekt genererar är det av stor vikt att projekten har ett nära samarbete med ansvariga för frågorna. För att kunna skapa långsiktigt hållbara resultat inom projekttiden hade projektet behövt mer tid, speciellt med tanke på att stadsdelen Rosengård inte ansvarar för näringslivsfrågorna i Malmö stad. Strategiska frågor som implementering och ansvarsfrågor är tidskrävande och utvärderingen ser att det hade varit fördelaktigt för projektet att ha kunnat ansöka om förlängd tid hos Socialfonden för implementeringsarbetet. Att driva ett genomförandeprojekt under ett och ett halvt år är intensivt och det är svårt att ta beslut om implementering innan resultat av projekt har kunnat påvisas. Detta hade också gynnat kunskapsöverföringen från projektet till ordinarie strukturer.

## REFERENSER

Brulin& Svensson (2011) *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*, Lund: Studentlitteratur

Fredholm, Cecilia (2013) *Avstämningsrapport mobiliseringsfas*

Hansson Stefan (2012) *Projekt och Rådgivningsrapport*, Skaneus Support

Moberg, Anette (2013) *Delutvärdering av Företagsakademin 3.0*, Contextio Ethnographic

Lägesrapporter

Projektansökan

Projektdokumentation

Bilagor:

BILAGA 1. ENKÄTSAMMANSTÄLLNING

BILAGA 2. FÖRTECKNING ÖVER DELTAGANDE FÖRETAG

BILAGA 3. FÖRTECKNING ÖVER GENOMFÖRDA UTBILDNINGAR

BILAGA 4. SPRIDNINGSAKTIVITETER

## BILAGA 1. ENKÄTSAMMANSTÄLLNING

I denna bilaga redovisas resultaten av den enkät som genomfördes gentemot deltagare vid nätverksträff nr 6. Resultaten redovisas nedan i tabellform. Enkätfrågorna gällde nätverksträff 1-4 och 6. Under Nätverksträff 5 var det inte möjligt att dela ut enkäterna.

### Nätverksträffarnas namn och nummer

1	CSR på hemmaplan (februari)
2	Samarbeta med en student - utveckla din affär (mars)
3	The future of capitalism... (april)
4	Att leda för hållbarhet (maj).
6	CSR och de nya affärsmodellerna

Drygt hälften av deltagarna angav att de *i hög grad* fått nya insikter vid de nätverksträffar som ägde rum i mars och april (se tabell 1). Omkring en tredjedel av deltagarna angav att de *i hög grad* fått nya insikter vid de andra två nätverksträffarna.

**Tabell 1. I vilken mån har nätverksträffen bidragit till att du fått nya insikter**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 2	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
I hög grad	28 %	45 %	49 %	35 %	71 %
I någon grad	55 %	33 %	43 %	59 %	19 %
I mindre grad	14 %	22 %	6 %	6 %	5 %
Ingen uppfattning	3 %		3 %		5 %
Totalt	100 %	100 %	101 %	100 %	100 %
Antal svar	29	18	35	49	21
Bortfall	3 %	5 %	5 %	0 %	0 %

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 2: 19, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen.

Vid tre av fyra nätverksträffar angav en majoritet av deltagarna att de *i någon grad* fått ny kunskap, medan en mindre andel angav att de *i hög grad* har fått ny kunskap (se tabell 2). Den nätverksträff som ägde rum i februari på temat *CSR på hemmaplan* får något mindre positiv respons, då nästan en tredjedel uppger att de *i mindre grad* har fått ny kunskap.

**Tabell 2. I vilken mån har nätverksträffen bidragit till att du fått ny kunskap**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 2	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
I hög grad	24 %	39 %	31 %	22 %	81 %
I någon grad	45 %	61 %	66 %	64 %	14 %
I mindre grad	28 %		3 %	14 %	0 %
Ingen uppfattning	3 %				5 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Antal svar	29	18	35	49	21
Bortfall	3 %	5 %	5 %	0 %	0 %

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 2: 19, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen.

Andelen deltagare som angav att de *i hög grad* fått nya kontakter uppgår som mest till en tredjedel på nätverksträff 2. Samtidigt angav mellan hälften och två tredjedelar att de *i någon grad* fått nya kontakter (se tabell 3). Resultatet visar också att andelen som angav att de *i hög grad* fått nya kontakter minskar successivt, medan andelen som anger att de *i mindre grad* fått nya kontakter ökar för varje tillfälle. Att nätverksträffarna når samma deltagare skulle kunna förklara varför en sjunkande andel deltagare uppger att de i hög grad fått nya kontakter. Med undantag för mars, var antalet i stort sett detsamma vid alla tillfällen; 51-52 personer.

**Tabell 3. I vilken mån har nätverksträffen bidragit till att du fått nya kontakter**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 2	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
I hög grad	31 %	21 %	12 %	12 %	14 %
I någon grad	59 %	63 %	65 %	65 %	33 %
I mindre grad	10 %	11 %	18 %	18 %	39 %
Ingen uppfattning	0 %	5 %	6 %	6 %	14 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	101 %	100 %
Antal svar	29	19	34	34	21
Bortfall	3 %	0 %	8 %	8 %	0 %

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 2: 19, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen.

Vid tre av fyra nätverksträffar uppgav majoriteten av deltagarna att de *i hög grad* fått inspiration eller motivation att arbeta med CSR (se tabell 4). Endast en liten andel uppger att de *i mindre grad* fått inspiration eller motivation att arbeta med CSR.

**Tabell 4. I vilken mån har nätverksträffen bidragit till att du fått inspiration/motivation att arbeta med CSR**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 2	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
I hög grad	55 %	42 %	57 %	44 %	80 %
I någon grad	35 %	32 %	34 %	56 %	10 %
I mindre grad	3 %	5 %	6 %	0 %	0 %
Ingen uppfattning	7 %	21 %	3 %	0 %	10 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Antal svar	29	19	35	48	21
Bortfall	3 %	0 %	5 %	2 %	0 %

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 2: 19, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen.

Deltagarna ombads även uppskatta i vilken mån nätverksträffarna gav metoder för att arbeta med CSR. Upp till två tredjedelar av deltagarna anger svaret *i någon grad*, vilket också är det mest frekventa svaret på denna fråga vid samtliga fyra nätverksträffar (se tabell 5). Upp till en fjärdedel av deltagarna anger svaret *i hög grad*. Enkätresultaten visar att deltagarna i högre grad fått inspiration och motivation än konkreta metoder.

**Tabell 5. I vilken mån har nätverksträffen bidragit till att du fått metoder för att arbeta med CSR**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 2	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
I hög grad	17 %	12 %	24 %	16 %	31 %
I någon grad	66 %	47 %	53 %	66 %	48 %
I mindre grad	7 %	18 %	18 %	16 %	10 %
Ingen uppfattning	10 %	23 %	6 %	2 %	10 %
Totalt	100 %	100 %	101 %	100 %	100 %
Antal svar	29	17	34	49	20
Bortfall	3 %	11 %	8 %	0 %	5 %

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 2: 19, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen.

De erfarenhetsutbyten som ägde rum vid varje tillfälle uppskattades *i hög grad* av 41-48 procent av deltagarna (tabell 6). Deltagare vid samtliga nätverksträffar framförde önskemål om längre tid för nätverkande.

**Tabell 6. Deltagarnas åsikt om det erfarenhetsutbyte som ägde rum vid respektive nätverksträff**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
I hög grad	47 %	48 %	28 %	14 %
I någon grad	33 %	36 %	41 %	33 %
I mindre grad	10 %	3 %	13 %	10 %
Ingen uppfattning	10 %	13 %	17 %	43 %
Totalt	100 %	100 %	99 %	100 %
Antal svar	30	31	46	21
Bortfall	0 %	16 %	6 %	0 %

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen. Frågan om erfarenhetsutbyte saknades i enkäter för nätverksträff 2.

**Tabell 7. Hur väl stämde nätverksträffen som helhet in på dina förväntningar?**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 2	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
I hög grad	47 %	47 %	78 %	57 %	90 %
I någon grad	36 %	47 %	17 %	41 %	0 %
I mindre grad	10 %	6 %		2 %	0 %
Inga förväntningar	7 %		6 %		10 %
Totalt	100 %	100 %	101 %	100 %	100 %
Antal svar	30	19	36	49	21
Bortfall	0 %	0 %	3 %	0 %	0 %

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 2: 19, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen.

**Tabell 8. Hur uppskattar du användbarheten av nätverksträffen i ditt framtida arbete?**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 2	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
Medelvärde 1-5	3,59	3,78	4,00	3,85	3,90
Antal svar	27	19	35	49	21
Bortfall	3		2		

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 2: 19, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen.



**Tabell 9. Deltagarnas åsikt om de inspiratörer som medverkade vid respektive nätverksträff, anges i medelvärde på en skala från 1-3.**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 2	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
Medelvärde	2,47	2,39	2,60	2,57	2,75
Bortfall			1	2	

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 2: 19, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats vid uträkning av medelvärde.

**Tabell 10. Andel deltagare som i hög grad anser att nätverksträffarna tillfört dem värden av olika slag.**

	Nätverksträff 1	Nätverksträff 2	Nätverksträff 3	Nätverksträff 4	Nätverksträff 6
Kunskap	24 %	39 %	31 %	22 %	81 %
Insikter	28 %	45 %	49 %	35 %	71 %
Inspiration/Motivation	55 %	42 %	57 %	44 %	80 %
Metoder	17 %	12 %	24 %	16 %	31 %
Kontakter	31 %	21 %	12 %	12 %	14 %
Erfarenhetsutbyte	47 %	*	48 %	28 %	14 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Antal svar	29	18	35	49	21

N-tal: Nätverksträff 1: 30, Nätverksträff 3: 37, Nätverksträff 4: 49, Nätverksträff 6: 21. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen. Bortfall: *Kunskap*; Nätverksträff 1: 3 %, Nätverksträff 2: 5 %, Nätverksträff 3: 5 %, Nätverksträff 4: 0 %, Nätverksträff 6: 0 %. *Insikter*; Nätverksträff 1: 3 %, Nätverksträff 2: 5 %, Nätverksträff 3: 5 %, Nätverksträff 4: 0 %, Nätverksträff 6: 0 %. *Inspiration/Motivation*; Nätverksträff 1: 3 %, Nätverksträff 2: 0 %, Nätverksträff 3: 5 %, Nätverksträff 4: 2 %, Nätverksträff 6: 0 %. *Metoder*; Nätverksträff 1: 3 %, Nätverksträff 2: 11 %, Nätverksträff 3: 8 %, Nätverksträff 4: 0 %, Nätverksträff 6: 5 %. *Kontakter*; Nätverksträff 1: 3 %, Nätverksträff 2: 0 %, Nätverksträff 3: 8 %, Nätverksträff 4: 8 %, Nätverksträff 6: 0 %. *Erfarenhetsutbyte*; Nätverksträff 1: 0 %, Nätverksträff 3: 16 %, Nätverksträff 4: 6 %, Nätverksträff 6: 0 %. Bortfallet har exkluderats ur procentbasen \*Frågan ställdes inte i enkäten. Samtliga svarsalternativ som gav var: i hög grad, i någon grad, i mindre grad, ingen uppfattning.

I enkäterna framfördes även följande förbättringsförslag:

- Komplettera med perspektiv från forskningen.
- Belys även medarbetarskapets roll.
- Involvera publiken mer.
- Bjud in fler studenter och förbättra informationen om studentsamarbeten med näringslivet.
- Gruppindelning vid erfarenhetsutbyte.
- Använd en bättre ljudanläggning.
- Starta nätverksträffarna vid en senare tidpunkt på dagen.
- Ordna fika även för allergiker.
- Bättre marknadsföring för att locka fler deltagare.

## **BILAGA 2. FÖRTECKNING ÖVER DELTAGANDE FÖRETAG**

**Följande företag har deltagit i utbildningar som anordnats inom projekt Företagsakademin 3.0:**

APL  
Arbetskraft Öresund AB  
Axion Revisionsbyrå AB  
BRC i Malmö AB  
CeDe Group AB  
Cetec Electric AB  
Global Scandinavia,  
Globalbygg AB  
Malmö Folkhögskola  
Metop, Mobergs Mekaniska  
PoG Woody  
Pramo Ekonomi och Data AB  
Stanly Plåt  
Sydassistans AB  
Xenofilia, Zenit design group AB  
Arbetskraft Öresund AB.

**Följande företag har tillkommit till projektet under hösten 2013:**

Barnvaktis  
Mobergs Processkontroll AB  
Pramo Ekonomiservice Dalby

## BILAGA 3. FÖRTECKNING ÖVER GENOMFÖRDA UTBILDNINGAR

Figur 4. Förteckning över genomförda utbildningar

### Nyckelpersonsutbildningar

- Affärsutveckling 1 och 2
- Masterclass affärsutveckling: Björn Söderberg
- Export
- Att leda utan att vara chef
- Masterclass: Arbetsrätt/Att leda utan att var chef
- Innovation/Minc
- Grundläggande kommunikationsutbildning
- Grundkurs i att skriva för webben
- Masterclass: Storytelling
- Medieträning
- Presentationsteknik
- Kriskommunikation
- Medierelationer

### Företagsspecifika utbildningar - flera företag kan gå samma utbildning

- Ekonomi - grundutbildning samt VD-masterclass
- El och Hydraulik
- Heta arbeten
- Individuellt ledarskap
- Intelligiplan
- Masterclass: Samtalsmetodik
- MS Project
- Projektledning
- Pyramid - affärssystem
- Samtalsmetodik och coachande förhållningssätt
- Sjöbefäl klass VIII
- Smart produktion
- Säkerhet på väg
- Säkra lyft
- Truckkörkort

### Utbildningar för alla anställda med mål att öka förankring - vissa företag har valt att göra dessa som ledarutbildningar eller nyckelpersonsutbildningar

- Att leva som vi lär/värderingsworkshops
- CSR för alla
- Internt processtöd - framtid och tillväxtplaner

## BILAGA 4. SPRIDNINGSAKTIVITETER

- Cirka 13 500 visningar av webbplats.
- Spridning via sociala medier: profil på Twitter, facebookside och en grupp på Linked-in.
- Drygt 1 000 visningar av seminarier från nätverksträffar på YouTube och Bambuser
- Nyhetsbrev, inbjudningar och uppföljningsmail efter arrangemangen går ut till 1 500 mottagare. Inbjudan 0707 samt uppföljningsmaterial gick ut till 5 500 mottagare
- Information till Malmö Företagsgrupps styrelse en gång i månaden.
- Deltagande i ett möte anordnat av Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö.
- Projektet har uppmärksammats i tidningarna Vårt Malmö och Dagens industri.
- Spridning till cirka 400 företag vid ett höstmingel i november 2012+ ca 300 deltagare 2013.
- En introduktionsfilm om projektet ligger ute på webbsidan.
- Information till Näringslivsberedningen 2012+2013 i Malmö stad.
- Deltagande i Malmö näringslivsdag.
- Nätverksträffen *Att leda för hållbarhet* lades ut på YouTube, fick uppmärksamhet i tidningen City och sociala medier som Facebook och Twitter.
- Forskningsseminarium genomfördes i samverkan mellan Företagsakademin 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 Företagargrupps 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
- Företagsakademin och deltagandet i utvecklingsprogrammet lyfts fram på deltagande företags webbplatser som en del av företagets systematiska CSR-arbete – bland annat Global Scandinavia, CeDe-group, Arbetskraft Öresund