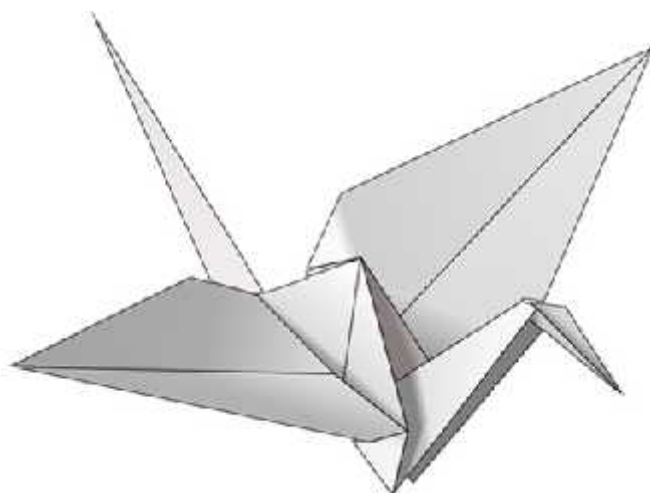


UTVÄRDERING AV SKÅNEAKADEMIER 4-YES

Slutrapport

Joakim Tranquist
Tranquist Utvärdering



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD – KOMMENTAR FRÅN EN LÄRANDE UTVÄRDERARE.....	1
SAMMANFATTNING - SLUTSATSER OCH REK.	2
SKÅNEAKADEMIER 4-YES.....	3
PROJEKTETS BAKGRUND	3
SYFTE	3
ORGANISATION	4
AKTIVITETER	4
UTVECKLINGSPROGRAM FÖR FÖRETAGSLEDARE	4
UTVECKLINGSPROGRAM FÖR MEDARBETARE.....	5
STRATEGISK INDIVIDUELL KOMPETENSUTVECKLING.....	5
RESULTAT- OCH EFFEKTMÅL	5
EUROPEISKA SOCIALFONDEN	6
GENOMFÖRANDET AV SKÅNEAKADEMIER 4-YES	8
GILTIGHET	8
GENOMFÖRANDE.....	11
UTVECKLINGSPROGRAM FÖR FÖRETAGSLEDARE OCH MEDARBETARE	11
GENERELLA UTBILDNINGAR OCH FÖRETAGSSPECIFIK UTBILDNING	14
SAMMANFATTNING AV GENOMFÖRANDET	17
EFFEKTER AV SKÅNEAKADEMIER 4-YES	19
MEDARBETARE	19
FÖRETAGSLEDARE	21
BÅDA:	24
FÖRETAG.....	24
SLUTKOMMENTAR MED REKOMMENDATIONER.....	28

KOMMENTAR FRÅN EN LÄRANDE UTVÄRDERARE

Tranquist Utvärdering har sedan i september 2010 haft i uppdrag att utvärdera projektet Skåneakademier 4-Yes. Uppdraget har inneburit att löpande utvärdera projektet med syfte att kunna ge underlag för god styrning mot projektets mål medan projektet pågår. En sådan utvärdering genomförs enligt principerna för en lärande utvärdering, vilket innebär att utvärderingen har till uppgift att dokumentera erfarenheter som uppkommer i projektet samt att kontinuerligt värdera hur väl projektet når sina mål för att möjliggöra förändringar under projekttiden.

Denna rapport beskriver resultatet av den utvärdering som genomförts av Skåneakademier 4-Yes. Rapporten utgör *produkten* av det arbete som utförts med utvärderingen, men det ska poängteras att det har förts en löpande dialog med i första hand projektledaren för Skåneakademier 4-Yes. Med i denna dialog har även projektledarna för syskonprojekten Skåneakademier Kristianstad och Skåneakademier Lund/Mittskåne varit. På så vis har utvärderingen även varit en *process* som präglats av en löpande dialog kring utvecklingen i projektet. Detta utgår från idén om participativ utvärdering, ett förhållningssätt som tar avstamp i möjligheten för en verksamhet att i samarbete med utvärderare ta fram en anpassningsbar kunskap. Samtidigt antas den participativa ansatsen i sig leda till en större användning av utvärderingens resultat än vad som vanligtvis är fallet då information tas fram genom traditionella utvärderingsformer. Det samspel som uppstått med projektledningen är också något som fungerat mycket väl. Den bild jag som utvärderare har är att de synpunkter som presenterats med underlag i den löpande utvärderingen på ett konkret sätt kunnat användas i den strategiska planeringen av Skåneakademier 4-Yes. Att utvärderingen kommit in på ett tidigt stadium i projektet har varit avgörande för denna utveckling.

Mitt uppdrag har alltså varit att utvärdera Skåneakademier 4-Yes. Att utvärdera innebär i grunden att göra en bedömning av någonting, men detta är en relativ företeelse – vad som är bra eller dåligt är begrepp som i de allra flesta fall beror på vilken synvinkel utvärderaren väljer att ta som sin referenspunkt. En central utgångspunkt för utvärderare är därför att veta vad det är man söker efter innan analys görs och slutsatser dras. Inför varje utvärdering bör det därför finnas en referensram som beskriver de kriterier som använts för bedömningen. I denna utvärdering har mycket av referensramarna hämtats från projektets mål, de resultat och effekter som i den ursprungliga ansökan formulerats för Skåneakademier 4-Yes. Att utvärderingen sedan genomförts på det sätt som skett präglas till stor del av mina personliga erfarenheter i rollen som utvärderare. Jag har följt och utvärderat ESF-projekt under lite mer än 10 år och har även medverkat i olika forskningsprojekt om genomförande av projekt. Något som kanske mer än annat präglat denna utvärdering är den antagande som jag gör om programteorins betydelse i projektsammanhang. Det är mycket med detta som grund som jag i fallet Skåneakademier 4-Yes försökt besvara frågan om vad som fungerar för vem, och under vilka omständigheter det sker.

Joakim Tranquist

Lomma
November 2011

SAMMANFATTNING

Tranquist Utvärdering har haft i uppdrag att löpande utvärdera projektet Skåneakademier 4-Yes, ett kompetensutvecklingsprojekt med finansiering från Europeiska Socialfonden (ESF). Projektet utgår från ett glapp mellan företagsledares sammantagna förmåga att leda verksamheten och medarbetares förståelse för verksamhetens förutsättningar samt det egna agerandets betydelse för utveckling och framgång företaget.

Projektets mål har varit att erbjuda och genomföra kompetensutvecklingsinsatser för företagsledning och medarbetare i 92 företag med 315 medarbetare. Dessa insatser har sedan inriktats på (1) att stärka och utveckla småföretag, (2) att skapa tillväxt och ökad konkurrenskraft, (3) att stärka individer i sin yrkesroll samt (4) att öka samarbete runt näringslivsfrågor i de fyra kommunerna. För att uppnå dessa mål har man genomfört insatser i tre led

- Utveckling av hela företaget: företagsledarprogram, utvecklingsprogram för medarbetare, utvecklingsprogram i kompanjonskap.
- Inhämtning av kunskap och större nätverk: utvecklingsdagar och seminarium.
- Strategisk individuell kompetensutveckling: generell gemensam utbildning samt företagsspecifik utbildning.

För att i denna utvärdering svara på hur insatserna uppfattats och vilka effekter har genererat har en enkätundersökning genomförts som besvarats av 68 företagsledare och 68 medarbetare, vilket motsvarar ca 43% av alla deltagare. Mot bakgrund av detta kan vi konstatera att det inom Skåneakademier 4-Yes utvecklats en uppskattad arbetsmodell för processinriktad strategisk kompetensutveckling. Projektets olika aktiviteter har gjort att små och medelstora företag genom ett strukturerat nätverk får möjlighet träffas och utbyta erfarenheter samtidigt som man kan åtnjuta riktade utbildningsinsatser för det enskilda företaget.

Vi har kunnat se effekter som ökade kunskaper, bättre förståelse för företagets mål och arbetsprocesser samt stärkta företagsledare som fått verktyg att arbeta med strategisk verksamhetsutveckling. Avslutningsvis anger företagsledarna att de ser en direkt koppling mellan insatserna i projektet och ökad tillväxt och konkurrenskraft i sina företag.

Efter att ha redovisat resultaten från utvärderingen kan vi konstatera att de fyra inriktningsmål som varit styrande för Skåneakademier 4-Yes på många sätt har uppfyllts. Vi har sett att såväl företagsledare som medarbetare uppfattat att de blivit stärkta i sin yrkesroll. Vi har sett att företagsledarna i första hand anser att deras företag på olika sätt har stärkts och utvecklats, samtidigt som de ger uttryck för att insatserna i projektet framöver kommer att bidra till att skapa tillväxt och ökad konkurrenskraft i företagen. Vi kan också se att det genom Skåneakademier 4-Yes skapats en grund för fortsatt samarbete runt näringslivsfrågor i Kävlinge, Lomma, Staffanstorp och Svedala. Samarbetet i det som kallas 4-Yes är inte ett forum som är nyskapat genom detta projekt, men det är tydligt att Skåneakademier har bidragit till att etablera företeelsen hos såväl företagare som inom de respektive kommunerna. Skåneakademier 4-Yes har på många sätt gett upphov till lärdomar och erfarenheter som kan vara värdefulla i utformningen av framtida näringslivsinsatser i Kävlinge, Lomma, Staffanstorp och Svedala.

SKÅNEAKADEMIER 4-YES

Denna utvärdering handlar om projektet Skåneakademier 4-Yes. I detta avsnitt följer en beskrivning av projektet med utgångspunkt i dess programteori, d v s den logiska idén om hur resurser, aktiviteter och resultat tillsammans ska medverka till att projektet når tänkta effekter som i sin tur relaterar till en definierad behovsbild. För en mer fullständig presentation hänvisas till projektets slutrapport till ESF-rådet. Utvärderingen bör även som helhet ses som ett komplement till denna verksamhetsberättelse och för fullständig förståelse läses med fördel båda dessa rapporter.

Projektets bakgrund¹

Kävlinge, Lomma, Staffanstorps och Svedala kommun är samtliga kranskommuner till Malmö och Lund, vilket ses ha många positiva förtecken. Bland nackdelarna märks att de senare attraherar näringsverksamhet på bekostnad av kranskommunerna. Vidare kan näringsstrukturen i de fyra kommunerna generellt sägas vara småskalig, om än med vissa undantag, där en servicesektor riktad mot större företag i regionen är i fokus.

Samarbetet i näringslivsfrågor mellan Kävlings, Lomma, Staffanstorps och Svedala – 4-Yes – är etablerat sedan flera år tillbaka och för samtliga fyra kommuner finns en ambition att öka nyföretagandet, låta befintliga företag expandera, samt att stimulera till nyetableringar. Som en del i detta samarbete beslöt man att ansöka om medel från Europeiska Socialfonden (ESF) för att genomföra ett kompetensutvecklingsprojekt i syfte att stärka kommunernas företag och deras medarbetare. Därigenom ville man medverka till att såväl individer som företag blir fortsatt konkurrenskraftiga. För framgångsrika företag är medarbetare som får möjlighet att kontinuerligt utveckla sig och bredda sin kompetens en nyckelfaktor. Detta gäller i högsta grad de många soloföretagare som finns i de aktuella kommunerna och som behöver utveckla och anpassa kunskaper och affärsutvecklingsförmåga, dels för att fortsatt kunna leva vidare men också för att kunna expandera och bidra till ökad tillväxt.

Projektansökan föregicks av en förundersökning under våren 2009 som leddes av IUC Skåne. I förstudien analyserades närmare 340 företag i hela Skåne och analyserna ledde till fyra projektansökningar varav tre kom att beviljas – Skåneakademier 4-Yes (Lomma, Kävlings, Staffanstorps och Svedala), Skåneakademier Lund/Mittskåne (Lund, Eslöv, Höör, Hörby) samt Skåneakademier Kristianstad.

Skåneakademier 4-yes startades i januari 2010 och avslutas sista december 2011.

Syfte

Mot ovanstående bakgrund har syftet med Skåneakademier 4-Yes beskrivits som att genom ett kompetensutvecklingsprojekt inom ramen för Socialfondens programområde 1 utveckla medarbetarskap/ledarskap och därigenom verka för kompetensutveckling på de berörda arbetsplatserna. *Analysen som gjordes inför projektet indikerade ett glapp mellan*

¹ Beskrivningen nedan bygger i första hand på projektansökan samt slutrapporten från projektet.

företagsledarnas sammantagna förmåga att leda verksamheten och medarbetares förståelse för verksamhetens förutsättningar samt det egna agerandets betydelse för utveckling och framgång i företaget. Ambitionen var därför att genom Skåneakademier 4-Yes, där olika aktiviteter är kopplade till varandra i ett sammanhang, bygga en stabil grund för utveckling och främja såväl den enskildes kompetens och konkurrenskraft som företagets tillväxt. Ett vidare syfte är dessutom att 4 Yes-kommunerna genom Skåneakademier 4-Yes vill bidra till att vidareutveckla samarbetet och hitta ytterligare samarbetsformer mellan de respektive näringslivsenheterna.

Organisation

I Skåneakademier 4-Yes har Staffanstorps kommun haft rollen som **projektägare**. Operativt ansvar för projektet har vilat på VD:n för kommunens näringslivsbolag, Business Port Staffanstorp. Till denne har en **styrgrupp** knutits bestående av näringslivsansvariga personer i respektive kommun – Lomma, Kävlinge och Svedala. Som ansvarig för genomförandet av insatserna inom projektet rekryterades i mars 2010 en extern **projektledare**.

Dessa tre funktioner har gemensamt disponerat en total budget på 5,5 miljoner kronor som i sin helhet finansierats av Europeiska Socialfonden. Med dessa resurser har sedan en rad leverantörer av de olika aktiviteterna i projektet (se nedan) handlats upp via offentlig upphandling. Upphandling av externa tjänster uppgår till totalt 3,6 miljoner kronor.

Aktiviteter

För att uppnå de avsedda målen genomför Skåneakademier insatser i tre led

1. **Utveckling av hela företaget:** företagsledarprogram, utvecklingsprogram för medarbetare, utvecklingsprogram i kompanjonskap.
2. **Inhämtning av kunskap och större nätverk:** utvecklingsdagar och seminarium.
3. **Strategisk individuell kompetensutveckling:** generell gemensam utbildning samt företagsspecifik utbildning.

Någon detaljerad presentation av de tre aktiviteterna görs inte här, och för en mer fullständig presentation hänvisas till projektets slutrapport. Här presenteras endast de delar som framför allt kommer att beröras i den fortsatta analysen. Presentationen är hämtad från verksamhetsberättelsen från Skåneakademier 4-Yes.

Utvecklingsprogram för företagsledare

Utvecklingsprogrammet för företagsledare i Skåneakademier 4-YES har haft IUC Skåne som leverantör. Programmet har letts av erfarna konsulter med kunskaper i affärsutveckling och ledarskap. De ca 80 företagsledarna ha varit indelade i 7 grupper där stor vikt och tid lades på gruppuppdelningen så att gruppdynamiken skulle fungera så bra som möjligt. Vidare har företagsledarprogrammet har bedrivits i nätverksform. Detta innebär att deltagarna inte bara har fått lyssna på erfarna konsulter, utan även delat erfarenheter, kunskap och insikter med varandra. Processen i företagsledarprogrammet har således varit kunskapsinhämtning i kombination med erfarenhetsutbyte och egenreflektioner. Det

konkreta resultatet från programmet har varit en fysisk affärsplan, en fysisk säljpresentation samt en inspelad hisspresentation som kan användas i reklamsyfte på internet.

Utvecklingsprogram för medarbetare

Syftet med medarbetarträffarna har varit att visa på den röda tråden genom hela företaget. Genom att skapa en gemensam bild för alla i företaget görs ett antagande att förståelse, delaktighet och motivation ökar. Genom att medarbetare förstår företagsledningens förutsättningar, företagets processer och den egna rollen antas vidare att drivkraften och förutsättningarna att påverka företaget i positiv riktning ökar. Utbildningsprogrammet för medarbetare har drivits i nätverksform och har bestått av tre träffar, som letts av externa konsulter. De två första medarbetarträffarna var under hösten 2010, medan den tredje träffen ägde rum under våren 2011.

Strategisk individuell kompetensutveckling

I förstudien till Skåneakademier 4-YES gjordes en analys av vad företagen behöver för att kunna utvecklas. I en uppdatering inför genomförandet fick företagen sedan prioritera två utbildningar per anställd. Kompetensutvecklingen har sedan skett i två olika delar:

Generell kompetensutveckling: Den öppna utbildning som flertalet av företagen kunnat använda. Utbildningen har genomförts i 12 block och inom detta har 105 utbildningstillfällen genomförts i 58 olika grupper. (För specificering av utbildningarna, se projektets verksamhetsberättelse).

Företagsspecifik utbildning: Detta avser utbildning riktad till det enskilda företaget där ett hundratal utbildningsinsatser genomförts inom Skåneakademier 4-Yes. För att utbildning skulle godkännas ska den ha följt företagets strategi och ha som mål att generera tillväxt och konkurrenskraft. Företagsspecifik utbildning har godkänts enligt speciell process där företaget själv genomfört en förenklad upphandling med stöd av Skåneakademier 4-Yes.

Resultat- och effektmål

Projektets mål har varit att erbjuda och genomföra kompetensutvecklingsinsatser för företagsledning och medarbetare i **92 företag med 315 medarbetare**². Det antagande som ligger bakom Skåneakademier 4-Yes är sedan att genom insatser för kompetensutveckling ur ett helhetsperspektiv ge både företagsledare och medarbetare en gemensam grund för utveckling. Målet är att alla i respektive företag efter projektets slut ska uppleva en markant positiv skillnad efter att ha arbetat med detta helhetsperspektiv. I vilket avseende de deltagande individerna ska uppleva skillnad finns inte tydligare specificerat i ansökan. Det talas emellertid i ansökan om att såväl företagsledare som chefer och medarbetare ska få ge uttryck för upplevd nytta av insatserna.

² I denna utvärdering görs ingen värdering av uppnådda resultat i termer av prestationer. Av projektuppföljningen framgår dock följande: "Vi hade med oss 92 företag in i projektet från förstudien. Vissa företag har fått förändrade omständigheter under projektets gång. 8 företag valde att inte påbörja implementeringsprojektet. Dessa ersattes under projektets start med 8 nya företag. Vi startade med 83 företag och går i mål med 78 företag. 5 företag har valt att avsluta under projektperioden. Orsaker har varit anställning, förändrad arbetsbörda (vi gjorde förstudie i lågkonjunktur och implementerade i högkonjunktur), upplevd tidsbrist, omstrukturering i bolaget. (...) Totalt har vi haft över 13.000 utbildningstimmar per 1 oktober 2011".

Vidare antar man att en integrering av hälsa och arbete kring mångfald, jämställdhet och tillgänglighet i projektets olika delar ska leda till att alla deltagare vid projektets slut fått ökade kunskaper inom dessa områden. Några kvantitativa mål har inte formulerats, utan ambitionen är snarast att bidra till förändringar i attityder och värderingar som får genomslag på längre sikt.

Ett uttalat mål inom ramen för projektet är vidare att skapa och etablera nya kontaktytor för företagen. Det antagande som där görs är att en gemensam kunskapsplattform ökar möjligheterna till bland annat nya samarbeten och nya affärsmöjligheter.

Sammantaget har, enligt den summerande verksamhetsberättelsen, följande mål varit styrande för Skåneakademier 4-Yes.

- Att stärka och utveckla småföretag.
- Att skapa tillväxt och ökad konkurrenskraft.
- Att stärka individer i sin yrkesroll.
- Att öka samarbete runt näringslivsfrågor i de fyra kommunerna.

Projektets övergripande långsiktiga mål har varit att skapa tillväxt och ökad konkurrenskraft. Det är också i detta perspektiv som denna utvärdering tar sitt huvudsakliga avstamp.

Europeiska Socialfonden

Skåneakademier 4-Yes har finansierats av Europeiska Socialfonden (ESF) som är EU:s viktigaste finansiella redskap för att främja sysselsättning och stimulera tillväxt i medlemsländerna. Fonden instiftades 1957 och har haft som mål att minska skillnader i välstånd och levnadsstandard mellan EU:s medlemsländer. Det övergripande målet för det nationella strukturfondsprogrammet, där Socialfonden utgör en del, är *”Ökad tillväxt genom god kompetensförsörjning samt ett ökat arbetskraftsutbud”*. I detta perspektiv ges särskild prioritet till adekvat kompetens i organisationer samt bättre integration i arbetslivet.

Socialfonden har finansierat projekt i Sverige sedan 1995 och för den aktuella programperioden (2007-2013) är fonden uppdelad i två programområden där Skåneakademier 4-Yes sorterar under **Programområde 1 – kompetensförsörjning**. Där avses insatser för anställda på såväl privata och offentliga som ideella arbetsplatser som behöver kompetensutveckling för att skapa tillväxt, effektivitet eller utvecklingskraft. Insatser som finansieras inom PO1 ska i första hand skapa mervärde genom att möjliggöra insatser som bland annat ska syfta till att påverka och förbättra enskilda individers och grupper situation i arbetslivet och företagens strategier, produktivitet och tillväxt genom tillvaratagande av adekvat kompetensutveckling. Projekt inom PO1 ska:

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

För Socialfonden finns vidare fyra programkriterier som syftar till att säkerställa att programmet ger ett mervärde vad gäller ökad tillväxt och sysselsättning. De fyra horisontella kriterierna är: *lärande miljöer*, *samverkan*, *innovativ verksamhet* och *strategisk påverkan*. Dessutom ska projekt som finansieras av Socialfonden införliva ett jämställdhetsperspektiv på alla nivåer. Dessa kriterier har genomgående beaktats inom utvärderingen, men någon särskild redovisning av detta kommer inte att göras i denna rapport.

Projekt som får finansiering från Socialfonden är skyldiga att rapportera särskilda uppgifter och detta skiljer sig åt beroende på vilket programområde som projektet befinner sig i. Inom Programområde 1 gäller att följande resultat- och effektindikatorer ska redovisas:

1. Antal deltagare som upplever att insatsen resulterat i att de:
 - a. har fått förutsättningar att ta sig an fördjupade arbetsuppgifter eller bredda sitt arbetsområde.
 - b. har fått fördjupade eller breddade arbetsuppgifter.
2. Antal deltagande arbetsställen som upplever att insatsen resulterat i att arbetsplatsen:
 - a. präglas av fördjupade kunskaper inom nuvarande arbetsområden.
 - b. har breddat sin verksamhet, vilket kommer att leda/har lett till ett behov av att få nya eller förändrade arbetsuppgifter utförda.
3. Antal deltagande arbetsställen som upplever efter avslutat projekt att de står bättre rustade för att förhindra långtidssjukskrivningar.
4. Antal deltagande arbetsställen som efter avslutat projekt upplever att arbetsplatsen har fått en ökad kunskap om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.

Liksom för de horisontella kriterierna gäller att dessa indikatorer genomgående har beaktats inom utvärderingen, men någon särskild analys kommer inte att göras i denna rapport.

GENOMFÖRANDET AV SKÅNEAKADEMIER 4-YES

Under denna rubrik följer en övergripande analys av genomförandet av projektet Skåneakademier 4-Yes. Analysen tar sin utgångspunkt i en statsvetenskaplig implementeringsanalys och innebär huvudsakligen en analys av programteorin³ i projektet utifrån dess giltighet, genomförande samt hållbarhet.

Programteorins **giltighet** handlar om relevansen i de antaganden som ligger bakom skapandet av ett projekt. Alla insatser bygger på en uppfattning om ett problem och för att insatsen ska bli lyckad krävs då sannolikt att man har en korrekt bild av olika förhållanden bakom problemet. En fråga som ska resas är därför om deltagarna i projektet tycker att den processinriktade insats med fokus på strategisk kompetensutveckling som de tagit del av vilar på en god idé utifrån deras förutsättningar.

Genomförandet av programteorin kan sedan betraktas ur två olika perspektiv. Det första handlar om hur väl man lyckats förankra idén om genomförandeprocessen hos olika aktörer. Till detta hör sedan ett resonemang om hur berörda aktörer har kunnat förvalta idén om insatsen och hur genomförandet sedan tagit sig uttryck.

Det avslutande området, programteorins **hållbarhet**, berör frågan om insatserna också lett till avsedda effekter. Det handlar med andra ord om den s k yttre effektiviteten⁴ i processen och frågan som ställs är om det är rimligt att det tänkta genomförandet också leder till avsedda effekter.

Giltighet

Sammantaget är det uppenbart att det bland deltagarna i Skåneakademier 4-Yes finns en uppfattning att projektet vilar på en god idé. Ett sätt att belysa detta är genom det inledande moment i utvärderingen där en kort enkät riktades till deltagande företagsledare med en fråga om vad man anser skapa konkurrenskraft respektive tillväxt för företaget.

På frågan om vad man anser skapa **konkurrenskraft** märks bland annat följande svar:

"Bättre säljorganisation och planering/styrning i projekt för våra kunder".

"Att våra medarbetare får bättre insikt i hur de påverkar verksamheten".

"Att jag kan visa tydligt på vad som är fördelarna med att använda mitt företags tjänster jämfört med andras".

³ Programteori kan ses som en logisk modell som beskriver projektets mål och önskvärda resultat samt antaganden kring vad som behöver göras för att målen ska uppnås. Genom att analysera programteorin kan utvärderingen skapa en förståelse för hur det är tänkt att projektet ska nå sina mål och vilka de grundläggande antagandena är. Därifrån är det sedan möjligt att värdera resultatet, inte bara i förhållande till genomförandet av insatserna utan också i förhållande till förtjänster och brister i den underliggande projektlogiken.

⁴ Med *inre effektivitet* menar man oftast produktiviteten, det vill säga förhållandet mellan tillförda resurser och det som produceras. Den *yttre effektiviteten* handlar om att producera insatser som står i relation till problemet och kan ses påverka detta. En vanlig beskrivning är att inre effektivitet är att göra saker rätt, medan yttre effektivitet är att göra rätt saker.

"Att jag blir bättre på företagsfrågor, t ex marknadsföring, LOU, kundrelationer".

"Att utveckla strategier, befästa framgångar och skapa förändringar".

"Nätverket som skapas bl a genom 4-Yes projektet. Det finns alltid någon som har hört om någon som har ett behov och inte vet var de skall vända sig. Ringarna på vattnet".

"Detalj kunskap om de produkter vi säljer".

"Genomtänkt affärsidé med en fokuserad försäljning och marknadsföring".

"Breddade kontaktytor/nätverk. Fördjupad kunskap".

För att komplettera detta kan ytterligare svar på frågan om vad man anser skapa tillväxt för företaget lyftas fram:

"Att jag som person utvecklas både som företagare och i min yrkesroll".

"Gott omhändertagande av gamla kunder och ökat antal nya kunder".

"Effektivitet och struktur, kreativitet och inspiration. Bygga framgångsrika team. Maximera försäljningen".

"Produktutveckling och innovationer, ökad kunskap om marknadsföring".

"Nätverkande och samarbeten med andra företag".

"Breddade kontaktytor/nätverk. Fördjupad kunskap".

"Rätt marknadsföring, utbildning och kompetens höjning för personalen".

"Många nya kontakter är en förutsättning för ökad efterfrågan som i sin tur kan generera tillväxt".

Sammantaget kan dessa uttalanden sägas motsvara den bakomliggande idén med och aktiviteterna inom Skåneakademier 4-Yes. Varför valde man då som företagsledare att engagera sig i detta projekt? I den enkät som genomfördes i november 2010 generade denna fråga bland annat följande svar:

"Att se nya möjligheter att utveckla företaget."

"Behov att få utvecklas och finna nya marknader, lokalt och regionalt."

"Både jag och företaget behövde utvecklas."

"Chans till stöd och utveckling med finansiellt stöd."

"Chansen till utbildning för samtliga på företaget på ett smidigt sätt samt stärka sammanhållningen inom personalen."

"Det lät som ett bra projekt med bra innehåll. Behov av vidareutbildning i vissa frågor."

"Det lät spännande att få träffa andra företagare och få kompetensutveckling utan kostnad."

"Det verkar ett bra program som skulle kunna ge mitt företag nya idéer."

"Eftersom det innehåller en stor del affärsutveckling och vi beslutat oss om att ta fram en långsiktig och hållbar plan för företagets utveckling, så passade detta bra, samtidigt som man får schemalagd tid för att göra detta under arbetstid och man slipper sätta hela strukturen på egen hand."

"Eftersom jag inte har några arbetskamrater tyckte jag att det var kul med gemenskap."

"Framgångsrika företag utbildar sina medarbetare och Skåneakademier 4-Yes verkade ett bra sätt för detta."

"Jag arbetar ensam och tycker det är trist vill ut och se nå't annat, träffa människor och framför allt lära mig nya saker."

"Jag kände behov av att få tänka till kring mitt företagande och utveckla det ytterligare."

"Jag såg en möjlighet till kompetensutveckling och möjlighet för mitt företag att bli mer framgångsrikt."

"Jag tyckte att det kunde vara bra att få lite insikt om hur det ser ut runt om på företag som är i samma storleksklass, utbyta tankar samt idéer. Dessutom alltid bra att få lite extra kunskap och få lite hjälp med finansieringen av detta."

"Lät som ett intressant upplägg med möjlighet att ska nya kontakter och kompetens."

"Mycket fördelaktig möjlighet till utveckling av företaget."

"Möjligheten att utveckla både mig själv och mitt företag som jag sannolikt inte skulle göra i samma utsträckning själv hemma på kammaren. Samt möjligheterna till nätverkande med likasinnade."

Just "möjligheten att utveckla min personal" återkom många gånger, och flera företagsledare uttryckte ett grundläggande incitament i att få ta del av externfinansierade utbildningsinsatser (företagsspecifik utbildning). Intressant att notera är dock att det finns många svar som visar på en önskan om en processinriktad insats för bättre förutsättningar för verksamhetsutveckling.

Avslutningsvis ställdes i denna inledande enkät i november 2010 en fråga till företagsledarna om de i detta skede trodde att deltagandet i Skåneakademier på sikt skulle kunna bidra till att öka tillväxten i företaget. Hur svaren på denna fråga fördelade sig syns i tabellen nedan.

Tror du att deltagandet i Skåneakademier på sikt kan bidra till att öka tillväxten i ditt företag?

	Antal	Procent	Kumulativ procent
Ja, Skåneakademier kommer säkert att bidra till ökad tillväxt i mitt företag	26	33,3	33,3
Skåneakademier kommer kanske att bidra till ökad tillväxt i mitt företag	45	57,7	91,0
Nej, Skåneakademier kommer inte att bidra till ökad tillväxt i mitt företag	7	9,0	100,0
Total	78	100,0	

Av tabellen ovan framgår att det inledningsvis fanns en klart positiv förväntan på Skåneakademier 4-Yes. Den dominerande uppfattningen tycks vara att de deltagande företagsledarna haft en stor tilltro till idén med projektet. Om denna bild håller i sig ska vi återkomma till längre fram i analysen.

Genomförande

Under denna del av analysen ligger fokus på genomförandet Skåneakademier 4-Yes. Det kommer mer specifikt att handla om hur aktiviteterna inom projektet uppfattats av deltagarna.

Som tidigare nämnts så föregicks Skåneakademier 4-Yes av en förundersökning under våren 2009. Förstudien drevs i en process med två samordnarträffar och en analys av företaget gällande utvecklingsstrategi och strategisk kompetensutveckling. Vidare sammanställdes behovet av kompetensutveckling i företaget för samtliga medarbetare. Analysen av företagen byggde på ett frågeformulär där företagsledarna tillsammans med affärskonsulter gick igenom tre områden: Var är mitt företag? Var skall vi vara om 3-5 år? Vad behöver vi för att komma dit? En svårighet som diskuterats i anslutning till de två inledande enkätundersökningarna är dock tiden mellan avslutad förstudie sommaren 2009 och start av projektets genomförande i slutet av januari 2010. Det dröjde sedan ytterligare tid innan de faktiska aktiviteterna i projektet inleddes. Denna period upplevdes som lång av de deltagande företagen och såväl konjunktur som företagens förutsättningar hade ändrats från förstudie till projektimplementering. Detta skapade följaktligen viss frustration hos företagen.

Dessa problem är inte unika för Skåneakademier 4-Yes. Detta är snarare ett generellt problem som till stor del kan härröras till Socialfondens tidigare upplägg med sk förprojekt och genomförandeprojekt, ett förfarande som man idag frångått. En negativ konsekvens med detta, i synnerhet för kompetensutvecklingsinsatser för företag, var långa handläggningstider i övergången från förprojekt till genomförandeprojekt. Detta resulterade ofta just i att behovsanalyser som genomförts blivit inaktuella. Detta uppmärksammades bland annat i utvärderingen av det motsvarande projektet *"Tillväxt och lönsamhet"* som genomförts i Kalmar, Mönsterås, Oskarshamn, Nybro, Emmaboda och Torsås kommuner⁵.

Vad gäller Skåneakademier 4-Yes kom denna omständighet i första hand att påverka det inledande genomförandet av projektet, men en framgångsfaktor i att få igång insatserna tycks ha varit det *"letter of commitment"* som företagen skrivit på i anslutning till projektansökan tillsammans med ett aktivt arbete från projektledaren: *"Informationen var dålig i början, innan (projektledaren) kom in och styrde upp allt!"*. De problem som skulle behöva hanteras visade sig snarast i första hand avse det utvecklingsprogram som utvecklades under förstudien.

Utvecklingsprogram för företagsledare och medarbetare

I den första delrapporten från utvärderingen kunde det konstateras att det till utvecklingsprogrammet var kopplat en viss osäkerhet från deltagarna, främst då detta inte

⁵ Klippvik, Agneta (2010) *Lärande uppföljning och utvärdering för projekt Tillväxt och Lönsamhet*. Stencil.

var någon modell som informerats om i förprojekteringen, utan som egentligen utvecklades under framtagandet av planen för genomförandet av projektet. Synpunkter framfördes även kring att denna typ av insats inte motsvarade incitamentet för att delta i Skåneakademier 4-Yes, då många första hand såg riktade utbildningsinsatser framför sig (se Giltighet ovan). En del av deltagarna ansåg vidare att detta upplägg tog för mycket tid i anspråk, men överlag har man i förlängningen varit mycket positiv till det mer processinriktade utvecklingsprogrammet. Redan vid tidpunkten för den andra enkätundersökningen syntes en tydligt positiv utveckling i hur deltagarna förhöll sig till denna aktivitet. Detta har sannolikt underbyggs av förankringsinsatser från projektledaren för Skåneakademier 4-Yes, tillsammans med det faktum att många av de deltagande företagen är småföretag som är i behov av nya kontaktytor. Detta har inte minst framgått av framställningen under rubriken Giltighet ovan. När utvecklingsprogrammen väl kommit igång lyfts sedermera denna insats fram som mycket uppskattad och viktig för fortsatt utveckling i företagen.

I den avslutande enkäten ställdes en fråga till de deltagande företagsledarna hur man sammantaget uppfattat det utvecklingsprogram man deltagit i. Medarbetarna fick inte denna fråga då insatsen för denna grupp varit mer begränsad. Svaren på frågan syns i tabellen nedan.

Hur har du uppfattat det utvecklingsprogram för företagsledare som du deltagit i genom Skåneakademier?

		Antal	Procent	Kumulativ procent
Valid	Mycket positivt	34	58,6	58,6
	Positivt	20	34,5	93,1
	Varken eller	3	5,2	98,3
	Negativt	1	1,7	100,0
	Mycket negativt	0	0	100,0
	Total	58	100,0	

Av tabellen framgår att sex av tio av företagsledarna uppfattat denna insats som mycket positiv. Sammantaget har endast en person uttryckt en negativ uppfattning om utvecklingsprogrammet. Som följdfråga ställdes sedan en öppen fråga om vilken nytta man i första hand anser sig ha fått ut av utvecklingsprogrammet för företagsledare. Bland svaren märks bland annat följande kommentarer:

"Affärsutveckling och personlig utveckling."

"Bättre och effektivare planering."

"En större tillit till min förmåga att driva ett företag och att våga satsa."

"Framförallt har jag kunnat repetera tidigare kunskaper och sätta in dessa i sitt sammanhang."

"Fördjupade kunskaper kring mig själv och mitt företagande. Ett riktigt bra nätverk av andra företagare. Nya samarbeten."

"Jag har fått tänka igenom företagets affärsplan."

utbyta erfarenheter. Det tycks även finnas en tydlig koppling till företagens förutsättningar för att bedriva utvecklingsarbete i de egna företagen.

Generella utbildningar och företagsspecifik utbildning

Inom Skåneakademier 4-Yes har ett antal utbildningsblock erbjudits där generella gemensamma utbildningar arrangerats. Totalt har 58 grupper medverkat i 105 utbildningstillfällen på teman som t ex Administration, IT-utbildning, Säljutbildning, Marknadsföring, Konflikthantering och Hälsosamma arbetsplatser. Utöver detta har även ca 100 företagsspecifika utbildningar ägt rum där företagen själva har fått önska och handla upp verksamhetsanpassade utbildningar.

I den avslutande enkäten ställdes en fråga till såväl medarbetare som företagsledare om hur man sammantaget uppfattat de utbildningsinsatser man tagit del av. Vidare frågades om man ansåg att utbildningarna varit relevanta i förhållande till det arbete man utför. Svaren på frågorna syns i tabellerna nedan.

Hur har du sammantaget uppfattat de generella gemensamma utbildningar som du deltagit i?			Hur har du sammantaget uppfattat de företagsspecifika utbildningar som du deltagit i?		
	Antal	Procent		Antal	Procent
Mycket positivt	37	35,6	Mycket positivt	50	58,8
Positivt	57	54,8	Positivt	23	27,1
Varken eller	9	8,7	Varken eller	7	8,2
Negativt	1	1,0	Mycket negativt	1	1,2
Mycket negativt	0	0	Har inte deltagit	4	4,7
Total	104	100,0	Total	85	100,0

I vilken utsträckning har de gemensamma utbildningar du deltagit i varit relevanta i förhållande till ditt arbete?			I vilken utsträckning har de företagsspecifika utbildningar du deltagit i varit relevanta i förhållande till ditt arbete?		
	Antal	Procent		Antal	Procent
I mycket hög utsträckning	18	18,8	I mycket hög utsträckning	35	44,3
I hög utsträckning	46	47,9	I hög utsträckning	28	35,4
I begränsad utsträckning	27	28,1	I begränsad utsträckning	14	17,7
I mycket begränsad utsträckning	5	5,2	I mycket begränsad utsträckning	2	2,5
Total	96	100,0	Total	79	100,0

Av tabellerna framgår först och främst att deltagarna allmänt sett är positiva till de utbildningsinsatser man tagit del av, så väl generella som företagsspecifika. Man ser även positivt på relevansen i utbildningarna. Det framgår emellertid att de svarande deltagarna *överlag är mer positiva till de företagsspecifika utbildningarna*. Att det finns en skillnad i hur man förhåller sig till dessa två typer av utbildningar framgår även av den följande öppna frågan om vilken nytta man anser sig ha fått av de olika insatserna.

När det handlar om nyttan av de **gemensamma utbildningarna** ligger fokus i första hand på samspelet med de andra deltagarna och en allmän utveckling av de egna kunskaperna. Den nytta som framhålls tycks vara mer indirekt och långsiktig. Ett citat från enkäten belyser detta: *"Kursledaren, gruppens dynamik och själva innehållet har varit helt suveränt. Egentligen mer människorna än innehållet, men innehållet tror jag att jag kan ha användning av att gå tillbaka till i framtiden"*. När det gäller de **företagsspecifika utbildningarna** är det en betydligt mer praktiskt inriktad nytta som lyfts fram med direkt koppling till de egna arbetsuppgifterna. Ett citat får belysa detta: *"Jag kan komplettera mitt tjänsteutbud med en ny tjänst som ger ett mervärde i verksamheten. Jag kan tydligare visa för kunderna på vad jag kan erbjuda"*.

På frågan till företagsledarna om hur man uppfattat balansen mellan generell och företagsspecifik utbildning svarar sedan merparten att den varit bra. Endast en av tio tycker att det varit för mycket gemensamma utbildningar, vilken samtidigt kan spegla att det hos en del av företagsledarna förmedlas en underliggande syn på att företagsspecifik utbildning är det som varit grundläggande incitament för att gå in i projektet. Ett uttalande i den inledande enkäten belyser detta väl: *"De företagsspecifika utbildningarna var incitament för deltagande. Grundläggande utbildning bör individer/företag bekosta själva"*. Av många ses de riktade utbildningarna fortfarande som det mest centrala, men det finns idag en klar uppfattning om värdet av kombinationen med de generella utbildningarna: *"Man behöver kanske egentligen mer företagsspecifik utbildning, men den gemensamma har gett så mycket vad gäller nätverkande och utbyte av erfarenhet mellan gruppmedlemmarna."* Citatet visar återigen på den nätverksinriktade nytta som många lyfter fram i de generella utbildningarna.

Allmänt om genomförandet

Av resultaten från de frågor som redovisats ovan framgår det att deltagarna i Skåneakademier 4-Yes är mycket positiva till de insatser man tagit del av. Även om det fanns vissa reservationer mot framför allt utvecklingsprogrammet för företagsledare förmedlas idag en mycket positiv bild kring genomförandet av och ändamålsenligheten i projektets aktiviteter. Det framgår emellertid att det finns vissa mönster i hur man uppfattar de olika insatserna, bland annat i att många värderar den praktiska nytta som företagsspecifik utbildning ger, men även det nätverk som utvecklingsprogrammet gett upphov till. Dessa mönster blir även tydliga när svaren sammanställs från den summerande frågan där såväl företagsledare som medarbetare ombads att rangordna insatser i projektet *utifrån den nytta de ansett sig få ut av dem*. I tabellen på nästa sida illustreras den översiktliga bilden av hur svaren fördelat sig. Notera att svarsalternativ 1 motsvarar mest nytta, vilket innebär att de aktiviteter som har lägst medelvärde är de som uppfattats ge upphov till mest nytta.

Kan du rangordna insatserna inom Skåneakademier utifrån din uppfattning om vad som gett dig mest? 1 = mest nytta - 7 = minst nytta. M=Medarbetare F=Företagsledare. Tal motsvarar antal markerade svar per insats.																	
Rangordning	1		2		3		4		5		6		7		Medelrank Ftg.ledare	Medelrank Medarb.	Medelrank Totalt
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F			
Utvecklingsprogram för företagsledare		10		10		8		1		3		3		1	2,72		2,72
Medarbetarträffar	2		9		2		1		2		2		1			3,11	3,11
Individuell coaching för företagsledare		6		4		3		2		2		2		0	2,79		2,79
Coaching/workshop för eget företag	2	2	1	2	2	2	4	3	0	2	2	1	1	1	3,62	3,75	3,69
Skåneakademiernas generella utb.	4	1	5	3	7	14	1	8	5	4	3	1	0	3	3,76	3,28	3,52
Företagsspecifik utbildning	12	18	4	8	4	1	2	1	5	2	1	3	3	6	2,85	2,97	2,91
Seminarier	1	0	3	6	2	8	3	12	3	8	1	3	1	0	3,84	3,79	3,82
Utvecklingsdagar	2	2	2	4	5	4	2	9	4	8	3	6	0	4	4,50	3,72	4,11

Tabellen visar att det i första hand är utvecklingsprogram för företagsledare (men även medarbetarträffar) tillsammans med den företagsspecifika utbildningen som värderas högst i förhållande till nytta. Detta kan sägas visa på att det inom Skåneakademier 4-Yes utvecklats en uppskattad arbetsmodell för processinriktad strategisk kompetensutveckling. Projektets olika aktiviteter har gjort att små och medelstora företag genom ett strukturerat nätverk får möjlighet träffas och utbyta erfarenheter samtidigt som man kan åtnjuta riktade utbildningsinsatser för det enskilda företaget. Att aktiviteterna inom Skåneakademier 4-Yes varit uppskattade framgår även av den fråga som riktades till företagsledarna om huruvida insatserna motsvarat deras förväntningar.

**I vilken utsträckning har insatserna inom Skåneakademier
sammantaget motsvarat dina förväntningar i egenskap av företagsledare?**

		Antal	Procent	Kumulativ procent
Valid	I mycket hög utsträckning	26	46,4	46,4
	I hög utsträckning	24	42,9	89,3
	I begränsad utsträckning	6	10,7	100,0
	I mycket begränsad utsträckning	0	0,0	100,0
	Total	56	100,0	

Av tabellen kan vi utläsa att nio av tio företagsledare svarat att insatserna projektet i hög eller mycket hög utsträckning motsvarat deras förväntningar. Genom detta konstaterar vi att genomförandet av projektet tycks ha fungerat väl. Fråga som ska ställas i nästa avsnitt är vilka effekter vi sedan kan se att insatserna ger upphov till för deltagande personer och företag.

EFFEKTER AV SKÅNEAKADEMIER 4-YES

Under projektet har totalt tre enkäter riktats till deltagande företagsledare och medarbetare. De inledande enkäterna har haft huvudsakligt fokus på genomförandet av insatserna i Skåneakademier 4-Yes, medan den avslutande enkäten haft ett dominerande fokus på insatsernas effekter. I enkäten har frågor ställts som avser effekter på såväl individ som organisationsnivå. Nedan kommer de huvudsakliga utfallen av slutenkäten att redovisas, först avseende medarbetare respektive företagsledare. Notera emellertid att samtliga frågor som ställts i enkäten inte kommer att beröras i framställningen. För det fullständiga underlaget hänvisas istället till frekvensredovisningen i Bilaga 2.

Medarbetare

Analysen som gjordes inför projektet visade bland annat på behovet av att utveckla medarbetares förståelse för verksamhetens förutsättningar samt det egna agerandets betydelse för utveckling och framgång i företaget. I enkäten ställdes därför ett antal frågor som utgår från denna aspekt. En första övergripande fråga som ställdes var i vilken utsträckning man anser att insatserna i Skåneakademier 4-Yes gjort att man utvecklats som medarbetare. Av diagrammet nedan framgår att hälften av de som svarat anser att så är fallet i hög eller mycket hög utsträckning.

I vilken utsträckning har insatserna
i Skåneakademier utvecklat dig som medarbetare?

	Antal	Procent	Kumulativ procent
Valid I mycket hög utsträckning	2	5,0	5,0
I hög utsträckning	18	45,0	50,0
I begränsad utsträckning	19	47,5	97,5
I mycket begränsad utsträckning	1	2,5	100,0
Total	40	100,0	

På den öppna följdfrågan om på vilket sätt detta skett märks bland annat följande svar:

"Att jag kan göra mitt arbete på kortare tid eftersom jag kan dataprogrammen bättre samt att jag lärt mig tekniker som jag har mycket nytta av i förhandlingsläge i mitt arbete vilket sparar pengar för företaget."

"Det har fått alla medarbetare att tänka på samma håll i företaget."

"Jag vet hur jag kan gå tillväga och vilka jag kan kontakta för att ändra och förbättra vissa rutiner."

De som istället svarat att insatserna endast i begränsning utvecklat dem som medarbetare hänvisar i första hand till omfattningen av insatsen och rimligheten i att detta kan medföra någon större påverkan: *"Någon dags kurs ändrar inte på vem jag är"*. I flera fall är det så att medarbetare endast deltagit i enstaka insatser. Det är då rimligt att anta att någon större påverkan inte går att spåra, i synnerhet inte avseende rollen som medarbetare.

Vidare ställdes frågor om i vilken utsträckning man anser att insatserna medfört en ökad medvetenhet kring företagets målsättningar respektive arbetssätt, vilket i projektansökan är tydligt uttalade inriktningsmål. Av tabellerna nedan syn att svaren på frågorna fördelar sig på motsvarande sätt, och i båda fallen är det svårt att dra några egentliga slutsatser.

I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier gjort dig mer medveten om ditt företags målsättningar?				I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier gjort dig mer medveten om hur ditt företag arbetar?			
	Antal	Procent	Kumulativ procent		Antal	Procent	Kumulativ procent
I mycket hög utsträckning	0	0,0	0,0	I mycket hög utsträckning	2	5,6	5,6
I hög utsträckning	19	48,7	48,7	I hög utsträckning	17	47,2	52,8
I begränsad utsträckning	15	38,5	87,2	I begränsad utsträckning	14	38,9	91,7
I mycket begränsad utsträckning	5	12,8	100,0	I mycket begränsad utsträckning	3	8,3	100,0
Total	39	100,0		Total	36	100,0	

På de öppna följdfrågorna noterades endast ett fåtal svar, vilket bekräftar svårigheterna i att dra några egentliga slutsatser baserat på dessa frågor.

Vidare ställdes två frågor till medarbetarna om huruvida insatserna i Skåneakademier 4-Yes bidragit till *ökade kunskaper som de kan ha nytta av i sitt arbete* samt om man genom dessa insatser *fått förutsättningar att bredda sina arbetsuppgifter*. Motsvarande fråga om dessa effekter på medarbetarnivå ställdes även till företagsledare. Hur svaren på dessa frågor fördelade sig syns i tabellerna nedan.

I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier sammantaget gett dina anställda ökade kunskaper som de kan ha nytta av i sitt arbete?				I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier gett dig ökade kunskaper som du kan ha nytta av i ditt arbete?			
FÖRETAGSLEDARE				MEDARBETARE			
	Antal	Procent	Kumulativ procent		Antal	Procent	Kumulativ procent
I mycket hög utsträckning	3	14,3	14,3	I mycket hög utsträckning	3	7,9	7,9
I hög utsträckning	7	33,3	47,6	I hög utsträckning	24	63,2	71,1
I begränsad utsträckning	10	47,6	95,2	I begränsad utsträckning	11	28,9	100,0
I mycket begränsad utsträckning	1	4,8	100,0	I mycket begränsad utsträckning	0	0	100,0
Total	21	100,0		Total	38	100,0	

I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier sammantaget gett dina anställda förutsättningar att bredda sina arbetsuppgifter?				I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier gett dig förutsättningar att bredda dina arbetsuppgifter?			
FÖRETAGSLEDARE				MEDARBETARE			
	Antal	Procent	Kumulativ procent		Antal	Procent	Kumulativ procent
I mycket hög utsträckning	2	9,5	9,5	I mycket hög utsträckning	3	7,7	7,7
I hög utsträckning	5	23,8	33,3	I hög utsträckning	16	41,0	48,7
I begränsad utsträckning	10	47,6	81,0	I begränsad utsträckning	18	46,2	94,9
I mycket begränsad utsträckning	4	19,0	100,0	I mycket begränsad utsträckning	2	5,1	100,0
Total	21	100,0		Total	39	100,0	

Att notera är att båda frågorna i högre utsträckning besvaras positivt av medarbetarna i förhållande till företagsledare. Vidare är båda grupperna överlag mer positiva då det handlar om ökade kunskaper man kan nytta av i sitt arbete. På denna fråga kan vi notera att ca hälften av företagsledarna och nästan tre fjärdedelar av medarbetarna svarat att insatserna i Skåneakademier 4-Yes gett medarbetarna kunskaper som de kan ha nytta av i sitt vardagliga arbete. Frågan om förutsättningar att framöver bredda sina arbetsområden baserar sig på Socialfondens indikatorer och är ofta svår för såväl deltagare som utvärderare att förhålla sig till.

Vidare ställdes en fråga till medarbetarna om huruvida Skåneakademier 4-Yes skapat ett intresse hos medarbetarna att fortsätta med sin kompetensutveckling.

Har Skåneakademier skapat ett intresse för dig att fortsätta med din kompetensutveckling?

	Antal	Procent	Kumulativ procent
I mycket hög utsträckning	7	17,9	17,9
I hög utsträckning	17	43,6	61,5
I begränsad utsträckning	12	30,8	92,3
I mycket begränsad utsträckning	3	7,7	100,0
Total	39	100,0	

Av svaren på denna fråga framgår att sex av tio av de medarbetare som besvarat i enkäten i hög eller mycket hög utsträckning ser att Skåneakademier 4-Yes har bidragit till ett intresse för att fortsätta med den egna kompetensutvecklingen.

Företagsledare

Analysen som gjordes inför projektet visade bland annat på behovet av att utveckla *företagsledarnas sammantagna förmåga att leda verksamheten* samt det egna agerandets betydelse för utveckling och framgång i företaget. I enkäten ställdes därför ett antal frågor som utgår från rollen som företagsledare. En första övergripande fråga som ställdes var i vilken utsträckning man anser att insatserna i Skåneakademier 4-Yes gjort att man utvecklats som företagsledare.

I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier utvecklat dig som företagsledare?

	Antal	Procent	Kumulativ procent
Valid I mycket hög utsträckning	14	28,0	28,0
I hög utsträckning	26	52,0	80,0
I begränsad utsträckning	10	20,0	100,0
I mycket begränsad utsträckning	0	0,0	
Total	50	100,0	

Av tabellen på föregående sida kan vi notera att åtta av tio företagsledare angett att de i hög eller mycket hög utsträckning utvecklats i sin roll. Detta kan jämföras med svaren på motsvarande fråga för medarbetare där siffran var fem av tio.

På den öppna följdfrågan om på vilket sätt detta skett märks bland annat följande svar:

"Framför allt har företagsledarcoachingen varit bra för mig personligen och som företagsledare."

"Fått bättre insikt i företagandet."

"Jag har fått träning i att vara företagsledare, att tro på min vara, att framföra min vara, att bli coachad hur framföra min vara."

"Tillsammans med ett projekt för kvinnligt ledarskap har jag idag känslan av att jag duger som företagare och har möjlighet att klara av det."

"Avsätta tid för reflektera över företagets utveckling. Tydligare och mätbara mål."

"Framför allt för att projektet gjort att jag avsätter tid och fokus på viktiga frågor och strategier som annars lätt försvinner i den 'dagliga businessen'."

"Jag har blivit bättre på att vara företagare. Jag ser saker på ett helt annat sätt nu."

"Jag har fått en säkerhet i min roll som företagsledare, tack vare utbildningen."

"Jag har fått utbildning i hur man kan tänka rent strategiskt i många frågor det har varit bra!"

"Jag har kommit till nya insikter och har lärt mig att förtydliga mina mål och visioner."

"Nya kontaktytor. Nya kunskaper. Bättre balans mellan arbete och fritid."

"Tryggare i min roll som ledare."

De som svarat att de endast i begränsad utsträckning utvecklats som företagsledare anger i följdfrågan framför allt följande orsaker:

"För mycket allmänna diskussioner i förhållande till den branch som vi verkar inom."

"Jag har inte deltagit i specifika ledaraktiviteter. Har fokuserat på yrkeskompetens."

"Jag har svårt för att utveckla mitt företag just nu."

"Jag hade fått ut ännu mer om jag haft personal, varit igång längre med företaget och haft mer egenföretagarerfarenhet."

Av sammanställningen ovan är det följaktligen en tämligen positiv bild som tecknas av projektets påverkan på de deltagande företagsledarna. Utöver en inriktning på att stärka företagsledarna i sin roll var även ett uttalat mål att öka kontaktytorna för företagen. Vi har genomgående i framställningen ovan kunnat se att företagsledarna lyfter fram de nätverk som Skåneakademier 4-Yes genererat. I enkäten ställdes sedan en fråga som riktar sig mot varaktigheten i dessa kontakter. Resultaten på frågan om man tror att man kommer att fortsätta träffa andra företagsledare efter projektets slut syns i tabellen på nästa sida.

**Tror du att du kommer att fortsätta att träffa andra
företagsledare som deltagit i Skåneakademier efter projektets slut?**

		Antal	Procent	Kumulativ procent
Valid	Ja	33	64,7	64,7
	Kanske	18	35,3	100,0
	Nej	0	0,0	100,0
	Total	51	100,0	

Två tredjedelar av företagsledarna uppger på frågan ovan att de tror att de kommer att fortsätta underhålla det nätverk som skapats genom projektet. Av kommentarerna på frågan framgår även att planeringen för fortsatta insatser i flera fall är långt gången: *”Vi har redan bokat in nästa möte och då kommer vi att följa upp vad som hänt i respektive företag under och efter projektet”*.

Under projekttiden har det blivit allt tydligare att Skåneakademier 4-Yes till stor del är att betrakta som ett projekt med fokus på attitydpåverkan där projektet vill bidra till att förändra en traditionell syn på kompetensutveckling genom utbildning till ett att vara mer av processinriktad strategisk verksamhetsutveckling. I enkäten ställdes följaktligen några frågor till företagsledarna som utgår från en sådan ansats. En fråga som ställdes avsåg företagsledarnas intresse för fortsatta satsningar på kompetensutveckling.

**I vilken utsträckning har Skåneakademier motiverat
Dig att fortsätta satsa på kompetensutveckling inom ditt företag?**

		Antal	Procent	Kumulativ procent
Valid	I mycket hög utsträckning	10	22,7	22,7
	I hög utsträckning	24	54,5	77,3
	I begränsad utsträckning	9	20,5	97,7
	I mycket begränsad utsträckning	1	2,3	100,0
	Total	44	100,0	

I tabellen ovan syns att tre fjärdedelar av de företagsledare som besvarat frågan uppger att Skåneakademier 4-Yes i hög eller mycket hög utsträckning motiverat dem till fortsatta satsningar på kompetensutveckling. Av kommentarerna på frågan uppger några företagsledare att de fått upp synen för vikten av kompetensutveckling i samband med utveckling av företaget. Samtidigt är det många som uppger att de redan tidigare tyckt att detta är viktiga frågor och att påverkan därför inte varit så stor som svaren kan tyckas antyda.

I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier påverkat din syn på verksamhetsutveckling?				I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier påverkat din syn på kompetensutveckling?			
	Antal	Procent	Kumulativ procent		Antal	Procent	Kumulativ procent
I mycket hög utsträckning	9	20,0	20,0	I mycket hög utsträckning	4	8,7	8,7
I hög utsträckning	27	60,0	80,0	I hög utsträckning	21	45,7	54,3
I begränsad utsträckning	9	20,0	100,0	I begränsad utsträckning	19	41,3	95,7
I mycket begränsad utsträckning	0	0,0	100,0	I mycket begränsad utsträckning	2	4,3	100,0
Total	45	100,0		Total	46	100,0	

Av tabellerna ovan framgår att Skåneakademier 4-Yes tycks haft en stor påverkan på de deltagande företagsledarna. Det är emellertid kring synen på verksamhetsutveckling som denna påverkan tycks vara som allra störst, där uppger åtta av tio företagsledare att insatserna i projektet påverkat dem. När det handlar om kompetensutveckling stannar siffran vid drygt hälften av företagsledarna. Dessa resultat speglar sannolikt det perspektiv kring just verksamhetsutveckling som präglat Skåneakademier 4-Yes.

Avslutningsvis ställdes några frågor som riktat sig till både medarbetare och företagsledare. Detta handlar i första hand om effekter i termer av ökade kunskaper som en följd av insatserna i projektet.

I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier gett dig ökade kunskaper som du kan ha nytta av i ditt arbete?				I vilken utsträckning har du haft möjlighet att använda dig av de nya kunskaperna när du utför ditt arbete?			
	Antal	Procent	Kumulativ procent		Antal	Procent	Kumulativ procent
I mycket hög utsträckning	18	20,5	20,5	I mycket hög utsträckning	14	15,4	15,4
I hög utsträckning	49	55,7	76,1	I hög utsträckning	49	53,8	69,2
I begränsad utsträckning	21	23,9	100,0	I begränsad utsträckning	24	26,4	95,6
I mycket begränsad utsträckning	0	0,0	100,0	I mycket begränsad utsträckning	4	4,4	100,0
Total	88	100,0		Total	91	100,0	

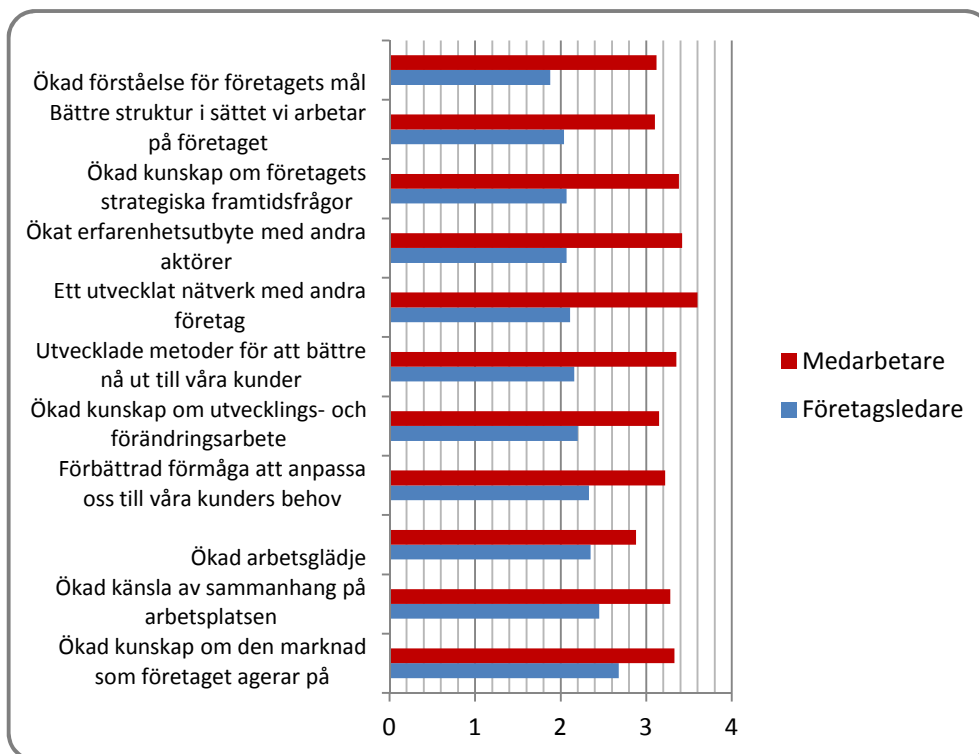
Av de två tabellerna ovan kan vi utläsa en tämligen positiv bild avseende såväl utvecklingen av nya kunskaper som möjligheten att tillämpa dessa kunskaper i det vardagliga arbetet. Här ska även tilläggas att företagsledare är något mer positiva än medarbetare på båda dessa frågor. Sammantaget tycker åtta av tio företagsledare att de i hög eller mycket hög utsträckning både fått nya kunskaper och att de sedan haft möjlighet att använda sig av dem.

Företagen

Som avslutning på avsnittet om de effekter som Skåneakademier 4-Yes kan sägas ha gett upphov till har det i enkäten ställts ett antal frågor till såväl medarbetare och företagsledare om olika effekter på företagsnivå. Framför allt ställdes deltagarna i projektet inför en rad påståenden som de ombads ta ställning till på en skala från "instämmer helt" (1) till "instämmer inte alls" (5). Medarbetarna kunde även välja att svara "vet inte" (6). I tabellen nedan syns vilka påståenden som presenterades och hur medarbetare respektive

företagsledare svarade. Påståendena är sorterade utifrån medelvärdet på företagsledarnas svar. Notera att det mot bakgrund av skalan instämmer helt – instämmer inte alls alltså är positivt med ett lågt medelvärde.

På mitt företag har vi, genom insatserna i Skåneakademier, fått:



Av tabellen framgår att det är en tämligen positiv bild som tecknas i förhållande till dessa effekter. Det är också tydligt att företagsledarna är mer positiva än medarbetarna. Då ska det poängteras att det inte är särskilt många av medarbetarna som valt att utnyttja alternativet "vet inte" (6). Att företagsledarna är mer positiva har varit ett genomgående mönster och uppenbart är att denna grupp värderar effekterna av Skåneakademier 4-Yes högre än medarbetarna.

Då Skåneakademier 4-Yes finansierats av Europeiska Socialfonden har även ett antal frågor som utgår från de indikatorer som presenterades på sidan 9 inkluderats i enkäten. Tre av dessa frågor har också ställts i form av påståenden, nämligen:

- Genom Skåneakademier har kunskapen inom mitt företag ökat om hur **diskriminering motverkas och likabehandling främjas**.
- Skåneakademier har påverkat attityder och värderingar inom mitt företag vad gäller frågor om **jämställdhet**
- Skåneakademier har påverkat attityder och värderingar inom mitt företag vad gäller frågor om **tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning**.

Dessutom har en fråga ställts om huruvida insatserna i Skåneakademier 4-Yes gjort att företagen blivit bättre rustade för att förhindra långtidssjukskrivningar. I tabellerna nedan redovisas svaren på dessa frågor.

Genom Skåneakademier har kunskapen inom mitt företag ökat om hur diskriminering motverkas och likabehandling främjas.				Skåneakademier har påverkat attityder och värderingar inom mitt företag vad gäller frågor om tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning.			
	Antal	Procent	Kumulativ procent		Antal	Procent	Kumulativ procent
Valid Instämmer helt	7	11,3	11,3	Valid Instämmer helt	6	8,1	8,1
2	17	27,4	38,7	2	13	17,6	25,7
3	20	32,3	71,0	3	22	29,7	55,4
4	5	8,1	79,0	4	9	12,2	67,6
Instämmer inte alls	7	11,3	90,3	Instämmer inte alls	14	18,9	86,5
Vet inte	6	9,7	100,0	Vet inte	10	13,5	100,0
Total	62	100,0		Total	74	100,0	

Skåneakademier har påverkat attityder och värderingar inom mitt företag vad gäller frågor om jämställdhet.				I vilken utsträckning har insatserna i Skåneakademier gjort att ditt företag idag är bättre rustat för att förhindra långtidssjukskrivningar?			
	Antal	Procent	Kumulativ procent		Antal	Procent	Kumulativ procent
Valid Instämmer helt	7	10,6	10,6	I mycket hög utsträckning	3	3,9	3,9
2	17	25,8	36,4	I hög utsträckning	13	16,9	20,8
3	20	30,3	66,7	I begränsad utsträckning	26	33,8	54,5
4	10	15,2	81,8	I mycket begränsad utsträckning	19	24,7	79,2
Instämmer inte alls	5	7,6	89,4	Vet inte	16	20,8	100,0
Vet inte	7	10,6	100,0	Total	77	100,0	
Total	66	100,0					

Resultaten på frågorna som utgår från Socialfondens indikatorer är svåra att dra några egentliga slutsatser kring, då det finns en tydlig dragning åt de mer neutrala svarsalternativen. Det är också vanskligt att dra för långtgående slutsatser kring dessa indikatorer då projektet inte haft som direkt målsättning att påverka deltagarna och företagen i dessa avseende.

Tillväxt och konkurrens

I den inledande presentationen av Skåneakademier 4-Yes konstaterades att projektets övergripande långsiktiga mål har varit att bidra till ökad tillväxt och konkurrenskraft hos de deltagande företagen. För att svara på frågan om vilken utsträckning Skåneakademier 4-Yes kan sägas bidra till **ökad tillväxt** ställdes i slutenkäten, d v s efter avslutat deltagande i projektets insatser, först en fråga om hur företagsledarna själva definierar tillväxt. På denna fråga svarade de flesta i termer av **ekonomisk tillväxt**, t ex ökad omsättning, vinst etc. Därefter ställdes en fråga om i vilken utsträckning som man utifrån sin egen definition tror att Skåneakademier 4-Yes kan bidra till att öka en sådan tillväxt. Av tabellen nedan framgår att nästan två tredjedelar av alla företagsledare tror att insatserna i

Skåneakademier 4-Yes i hög eller mycket hög utsträckning kan ha en sådan påverkan på det egna företaget.

Med hänsyn till vad du svarat på föregående fråga, i vilken utsträckning tror du att deltagandet i Skåneakademier kan bidra till att öka ditt företags tillväxt?

	Antal	Procent	Kumulativ procent
Valid I mycket hög utsträckning	8	19,5	19,5
I hög utsträckning	19	46,3	65,9
I begränsad utsträckning	13	31,7	97,6
I mycket begränsad utsträckning	1	2,4	100,0
Total	41	100,0	

För att på motsvarande sätt kunna besvara frågan om huruvida Skåneakademier 4-Yes kan sägas medföra en **ökad konkurrenskraft** för de deltagande företagen ställdes en fråga om hur företagsledarna själva definierar konkurrenskraft. På denna fråga lyfte många företagsledare fram aspekter som handlade om det egna företags relation till andra aktörer på marknaden, t ex avseende kunskap, profilering, produkt- och tjänsteutbud. Därefter ställdes frågan om i vilken utsträckning som man utifrån sin egen definition tror att Skåneakademier 4-Yes kan bidra till att öka konkurrenskraften i företaget. Av tabellen nedan framgår att det även här är nästan två tredjedelar av alla företagsledare som tror att insatserna i Skåneakademier 4-Yes kan ha en sådan påverkan på det egna företaget.

Med hänsyn till vad du svarat på föregående fråga, tror du att deltagandet i Skåneakademier kan bidra till att öka ditt företags konkurrenskraft?

	Antal	Procent	Kumulativ procent
Valid I mycket hög utsträckning	5	12,2	12,2
I hög utsträckning	22	53,7	65,9
I begränsad utsträckning	14	34,1	100,0
I mycket begränsad utsträckning	0	0,0	100,0
Total	41	100,0	

Som avslutning på framställningen av resultaten från den slutliga enkät som riktats till företagsledare och medarbetare som deltagit i Skåneakademier 4-Yes kan vi alltså konstatera att insatserna i projektet i hög utsträckning tycks motsvara sitt övergripande mål, d v s att bidra till ökad tillväxt och konkurrenskraft i de företag som medverkat. Åtminstone tycks de berörda företagsledarna vara av denna uppfattning.

SLUTKOMMENTAR MED REKOMMENDATIONER

Den slutliga enkäten inom utvärderingen av Skåneakademier 4-Yes har besvarats av 136 personer. När delar av de svar som dessa personer lämnat har redovisats har en bild tecknats av att det inom detta projekt har utvecklats en mycket uppskattad arbetsmodell för processinriktad strategisk kompetensutveckling. Projektets olika aktiviteter har gjort att små och medelstora företag genom ett strukturerat nätverk fått möjlighet att träffas och utbyta erfarenheter samtidigt som man kan åtnjuta riktade utbildningsinsatser för det enskilda företaget. Dessa insatser uppfattas sedan ha gett upphov till en rad positiva effekter för de individer som deltagit. I första hand tycks detta gälla för företagsledare, som genomgående är något mer positiva än de medarbetare som besvarat enkäten. Vi har kunnat se effekter som ökade kunskaper, bättre förståelse för företagets mål och arbetsprocesser samt stärkta företagsledare som fått verktyg att arbeta med strategisk verksamhetsutveckling. Inte minst anger företagsledarna avslutningsvis att de ser en koppling mellan insatserna i projektet och ökad tillväxt och konkurrenskraft i sina företag.

För att förhålla Skåneakademier 4-Yes till kompetensutveckling och arbetsplatslärande i ett vidare perspektiv kan de slutsatser som presenterats ovan relateras till en studie som Lennart Svensson vid Linköpings universitet gjort av projekt finansierade av Socialfonden. Forskningsprojektet handlade om att studera faktorer som kan ses påverka ett framgångsrikt arbetsplatslärande.

Motiv: *”När en kompetensutvecklingsinsats integreras som en del av ett företags generella verksamhetsutveckling blir effekten av lärandet sannolikt långvarig”.*

Vad gäller Skåneakademier 4-Yes har utgångspunkten varit att genom ett processinriktat perspektiv bedriva strategisk kompetensutveckling där utbildningsinsatser genomförs i kombination med insatser för att stärka företagets egna verksamhetsutveckling. Många röster i utvärderingen vittnar om att de genom Skåneakademier 4-Yes fått en annan syn på såväl kompetensutveckling och verksamhetsutveckling och den bild som framträtt genom utvärderingen är att insatserna i projektet i allra högsta grad förankrats i de deltagande företagets egna utvecklingsprocesser. Insatserna har varit ”på riktigt”.

Denna punkt kan emellertid även ses ur ett projektägarperspektiv och i vilken mån som de medverkande kommunerna integrerat Skåneakademier 4-Yes i sin övergripande utveckling avseende framtida näringslivsinsatser. Även i detta avseende har det tecknats en positiv bild under projektet där engagemanget för verksamheten i projektet och intresset för fortsatta samarbetsinsatser mellan 4-Yeskommunerna ökat under projektiden. Det finns idag flera planer på fortsatta insatser, även om inga beslut fattats om fortsatt arbete i linje med Skåneakademier 4-Yes.

Utvecklingsstrategi. *”När arbetsplatser kombinerar olika former av lärande, till exempel formellt lärande, som kurser, och informellt lärande, som praktik eller handledning, blir resultaten hållbara”.*

En av styrkorna med Skåneakademier som av många lyfts fram under utvärderingen är just bredden i de aktiviteter som erbjudits inom ramen för projektet. Ett helhetsperspektiv har genomsyrat planeringen av insatser och företagsledare såväl som medarbetare har kunnat ta del av en mängd olika insatser som utgått från olika former av lärande. Bland annat har

alltså, vilket konstaterades i punkten ovan, ett processperspektiv kombinerats med mer traditionell kompetensutveckling genom utbildning, något som av bland annat styrgruppen lyfts fram som en av de mer innovativa aspekterna av Skåneakademier 4-Yes. Av deltagarnas utsagor att döma kan man också sluta sig till det är en av de främsta framgångsfaktorerna med projektet.

Externt stöd. *”Externt stöd av till exempel konsulter, eller i form av nätverk mellan arbetsplatser eller regionala aktörer, kan utgöra ett viktigt stöd för företagen. Men de får inte ha en styrande funktion i projektet”.*

I Skåneakademier 4-Yes tycks förhållandet mellan utifrån kommande konsulter och intern personal haft en bra balans. En extern projektledare rekryterades för att driva projektet under styrning av en styrgrupp bestående av näringslivsansvariga från respektive kommun som är engagerad i projektet. En framgångsfaktor tycks i detta avseende vara att projektägarrepresentanten tagit ett stort ansvar för den administrativa driften av projektet, medan projektledaren getts utrymme att utveckla den operativa verksamheten i projektet. Just den roll som projektledaren, Anna Hall, har spelat i projektet lyfts av många, såväl från styrgrupp som från deltagare, fram som central för utvecklingen av projektet. Det har funnits en tydlig dialog mellan projektledning och styrgrupp, inte minst i anslutning till upphandling av externa konsulter för tillhandahållande av utbildnings- och utvecklingsinsatser i projektet. Dessa konsulter tycks sedan ha fungerat väl i sin roll i projektet, där löpande dialog förts mellan projektledaren och dessa upphandlade konsulter. Även om det inom Skåneakademier 4-Yes alltså förekommit mycket externt stöd tycks styrningen från projektägare och styrgrupp samtidigt ha fungerat mycket väl.

Lärmiljö. *”En utbildning får bara effekt i verksamheten om arbetskamrater och chefer tar tillvara de nya kunskaper den anställda får med sig”.*

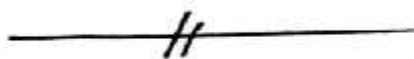
Denna punkt handlar om tillämpningen av de kunskaper och kompetenser som deltagarna i projektet fått med sig. Det är svårt att dra för långtgående slutsatser i detta avseende då utvärdering inte genomförts ner på företagsnivå, vilket skulle krävas för att frågan ska kunna besvaras i detalj. Av enkätsvaren att döma framstår emellertid denna punkt som något problematisk. Frågan är vilka rutiner som finns på företagen för att ta hand om och omsätta ny kunskap och nya kompetenser i det vardagliga arbetet. Många av de som besvarat enkäten är reserverade i denna fråga. Samtidigt är det också många som vittnar om hur man ändrat sina arbetssätt på arbetsplatsen som en följd av det man varit med om genom Skåneakademier 4-Yes. Exempel på detta är inte minst former för dialog om och metoder för verksamhetsutveckling på företagen.

När vi förhåller Skåneakademier 4-Yes till de ovan nämnda framgångsfaktorerna från Lennart Svenssons forskningsstudie kan vi sluta oss till att projektet står sig väl i sammanhanget. När vi till detta lägger att man lyckats skapa ett stort engagemang hos företagen och företagsledarna (framför allt i de allra minsta företagen) tecknas bilden av ett på många sätt lyckat projekt.

Utöver de resultat och effekter som behandlats ovan har naturligtvis även en mängd lärdomar dragits genom Skåneakademier 4-Yes. Inte minst gäller detta i anslutning till framtida näringslivsinsatser i de aktuella kommunerna. I detta avseende har Skåneakademier 4-Yes byggt på en tydligt artikulerad programteori med antaganden om

att vägen mot ökad tillväxt och konkurrenskraft ligger i processinriktad strategisk kompetensutveckling. Detta gör samtidigt att det finns anledning att väcka frågan om huruvida det går att urskilja några mönster i utvärderingsresultaten – går det att säga något om för vem denna typ av insats fungerar extra väl? Faktum är att det finns några tydliga mönster i det statistiska underlag som enkätundersökningen genererat. I allmänhet gäller att kvinnor är mer positiva än män, företagsledare är mer positiva än medarbetare och personer i företag med 1 eller 2-3 personer är mer positiva än personer som arbetar i större företag än detta. Den person som insatserna i Skåneakademier 4-Yes tycks ha varit mest ändamålsenliga för är alltså en kvinnlig företagsledare i ett företag med en till tre personer. Detta gäller på frågor kring de individuella effekterna av projektet, såväl som frågor om effekter på företagsnivå. Men, då frågan slutligen avser projektets påverkan på företagets tillväxt och konkurrenskraft är plötsligt männen mer positiva. Sammantaget har det dock blivit tydligt att en klar framgångsfaktor för Skåneakademier 4-Yes har varit den höga andel mindre företag som ingått i projektet.

Det övergripande och långsiktiga målet med Skåneakademier 4-Yes har varit att skapa ökad tillväxt och konkurrenskraft för de 92 företag och 315 individer som deltagit i projektet. Efter att i denna rapport ha redovisat den bild som genom utvärderingen tecknats av projektet kan vi konstatera att de fyra inriktningsmål som varit styrande för genomförandet av Skåneakademier 4-Yes på många sätt har uppfyllts. Vi har sett att såväl företagsledare som medarbetare uppfattat att de blivit **stärkta i sin yrkesroll**. Vi har sett att företagsledarna i första hand anser att deras **företag på olika sätt har stärkts och utvecklats**, samtidigt som de ger uttryck för att insatserna i projektet framöver kommer att bidra till att **skapa tillväxt och ökad konkurrenskraft i företagen**. Vi kan också se att det genom Skåneakademier 4-Yes skapats **en grund för fortsatt samarbete runt näringslivsfrågor i Kävlinge, Lomma, Staffanstorp och Svedala**. Samarbetet i det som kallas 4-Yes är inte ett forum som är nyskapat genom detta projekt, men det är tydligt att Skåneakademier har bidragit till att etablera företeelsen hos såväl företagare som inom de respektive kommunerna. Det tycks nu finnas stora möjligheter att ytterligare utveckla samarbetet i sådana sammanhang där de fyra kommunerna har gemensamma nämnare. Det finns också mycket erfarenheter och lärdomar som skapats genom Skåneakademier 4-Yes och som kan vara mycket värdefulla i utformningen av framtida näringslivsinsatser.

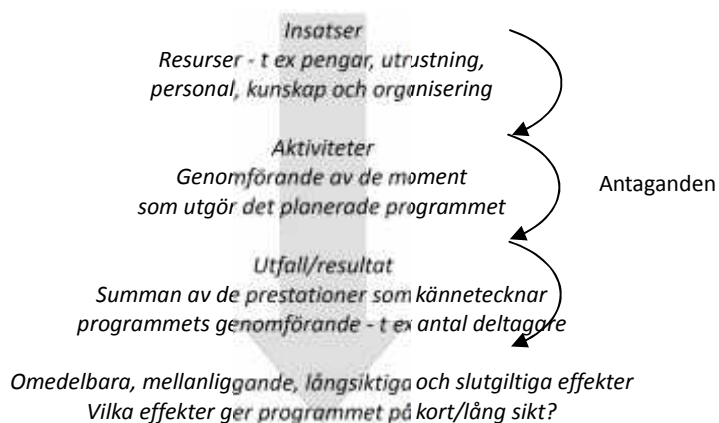


BILAGA 1: UTVÄRDERINGSUPPDRAGET

Tranquist Utvärdering har sedan september av 2010 följt projektet Skåneakademier 4-Yes som drivits med finansiering från Europeiska Socialfonden (ESF). Som en del av projektet har Tranquist Utvärdering haft i uppdrag att fram till projektets slut 2011-12-31 lyfta fram såväl löpande uppföljning som utvärdering i syfte att bidra till både lärande och en god styrning under projekttiden. Inriktningen på uppdraget har varit som en lärande utvärdering där utvärderaren under projekttiden genomför granskningar av måluppfyllelse, arbetsformer samt faktorer som påverkat projektet såväl positivt som negativt. Utvärderingen har inriktats på följande tre moment:

- Resultatuppföljning och resultatutvärdering
- Processuppföljning och processutvärdering
- Rådgivning till projektledningarna

Mot bakgrund av dessa tre aspekter har en förklarande processutvärdering genomförts. EN sådan utvärdering sätter verksamhetens genomförande i fokus och här ställer utvärderaren inte bara frågan om insatsen nått de planerade resultat och effekter, utan undersöker även *varför*. Grundtanken i den förklarande processutvärderingen är att det som ska förklaras sätts in i ett större perspektiv och därmed blir hela processen, från initiering till uppföljning, intressant att studera. En central del av processutvärderingen utgörs av den s k *programteorin*. Detta är ett utvärderingsverktyg som under senare årtionden kommit att användas i breda kretsar och som visat sig vara särskilt användbart vid verksamhetsstödande utvärdering (se t ex Gargani & Donaldson 2011; Svensson m fl 2009). Själva idén med programteorin är därför att skapa underlag för analys av vilka delar av det aktuella projektet som bidragit till framgång/misslyckande och varför så skett.



Programteori kan ses som en logisk modell som beskriver projektets mål och önskvärda resultat samt antaganden kring vad som behöver göras för att målen ska uppnås. Genom att analysera programteorin kan utvärderingen skapa en förståelse för hur det är tänkt att projektet ska nå sina mål och vilka de grundläggande antagandena är. Därifrån är det sedan möjligt att värdera resultatet, inte bara i förhållande till genomförandet av

insatserna utan också i förhållande till förtjänster och brister i den underliggande projektlogiken.

Som underlag för utvärderingen har information om projektet inhämtats genom studier av dokument som funnits tillgängliga samt intervjuer och utvärderingsseminarier med projektledare och styrgrupp. Som grund ligger emellertid i första hand tre enkätundersökningar som riktats till deltagande personer. Följande gäller för dessa enkäter:

Tidpunkt	Antal svar	Svarsfrekvens
November 2010	100	32
April 2011	118	38
Oktober 2011	136	43

Med enkätresultaten som underlag har det under uppdragstiden presenterats två delrapporter och nu avslutningsvis en slutrapport. De två inledande enkäterna har haft ett tydligt operativt fokus på deltagarnas uppfattning om de insatser de tagit del av. Rapporterna har sedan följts av diskussioner om behov av eventuella justeringar i projektstrukturen. I denna avslutande rapport redovisas slutligen de sammantagna erfarenheterna från utvärderingen av (o)Likabehandling.

Utvärderingsuppdraget har genomförts som ett ramavtal där utvärderingsaktiviteter i Skåneakademier 4-Yes har samkörts med syskonprojekten Skåneakademier Kristianstad samt Skåneakademier Lund/MittSkåne.