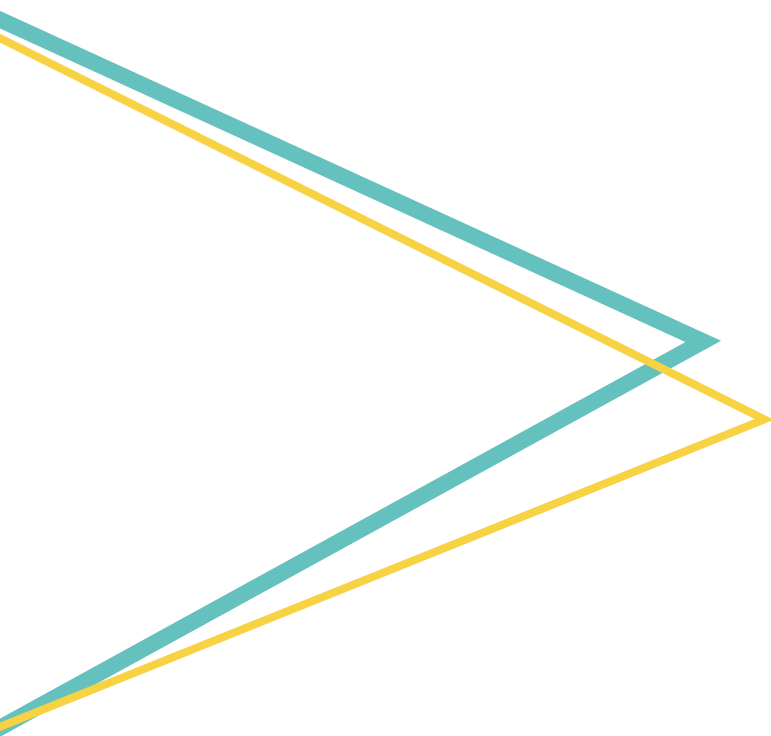


SLUTUTVÄRDERING

Omställning Stockholm

2023-10-20



almi

attityd


INLEDNING

Almi företagspartner Stockholm Sörmland AB har för projekttiden 2021-06-04–2023-10-31 beviljats medel från Europeiska regionala utvecklingsfonden för projektet Omställning Sthlm.

Attityd i Karlstad AB har anlåtats som externa utvärderare, med syfte att följa projektet och bidra till utveckling samt genom denna slutrapport fånga projektets resultat i förhållande till insatsområdet. Slututvärderingen är genomförd med kvalitativa metoder och bygger på erfarenheter från tidigare utvärderingscykler, granskning av projektdokumentation och lägesrapporter, samt intervjuer med personer från projektledning, projektgrupp, styrgrupp och målgrupp. Intervjuade personer representerar både ett internt och externt perspektiv.


Vi utgår från Svensson och Brulins modell i bedömningen av projektet. Modellen bygger på tre projektfaktorer som tillsammans skapar förutsättningar för en hållbar utveckling av projekt, vilket i sin tur är en förutsättning för långsiktiga projekteffekter. De tre delarna är utvecklingsinriktat lärande, samverkan och aktivt ägandeskap.

Utvecklingsinriktat lärande




Vår uppfattning är att Omställning Stockholm har byggt in det utvecklingsinriktade lärandet från start i projektet, man har utvecklat och testat på ett agilt sätt utifrån input från såväl företag som kollegor. Såväl det interna som det externa samverkan och lärandet har bidragit till utveckling av erbjudandet till kunder och de interna arbetssätten och metoderna. Informationen har legat till grund för utvecklingen av Omställning Stockholm under projekttiden och även bidragit till framtagandet av det nya projektet Acceleration Stockholm.

Samverkan



Samverkan är en viktig del för att skapa hållbara projekteffekter och för uthålliga samverkansrelationer krävs kommunikation, gemensamma mål, förtroende och tillit. Vår bedömning är att Omställning Stockholm har, trots utmaningar med den interna samverkan i början, bidragit till samverkan mellan företag och aktörer, och mellan Almi och Energikontoret. Det finns idag en grund för att utveckla samverkan med såväl befintliga som nytillkomna aktörer i nya projekt. Det finns ett förtroende och en tillit till varandra inom projektteamet och gentemot övriga inom Almi, vilket vi kan konstatera är en framgångsfaktor för ett lyckat projektarbete.

Aktivt ägandeskap



Det aktiva ägandeskapet är det en framgångsfaktor för hållbara projekt att resultatet på ett bra sätt implementeras i den ordinarie verksamheten. Utvärderingen visar att det i Omställning Stockholm finns exempel på resultat både när det gäller planer för förvaltning och för utveckling i och med det nya projektet Acceleration Stockholm. För ett aktivt ägandeskap är det positivt att projektet har varit väl förankrat i flera av regionens regionala utvecklingsstrategier.

Vad projektet har gjort riktigt bra

Nedan följer sammanfattande punkter av rapporten, strukturerade utifrån vad vi ser projektet gjort riktigt bra.



Projektet har framgångsrikt visat en förmåga att rekrytera och engagera teammedlemmar med hög kompetens inom nyckelområdena internationalisering, digitalisering och hållbarhet (via Energikontoret). Genom att samla en skicklig och diversifierad arbetsgrupp har projektet kunnat dra nytta av en bred kunskapsbas och innovativa perspektiv som har stärkt projektets genomförande och resultat. Denna sammansättning av kompetens har varit en nyckelfaktor i att möta utmaningarna och driva projektet mot måluppfyllelse.



Projektet har framgångsrikt integrerat sina nya metoder och insatser med befintliga erbjudanden och material, samtidigt som det har utnyttjat projektet som en strategisk hävstång för att skapa mervärde för sina kunder. Genom denna strategi har projektet inte bara optimerat användningen av tillgängliga resurser utan även skapat mer djupgående och anpassade lösningar för sina kunder under en utmanande period utifrån pandemin och elkrisen.



Trots de initiala utmaningarna med att anpassa sig till en ny konstellation, ett nytt team och en för projektet helt ny form av samverkan mellan olika organisationer, har projektet lyckats utveckla och leverera erbjudanden som inte bara är relevanta utan också mycket uppskattade av såväl projektet som dess kunder. Denna anpassningsförmåga och förmåga att lyckas med samverkan understryker projektets flexibilitet och innovativa styrka. Resultatet är erbjudanden som har positivt påverkat projektets förmåga att uppnå sina mål och samtidigt skapat värde för deltagande företag.



Projektet har lyckats överträffa sina mål och leverera högt värde och betydelsefulla insatser som har varit mycket uppskattade av samtliga intervjupersoner från deltagande företag under alla faser av projektet. Denna konsekventa förmåga att leverera insatser som tydligt har uppfyllt och överträffat förväntningarna har skapat en tydlig förtroendefaktor mellan projektet och dess intressenter.

Vad projektet kan tänka på

Nedan följer sammanfattande punkter av rapporten, strukturerade utifrån vad vi som utvärderare ser kan utvecklas.



Förarbetet när det gäller förankring av projekttiden och logiken med samtliga partners i projektet innan ansökan beviljades, skulle ha förebyggt vissa utmaningar som är oundvikliga när man förenar olika arbetskulturer inom samma projekt. En initial kartläggning av förväntningar och kapacitet hos både Almi och Energikontoret hade underlättat för båda parterna i det operativa arbetet senare.



Genom en förstudie eller fördjupad behovsanalys hade projektet kunnat identifiera hur mycket arbete som skulle behövas läggas på att utveckla nytt material och erbjudande. Genom att sedan anpassa och kommunicera målbilden utifrån dessa insikter, skulle detta ha underlättat för projektteamet inledningsvis.

Titel: Slututvärdering- Omställning Stockholm
Tidsperiod: 2021-06-04 - 2023-10-31

Utförare: Attityd i Karlstad AB
Ansvarig hos Attityd: David Hanley
Kontaktperson kund: David Carlsson

Innehållsförteckning

<i>inledning</i>	1
<i>Utvecklingsinriktat lärande</i>	1
<i>Samverkan</i>	1
.....	1
<i>Aktivt ägandeskap</i>	1
<i>Vad projektet har gjort riktigt bra</i>	2
<i>Vad projektet kan tänka på</i>	2
<i>Om slututvärderingen</i>	6
<i>Syftet med slututvärderingen</i>	6
<i>Metodik för projektutvärdering</i>	6
<i>Genomförande</i>	7
<i>Externa utvärderare</i>	7
<i>Projektlogiken</i>	8
<i>Projektets bakgrund och syfte</i>	8
<i>Syfte</i>	8
<i>Målgrupper</i>	9
<i>Mål</i>	9
<i>Resultat och effekter</i>	9
<i>Förväntat resultat vid projektavslut</i>	9
<i>Förväntade effekter på lång sikt</i>	10
<i>Pandemins påverkan</i>	10
<i>Beskrivning av projektorganisationen</i>	10
<i>Styrgrupp</i>	10
<i>Projektteam (från start)</i>	11
<i>Förändringar i projektorganisationen, projektgrupp och roller</i>	11
<i>Hållbarhetsaspekterna - Mångfald & Jämställdhet</i>	11
<i>Jämställdhet</i>	12
<i>Utvärderarens bedömning av Projektlogiken</i>	12
<i>Processen</i>	13
<i>Projektets förmåga att påverka</i>	13
<i>Vem tar vid där projektet slutar</i>	13
<i>Effekter för det privata näringslivet</i>	13
<i>Kopplingar till europeiska instrument, regionala planer och strategier</i>	14
<i>Innovativa idéer och lösningar</i>	15
<i>Utvärderarens bedömning avseende Processen</i>	15
<i>Public Debate</i>	16
<i>Kommunikationen har haft betydelse för projektlogiken</i>	16
<i>Intern kommunikation</i>	16
<i>Extern kommunikation</i>	16
<i>Utvärderarens bedömning avseende Public debate</i>	17
<i>Nyckelaktiviteter</i>	18
<i>Resultat och utfall som projektet har uppnått</i>	18
<i>Vikten av rådgivning under en svår period</i>	18
<i>Seminarier ökade kunskap om energieffektivisering vid rätt tidpunkt</i>	19
<i>Internt lärande</i>	19
<i>Utvärderarens bedömning avseende Nyckelaktiviteter</i>	20
<i>Nyckelpersoner</i>	21
<i>Det externa perspektivet</i>	21
<i>Det interna perspektivet</i>	22
<i>Projektets förmåga att påverka</i>	23
<i>Projektets bidrag till förändring</i>	23
<i>Utvärderarens bedömning avseende Nyckelpersoner</i>	24

<i>Nyckeltal</i>	25
Aktivitetsindikatorer	25
Utvärderarens bedömning avseende Nyckeltal	25
<i>Analys</i>	26
<i>Ramverk för långsiktigt hållbara projekt</i>	26
<i>Omställning Stockholm som hållbart projekt</i>	27
Utvecklingsinriktat lärande	27
Samverkan	28
Samverkan i Omställning Stockholm	29
Aktivt ägandeskap.....	30
Summering	31
<i>Kontaktuppgifter</i>	32

OM SLUTUTVÄRDERINGEN

Syftet med slututvärderingen

Syftet med slututvärderingen är att få en summering av resultat och med en analys av projektets totala genomförande i relation till uppsatta mål. Slututvärderingen ska återkoppla till de frågeställningar som formulerats i inledningen utifrån Tillväxtverkets riktlinjer. Slututvärderingen är sammanställd i denna slutrapport.

En viktig punkt att fokusera på i slututvärderingen är förutsättningarna för att integrera nya metoder i befintligt stödsystem och struktur. Detta görs genom utvecklade rekommendationer till projektägaren kring hur dessa kan integreras i befintliga system och processer.

Slututvärderingen har fokuserat på projektets resultat i termer av omfattning, förmåga att nå utpekade målgrupper, samt i vilken grad som deltagande företag utvecklats i linje med målen och hur de bedömer att projektet bidragit till detta. Det har även gjorts en analys av vilka aktiviteter och faktorer som varit avgörande för att vissa resultat uppnåtts eller inte uppnåtts. Resultatet utvärderas också utifrån strukturfondens krav på hållbarhetsaspekterna såsom miljö, jämställdhet och lika möjligheter & icke-diskriminering.

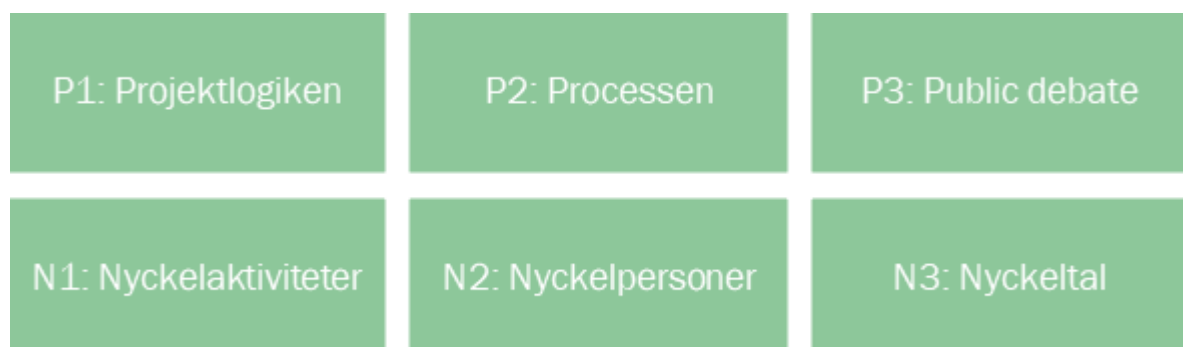
I denna slututvärdering har vi använt material från tidigare cykler av utvärderingen och avslutande intervjuer.

Metodik för projektutvärdering

Attityd har utarbetat och arbetar efter en metodik som sätter fokus på specifika frågeställningar som är av intresse för projektet, i olika faser. I alla delmoment har de riktlinjer (P3N3) som Tillväxtverket satt upp för extern utvärdering tillämpats. Utvärderingsramverket har utgått från projektlogiken, utifrån de mål som projektet har satt upp och utifrån de långsiktiga effekter som projektet önskar se. Dessa olika moment kallas för utvärderingscykler.

Syftet med processen har varit, förutom att genomföra en saklig och relevant utvärdering, att skapa en process som tillvaratar den kollektiva intelligensen i projektorganisationen. Det är också en metod som hjälper projektägaren att förstå och prognostisera långsiktiga effekter. Följande cykler har genomförts:

Vår utvärderingsplan för extern utvärdering består av följande process, där vi utgår från de specifika utvärderingspunkter som Tillväxtverket satt upp som riktlinjer (P3N3). Vår erfarenhet är att frågeställningarna inom denna modell är relevanta och har både ett djup och en bredd. Utvärderingsramverket utgår alltid från projektlogiken, utifrån de mål som projektet har satt upp och utifrån de långsiktiga effekter som projektet önskar se.

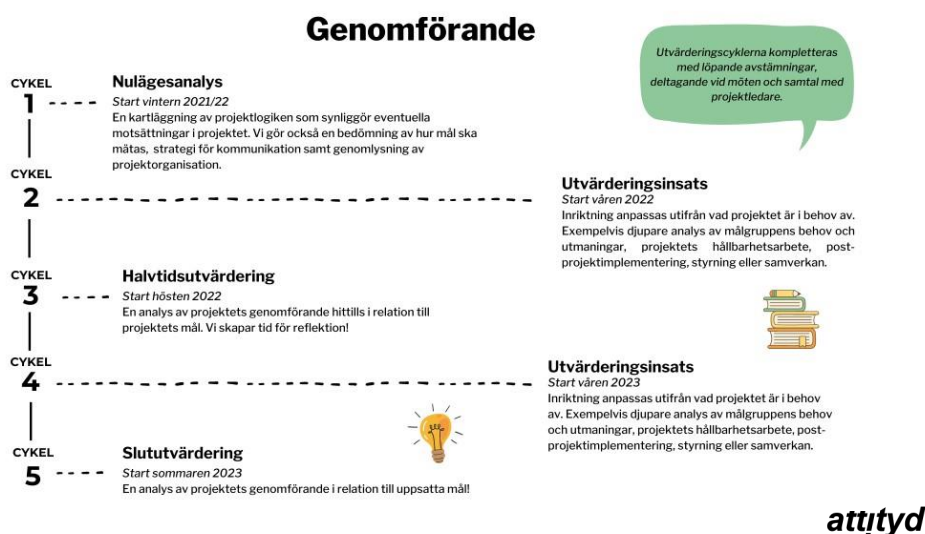


Figur 1 – Tillväxtverkets riktlinjer P3N3

Metodmässigt genomfördes utvärderingen genom en metodtriangulering, där dokumentgranskning, deltagande på möte med diskussioner, intervjuer och workshops används. Varje del har resulterat i en skriftlig rapport.

Genomförande

Genomförandet för utvärdering följde planen nedan:



I denna rapport kommer vi löpande att i texten belysa våra reflektioner med följande symbol:



Styrka i projekten



Utvecklingspotential/mål ej uppfyllt

Externa utvärderare

Attityd i Karlstad AB har anlåtats som externa utvärderare i syfte att fånga projektets resultat i förhållande till insatsområdet. Syftet med utvärderingen har varit att både stödja projektet under genomförandet och att fånga dess resultat. Utvärderingen har handlat om att fånga och beskriva projektets genomförande, resultat och effekter i relation till planer och mål som finns på projekt- och programnivå.

Attityd i Karlstad AB anlätades som löpande utvärderare med start 2021. Carin Gräås och David Hanley har varit ansvariga utvärderare.

PROJEKTLOGIKEN

Projektlogiken beskriver sambandet mellan projektets aktiviteter och dess mål. Hur är det tänkt att projektet ska nå sina mål? Vad grundar sig det antagandet på? Ligger de genomförda aktiviteterna i linje med projektlogiken? Har det skett något under projektets genomförande som gör att projektlogiken behöver förändras? ¹

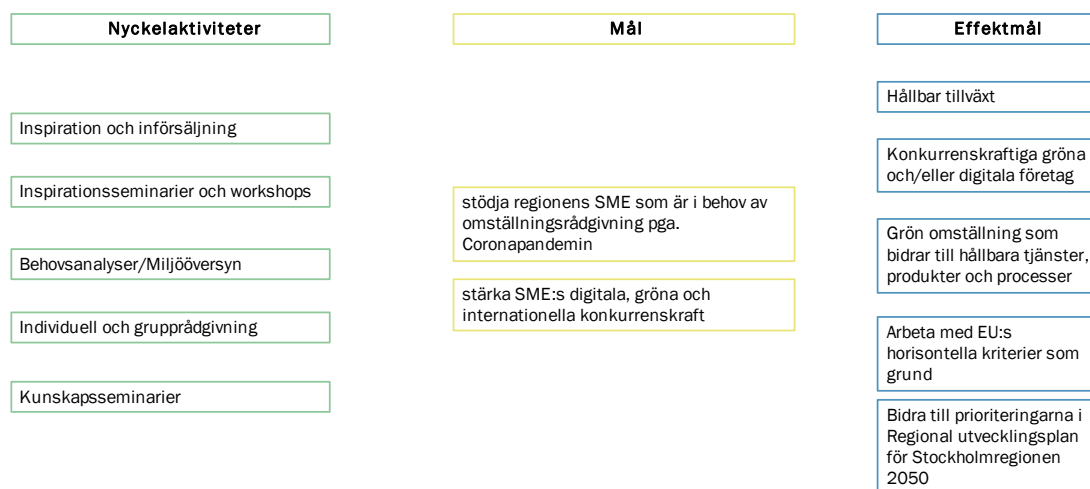
Projektets bakgrund och syfte

Syfte

I projektbeslutet² framkom att det fanns behov av krisreparationer i samband med coronapandemin för att hantera omstart och omställning under och efter pandemin. Behovet fanns inom i princip alla näringslivets affärgrenar och utvecklingsfaser.

Omställning Sthlm har byggt vidare på erfarenheter och kunskaper från tidigare projekt som Almi Företagspartner Stockholm Sörmland har drivit, som visar att det har ett stort värde att arbeta med coaching i företag som har tillväxtambitioner oavsett bransch. Omställning är av särskilt stort värde inom digitalisering, grön omställning och internationalisering. Tillsammans med Energikontorets kompetens inom området grön omställning hade projektpartners kompletterande kompetenser för att kunna bidra till den omställningen företag stod inför under och efter pandemin.

Projektets nyckelaktiviteter, mål, samt förväntade resultat och effekter på lång sikt presenteras i bilden nedan:



attityd

Figur 3 - Projektlogiken

¹ Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

Målgrupper

Omställning Sthlm vände sig till regionens SME:s med tillväxtambitioner och dessa återfinns inom i princip näringslivets alla affärgrenar och utvecklingsfaser. Almi har lång erfarenhet av att jobba coachande och rådgivande med företag i regionen och detta projekt har haft särskild koppling till att adressera företagens behov av omställning på grund av Coronapandemin.

Fokus för projektets rådgivningsinsatser till målgruppen är inom hållbar tillväxt, grön omställning, digitalisering och internationalisering.

Mål

Det övergripande och långsiktiga målet med projektet var att stödja regionens SME som är i behov av omställningsrådgivning på grund av Coronapandemin samt att stärka SME:s digitala, gröna och internationella konkurrenskraft. Projektet har underlättat omdaning, förbättringsarbete och utveckling och erbjudit en förädlingsprocess för en grön, digital och beständig återhämtning. Projektet har bedrivits i samarbete med Energikontoret Storstockholm AB.

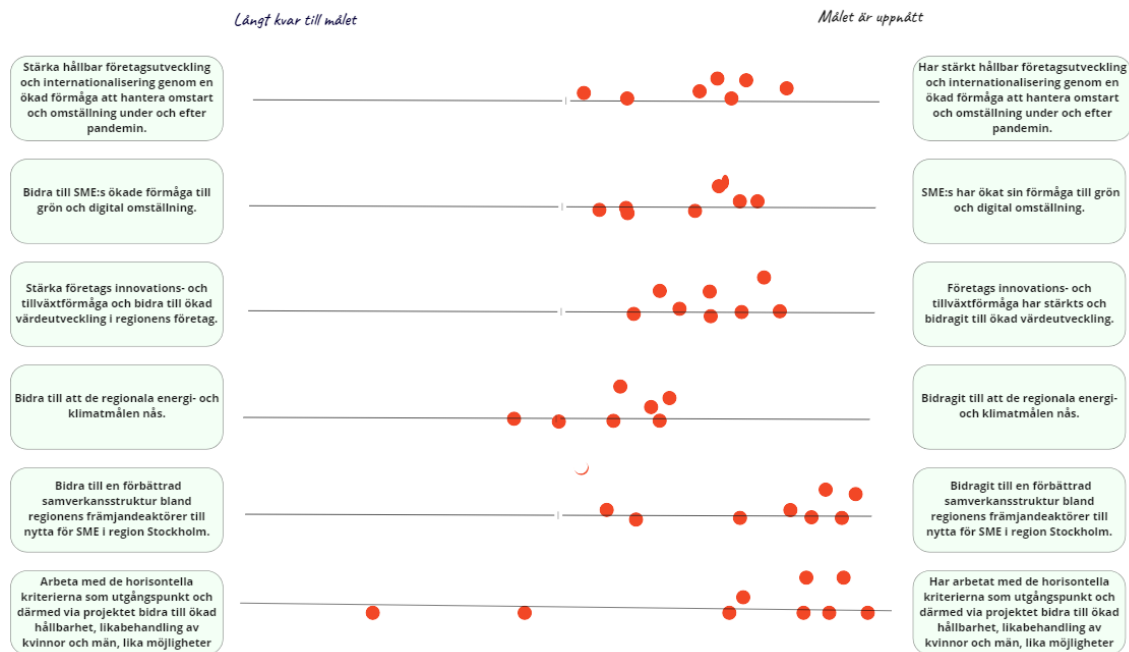
Resultat och effekter

Förväntat resultat vid projektavslut

I nulägesanalysen återfinns följande beskrivning som ett förväntat resultat av projektet: Förväntat resultat när projektet är slut är att 400 företag ska ha analyserats i syfte att hitta rätt lösning för företagets utvecklingsbehov. 250 kunderbudanden/leveranser ska ha genomförts där projektet har arbetat med konkreta insatser i deltagande företag i form av individuell rådgivning och/eller rådgivning i grupp. Projektet ska även ha anordnat 10 digitala eller fysiska seminarier och webinarier.

I halvtidsutvärderingen redovisades resultatet från en workshop som genomfördes den 29 september 2022. Syftet med en av övningarna var att ta reda på hur projektteamet upplevde att målen uppfylldes. Resultatet visade att teamet tyckte att projektet hade nått ungefär halvvägs i fråga om måluppfyllelse för de flesta målen.

Halvtid - projektmål



Projektmedlemmarnas syn på framgångsrika aktiviteter stärkts av intervjuerna som genomfördes under Q2 och Q3 2022 med ett antal företag som Omställning Stockholm har stöttat via sina erbjudanden. Projektet förväntade sig en baktung period mot slutet av projektperioden med flera leveranser under Q1-3 2023 och att resultat skulle uppnås eller till och med överträffas, och så blev det.

Förväntade effekter på lång sikt

Deltagande företag kommer i högre utsträckning vara beredda på att kunna ställa om till framtida kriser och flera har byggt resiliens och kapacitet för att kunna anpassa sig till en föränderlig omvärld. I flera fall har rådgivningsinsatser inom internationalisering och digitalisering lett till nya affärer som inte påverkas av t.ex. restriktioner på grund av en pandemi. Företag som har fått insatser inom grön omställning och stöd via Energikontoret har lyckats bygga kunskap och ta konkreta steg inom energieffektivisering som blir bestående även efter projektets slut.

Pandemins påverkan

Projektets utgångspunkt och logik var just utifrån behovet av omställning på grund av pandemin. Utformning av insatserna och erbjudanden har hela tiden anpassats utifrån de förutsättningar som fanns baserade på pandemins påverkan.

Beskrivning av projektorganisationen

Styrgrupp

Styrgruppen är en viktig del i ett projekts styrning och vidare i ett aktivt ägandeskap av ett projekt. Styrgruppen är en stödfunktion till projektledaren och syftar till att säkerställa att projektets aktiviteter leder mot målen till fastställd budget. Styrgruppen är även finansierarnas primära källa för att hålla sig

underrättade om projektets framdrift och vid behov agera för att nå de uppsatta målen. Styrgruppen ansvarar för att ett projekt blir lyckat, och att resultat leder till effekt.

Arbetet med att tillsätta en styrgrupp var utmanande och trots olika organisationskulturer och brist på tid för att utveckla arbetet, kom styrgruppen igång till slut. Första styrgruppsmötet genomfördes i november 2022 och projektledaren tyckte att det var svårt att tidsmässigt få till första mötet. Framåt planerades att styrgruppen ska ha ett möte per kvartal, vilket höll. Styrgruppen bestod av fyra personer – projektledaren, Almis VD respektive affärschef, samt verksamhetschef Regional Samverkan på Storsthlm dit Energikontoret hör.

Projektledaren samt Almis VD tyckte att styrgruppens arbete fungerade bra med bra diskussioner och att fokus på mötena var att gå igenom var projektet står och vart de är på väg mot målen. Styrgruppsledamoten från Energikontoret upplevde inte det genomförda styrgruppsmötet som lika bra. Hen upplevde det som att det framfördes kritik till att Energikontoret inte levererat i den takt som förväntat i projektet, något som hen tycker borde kommunicerats tidigare. Personen har inte heller fått information om projektplan eller andra planer kring projektet, inte heller handlingar med underlag inför styrgruppsmötet. En djupare förankring på strategisk nivå innan projektstarten hade varit gynnsamt för både projektpartners.

Projektteam (från start)

Namn	Fokusområde	Organisation
Eva Törnvall	styrgrupp	Almi
Roger Svanborg	Styrgrupp	Energikontoret
David Carlsson	Projektledare, styrgrupp och Internationalisering	Almi
Daniella Dimitrova	Internationalisering	Almi
Johannes Heljelid	Digitalisering	Almi
Nancy Sahyouni	Digitalisering	Almi
Emelie Emanuelsson	Grön omställning	Energikontoret
Mia Simm	Grön omställning	Energikontoret

Förändringar i projektorganisationen, projektgrupp och roller

Den 15 mars 2022 tog David Carlsson över rollen som projektledare från Eva Törnvall. I september 2022 började Niklas Bergman i projektet från Energikontoret.

Hållbarhetsaspekterna - Mångfald & Jämställdhet

Som finansiär av regionala utvecklingsprojekt ställer Tillväxtverket krav på att projektet främjar hållbar utveckling och tillväxt i näringslivet genom att integrera hållbarhetsaspekterna miljö, jämställdhet och mångfald i projektets verksamhet. I det här projektet arbetat man med hållbarhet utifrån Agenda 2030 och ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

Almi, som ett led i deras ordinarie verksamhet, har en checklista som gör att de direkt adresserar hållbarhetsaspekterna med företagen från första mötet med ett företag. Checklistan gör att hållbarhetsfrågorna tas upp i alla kundmöten och denna uppdateras av Almi löpande. Energikontorets

utgångspunkt för deras arbete handlar i stor utsträckning om just grön omställning och de har haft seminarium med miljöperspektivet, utifrån elpriserna. Med bakgrunden till energiläget i svenska samhället blev projektet och Energikontorets kompetens en viktig del i att hjälpa att navigera utifrån grön omställning och energieffektivisering.

Jämställdhet

Extra insatser genomfördes för att nå företag som leds/ägs av kvinnor och/eller personer med utländsk bakgrund och i rekryteringsprocessen anställdes en i projektteamet med spetskompetens att jobba med inkluderingsfrågan.

Utvärderarens bedömning av Projektlogiken



Utifrån projektdokumentation, workshops och intervjuer bedömer vi att projektet har haft en god projektlogik och förmågan att anpassa sig till omställningar både intern och i omvärlden.



Av olika anledningar dröjde det till Q4 2022 att styrgruppen kom igång, vilket är knappt 1,5 år efter projektet startade och med mindre än ett år kvar av projekttiden. Det hade varit gynnsamt för samverkan i projektet om styrgruppen hade startat tidigare, med förankring hos både organisationerna innan projektet skulle starta. En lärdom till kommande samverkansprojekt att prioritera styrgruppens bildande för att lära känna varandra som organisationer och förankra förväntningar och leveranskapacitet innan att projektet drar igång.

PROCESSEN

Processen handlar om hur projektet ska ge avtryck i den lokala och regionala miljön.

Vem eller vilka i det omkringliggande samhället kan ta vid där projektet slutar, föra resultaten vidare och bidra till långsiktiga effekter?²

Projektets förmåga att påverka

Vid intervjuer med projektmedarbetare och företag upplever medarbetarna att projektet har haft en förmåga att påverka enskilda företag, Almis och Energikontorets arbetssätt samt näringslivet i stort. De metoder som används beskrivs som att de är relevant för tidsperioden och aktuella behov, anpassningsbara utifrån omvärlden samt till varje företag som rådgivarna möter.

Företagsrespondenterna menar att projektet kommer att bidra till en utveckling för små och medelstora företag. De metoder som används uttrycker företagen är bra för dem och om fler tar del av dem kommer det att göra skillnad. Det som lyfts fram som projektets fördelar är att det har hjälpt till att våga ställa om.

Vem tar vid där projektet slutar

Vi har i tidigare uppdrag sett att det i de mest framgångsrika projekten finns en tydlig mottagare av resultat och en plan för vem eller vilka som kan driva vidare projektets resultat. En ny ansökan har skrivits av Almi men på grund av utlysningens innehåll blev det en egen ansökan och inte ett partnerskap med Energikontoret. Energikontoret kommer inte att söka något nytt projekt som en fortsättning på Omställning Stockholm då kontoret ska läggas ner. Det nya projektet, om det beviljats, ska sammanfläta lärdomar och behov som har uppstått i flera tidigare projekt (Omställning Stockholm är ett av dessa projekt) för att kunna fortsätta att stötta SMFs i regionen. Ansökan för "Acceleration Stockholm" har lämnats in till Tillväxtverket.

Under cykel fyra genomfördes en workshop med fokus på det interna lärandet för att kunna integrera och implementera lärdomar från projektet i det löpande verksamheten och framtida projekt.

Effekter för det privata näringslivet

En del i att utvärdera projekt handlar om att undersöka hur deltagarna har uppfattat aktiviteterna som projektet genomfört, samt vilka effekter som skapats på både lång och kort sikt. Under projektets gång har intervjuer genomförts kontinuerligt för att få återkoppling på genomförda insatser. Resultaten visar på mycket goda betyg för såväl kontakt som innehåll i aktuella erbjudanden. Samtliga intervjupersoner från företag har varit nöjda med insatserna som de har fått, och upplever att det har skapat värde för de. För flera av de företagare som intervjuades var projektet och rådgivningsinsatser avgörande för deras överlevnad under en väldigt utmanande period i skuggan av pandemin och senare energikrisen.

I nulägesanalysen tog vi upp att projektet upplevde att tidigare projekt visade att en strukturell kvarstående effekt hos företagen är kunskapen om att driva sitt eget utvecklingsarbete. Detta är något som bekräftades under senare cyklar i intervjuer med företag. Företagsledarna har blivit bättre förberedda på att hantera förändring och bättre på att förstå hur man arbetar med sitt eget lärande. Projektet har också bidragit till insikter om fördelarna med att dra nytta av extern kompetens och lär företagen att använda externa konsulter, forskare och studenter i sitt utvecklingsarbete. Detta är också något som kommer fram i intervjuerna med de deltagande företagen.

² Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

Kopplingar till europeiska instrument, regionala planer och strategier

I Tillväxtverkets beslut om stöd går att läsa:

”Beslutet har fattats med stöd av förordning (2014:1383) om förvaltning av EU:s strukturfonder, Tillväxtverkets föreskrifter om stöd från de regionala strukturfondsprogrammen och det nationella regionalfondsprogrammet inom målet Investering för tillväxt och sysselsättning (TVFS 2019:1), Förordning (2015:212) om statligt stöd inom strukturfonderna och Förordning (2015:2010) om statligt stöd för att regionalt främja små och medelstora företag.”

Tillväxtverket bedömer att projektet har tydlig koppling till investeringsprioriteringen Främja krisreparationer i samband med Corona-pandemin och förbereda en grön, digital och motståndskraftig återhämtning av ekonomin. Projektet bedöms ligga väl i linje med regionala prioriteringar likväl som att dess målsättning tydligt kopplar an till utlysningens efterfrågade inriktning.

På nationell nivå har riksdagen antagit ett klimatpolitiskt ramverk för Sverige som innehåller nya klimatmål, en klimatlag och ett klimatpolitiskt råd. Det nationella målet inom energi- och klimatområdet är att senast år 2045 ska Sverige ha nettonollutsläpp jämfört med 1990, varav minst 85 procent av reduktionen av utsläpp ska ske i Sverige. Specifikt för energieffektivisering anges att Sverige år 2030 ska ha 50 procent effektivare energianvändning jämfört med år 2005. Almis och projektets hållbarhetsfokus ligger i linje med detta arbete.

I Stockholms Regional utvecklingsplan 2050³ (RUF5) står det att investeringar och utvecklingsinsatser ska leda till ökad konkurrenskraft, hälsa och välbefinnande för regionens invånare, samtidigt som de planetära gränserna inte överskrids eftersom både människornas hälsa och den ekonomiska utvecklingen är beroende av att ekosystemen är i balans.

Vidare går det att läsa att en resilient region har en långsiktig förmåga att stå emot och hantera olika störningar och förändringar, att återuppbygga viktiga funktioner och att vidareutvecklas. Det handlar också om att kunna vända kris till möjlighet. Flexibilitet, mångfald, anpassningsförmåga och robusthet är några grundläggande egenskaper som bygger upp resiliens.

Utifrån planen och dessa prioriteringar så bedömer Tillväxtverket att Omställning Sthlms projektmål och aktiviteter passar väl in under RUF5 prioriteringar. Vi vill påpeka att Mål 3 och 4 i RUF5 verkar vara av särskild relevans utifrån projektet och de målen och prioriteringarna vi anser projektet ska och kan främst bidra till:

MÅL 3 EN LEDANDE TILLVÄXT- OCH KUNSKAPSREGION

Regionala prioriteringar Under åren 2018–2026:

- stärka strategiska forskningsstråk och innovationsmiljöer
- stärka den internationella ställningen genom fler etableringar, besök och ökad internationell handel.

MÅL 4 EN RESURSEFFEKTIV OCH RESILIENT REGION UTAN KLIMATPÅVERKANDE UTSLÄPP

Regionala prioriteringar Under åren 2018–2026:

- öka de eldrivna person- och varutransporterna
- utveckla klimat- och resurseffektiva attraktiva regionala stadskärnor.

³ RUF5 <https://www.regionstockholm.se/verksamhet/Regional-utveckling/strategier-och-planer-inom-regional-utveckling/rufs-2050/>

Innovativa idéer och lösningar

Projektets arbetssätt är baserat på flerårig erfarenhet och kunskap om företag och dess utveckling och utifrån de fokusområdena inom projektet, samt på Energikontorets djupa kunskap och erfarenhet inom energifrågan. Projekt som drivs inom Almi har alltid som mål att ta fram metoder och aktiviteter som sedan ska implementeras i den ordinarie verksamheten och rådgivningsfunktionen. Därav har projektet ett intresse av att lära sig från tidigare projekt, arbeta vidare med det som fungerat bra samt förbättra och förfina det som inte fungerat i samma utsträckning.

I och med projektet skulle jobba med några nya områden och utifrån unika förutsättningar (pandemin och el krisen) har projektgruppens arbete präglats av en innovativ approach från start. Det fanns ett behov av att utveckla eget material och erbjudande som ni integreras inte bara i ordinarie projekt, men i en viss utsträckning i kommande projektet, Acceleration Stockholm.

Efter en avslutande intervju med projektledaren framgår det att projektet har haft en väsentlig inverkan på organisationens framgång, särskilt inom digitalisering och internationalisering. Projektet har spelat en avgörande roll i att stärka Almis position och bidragit till den organisatoriska kapaciteten att leverera värde till sin kunder.

Utvärderarens bedömning avseende Processen



Omställning Stockholm har utvecklat sitt erbjudande under projektperioden, vilket har bidragit till utveckling hos deltagande företag. Detta bekräftas i genomförda löpande intervjuer med målgruppen.



Projektet har antagit en innovativ och iterativ approach från början, med erbjudanden som har utvecklats utifrån aktuella behov hos målgruppen under pågående samhällskriser (pandemin och energi/el krisen, 2022).



Tydliga kopplingar till andra europeiska instrument, regionala planer och strategier finns.



Det framkommer att projektet har lyckats bidra till utveckling av näringslivet

PUBLIC DEBATE

Public debate, handlar om att lära av och sprida projektets resultat. Hur använder projektet kommunikation och lärande för att nå målen? ⁴

Kommunikationen har haft betydelse för projektlogiken

Utgångspunkten för att ett projekt eller program ska besitta långsiktig hållbarhet är att alla aktörer samverkar på ett strategiskt plan. Det handlar både om små, informella nätverk och om mer komplexa kommunikations- och nätverksstrukturer där kommunikation är en central del i denna samverkan. Kommunikationen i projektet bidrar till projektets framdrift tillika spridning av projektresultat och har därmed betydelse för projektlogiken.

Intern kommunikation

Internt i projektet sker kontakten främst via mejl, digitalt eller telefon och om möjligt fysiska möten. Mycket av lärande och erfarenhetsutbyte internt i projektet sker i de olika gruppkonstellationerna, med styrgruppen, projektgruppen och möten med andra aktörer och nyckelpersoner. Projektgruppen har träffats på torsdagar varje vecka för avstämning och planering och har ERFA-möten vid behov. Utöver det har projektgruppen en Teams-kanal där den dagliga kommunikationen sker och gruppmedlemmarna kan utbyta erfarenheter och ställa frågor till varandra. Vid projektets start så skedde en omorganisering hos Energikontoret vilket gjorde svårt att få med någon därifrån till styrgruppen och försvårade kommunikationen mellan projektpartners.

Samtliga medlemmar i projektteamet upplever de formella mötena som värdefulla och bra. Teamet landade i ett bra upplägg med fokus på lärande och tagit fram mycket själva.

Extern kommunikation

Projektet har sammanställt resultat som har spridits via nyhetsbrev, i skrift och har spridas vidare via en avslutskonferens. Kommunikation om projektet har löpt på under hela projekttiden och kommer att fortsätta en tid efter avslutat projekt.

Det framgår i *Förenklad lägesrapport 3⁵* att projektet har synts med flera inlägg i sociala medier och arbetat med marknadsföring på hemsida och via sociala medier inför och efter seminarier. Kommunikatören på Almi fortsätter att arbeta deltid på projektet, med fokus på webbplatsen och sociala medier, planering för kommande intervjuer och uppföljning av projektdeltagare, samt skapande av allmänna marknadsmaterial och kommunikation om lärdomar och tips för entreprenörer som vill göra en hållbar omställning av sina verksamheter.

Nyhetsbrev har också skickats ut till både företag och kommuners näringslivsavdelningar och energirådgivare inför kommande seminarier och har fått positiv respons från både företag och andra intressenter. Projektet har haft träffar i olika samverkansgrupper för att kommunicera projektet, mål, resultat och öka samverkan hos aktörerna till förmån för ökad tillväxt i regionens SMEs.

Vi ser vi att kommunikationen, både internt och externt, har fungerat bra efter en tuffare inledande period när det gäller att tillsätta hela styrgruppen. Vi noterar att det har varit en fördel att ha en kommunikator från Almi i projektet.

⁴ Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

⁵ *Förenklad lägesrapport för EU-projek nr 3_Omställning Sthlm*

Utvärderarens bedömning avseende Public debate



Projektet har flitigt kommunicerat både information och resultat från projektet till relevanta målgrupper och andra intressenter, och har haft fördel med att ha en kommunikatör från Almi involverade.



Ett medskick i kommande samverkansprojekt kan vara att säkerställa att det finns med en kommunikatörsresurs från alla samverkanspartner.

NYCKELAKTIVITETER

Nyckelaktiviteter är aktiviteter som för projektet framåt, mot målen. Vad har projektet gjort? Vilka dokumenterade utfall och resultat har det lett till? ⁶

Inom ramen för projektet har rad aktiviteter genomförts, huvudsakligen rådgivning hos såväl Almibolagen som hos Energikontoren, samt på plats hos företagen. Andra viktiga aktiviteter för projektet har varit webinarier, seminarier, föreläsningar och andra kunskapshöjande aktiviteter. Ett av projektmålen är också att främjandesystemet har utvecklats genom ökad interaktion mellan Almi och Energikontoren i Stockholm med fokus på hållbar/grön affärsutveckling.

En styrka för projektet har varit bredden av aktiviteter som har erbjudits. Dels har rådgivningsinsatserna uppskattats och lett till effekter hos företagen, dels har de seminarier och workshops som anordnats varit uppskattade och effektfulla. När flera företag samlas på samma ställe har mottagligheten för att få en ökad kunskap och kompetens varit tydligt och något som anses som värdefullt av projektmedlemmarna samt deltagande företag.

Resultat och utfall som projektet har uppnått

Under projektstarten och under hösten 2021 handlade arbetet främst om att informera och förankra om projektet, etablera samverkan mellan Almi och Energikontoret, samt rekrytera nya rådgivare med specialkompetens inom områdena digitalisering och internationalisering. Projektledaren och de nya rådgivare var de som påbörjade arbete med att komma i gång i projektet, och la mycket tid att inledningsvis utveckla nytt material och nya erbjudanden. Samverkan mellan Almi och Energikontoret etablerades, men på grund av omorganisering hos Energikontoret tog det längre tid att få till någon därifrån till styrgruppen, och för den operativa samverkan mellan Energikontoret och Almi och utformas.

Under workshopen i Q1 2022 framgick det att projektet hade lagt en grund för det fortsatta arbetet, även om det ännu inte hade hunnit med så många aktiviteter. Det som vi ser är att från Q2 2022 och framåt att arbetet att lägga en grund resulterade i flera genomförda aktiviteter och en verksamhet som följde projektlogiken fullt ut. Det har dock förekommit åsikter om att det ökade målet för antal deltagande företag har skett på bekostnad av djupare relationer med företagen.

Utöver de rådgivningsinsatserna har flera viktiga kunskapsseminarier med olika teman har anordnats. Almi har genomfört ett seminarium med tema internationalisering med Europe Enterprise Network (EEN) och ett med tema digitalisering, där Porobic Group deltog som inbjuden part. Energikontoret deltog i ett webinarium i Österåkers kommun med målgrupp företag inom den marina näringen. Energikontoret deltog vid Nacka strandmessa samt ett seminarium i Täby. Samtliga seminarier var välbesökta och en webinarium som projektet höll i hade 115 deltagare.

Vikten av rådgivning under en svår period

Rådgivningsinsatser ingår i Attityds ordinarieverksamhet och var även en viktig del av arbetet i Omställning Stockholm. Med utgångspunkt i omställning under och efter pandemin har insatserna varit särskilt uppskattat och i flera fall, viktigt för deltagande företag.

⁶ Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

Genom intervjuer med deltagande företag har det blivit tydligt hur dessa insatser har påverkat och gynnat företagets utveckling och tillväxt under projektperioden.

En av de intervjuade företagen befann sig i en tillväxtfas, och genom Almi's rådgivning hade de möjlighet att skifta sin strategiska inriktning från att vara B2C-fokuserade till att rikta sig mot B2B-marknaden. Detta strategiska skifte möjliggjorde inte bara att attrahera nya kunder och ta del av offentlig upphandling, utan också att planera för internationell expansion. Företagets fokus på hållbarhet och lokal produktion stärktes, vilket resulterade i ökad omsättning, bättre lönsamhet och anlitan av konsulter. Rådgivningen blev katalysatorn för att snabbt implementera nödvändiga förändringar, något som grundaren ser som en avgörande framgångsfaktor.

Ett annat intervjuat företag ställdes inför utmaningar under coronakrisen och behövde omstrukturera sin affärsplanering. Almi's rådgivning blev ett livräddande stöd, vilket möjliggjorde att de kunde ta sig igenom krisen och börja växa igen. Företaget betonar att rådgivningen inte bara stärkte deras ekonomiska situation utan också förbättrade kompetensen inom affärsutveckling och fördelningen av arbetsuppgifter bland delägarna. Rådgivningen blev ett verktyg för överlevnad och en investering för en mer hållbar ekonomisk framtid.

Ytterligare ett exempel på ett som företag upplevde positiva effekter av rådgivningen stod inför konkurs under pandemin. Den individuella rådgivningen och deltagandet i en VD-nätverksgrupp gav företaget nya insikter och stärkte befintliga kunskaper. Företaget genomförde framgångsrika förändringar inom grön omställning, digitalisering, internationalisering och upplevde att de ökade sin innovationsförmåga.

I ett annat fall framkom det att rådgivningen genererade ökad omsättning, förbättrad lönsamhet och ökat personalbehov hos företaget, samt öppnade nya samarbeten och marknader. Deltagandet i projektet har verkligen skapat positiva värden för företaget.

I några fall har projektets aktiviteter räddat företag i kris, och i flera fall främjat en hållbar och framgångsrik affärsutveckling för många företag som inte upplevde lika mycket negativa konsekvenser av pandemin.

Seminarier ökade kunskap om energieffektivisering vid rätt tidpunkt

Att det skulle komma en energi/el kris under projektiden kunde man inte förutspå, men det visar sig att Energikontoret och Almis partnerskap inom Omställning Stockholm var väl lämpad för att kunna hjälpa företag att ställa om även utifrån detta perspektiv. Seminarier med energieffektivisering var uppskattade och välbesökta. I flera fall när en Almi rådgivare och en från Energikontoret genomförde ett "sambesök" upplevde både rådgivarna och företaget ett mervärde i att kunna prata på affärsutveckling och energifrågor vid samma tillfälle.

Internt lärande

Temat lärande för insatsen i cykel 4 bestämdes utifrån behov som identifierats i samråd med projektteamet och projektledaren efter halvtidsutvärderingen och genomfördes under våren 2023. Syftet med workshopen var att försöka identifiera insikter från det kontinuerliga lärandet som har pågått under projekttiden och har varit en av framgångsnycklarna för projektet.

Workshopen hjälpte projektteamet att identifiera och analysera projektets utmaningar inklusive; ett inledningsvis bristande samarbete mellan projektpartners, utmaningar med obalans i kundflödet, samt att attrahera rätt målgrupp till digitaliseringsinitiativen. Utifrån det, och som en lärdom inför framtida projekt önskas ett mer tydligt beskrivet samarbete mellan Almi och Energikontoret. Flera insikter från lärdomar togs fram under workshopen:

Djupa insikter och nya nätverk:

Projektet har skapat en unik plattform för att skapa nya nätverk och partnerskap över sektorer. Genom samarbetet har projektteamet etablerat ett brett nätverk med aktörer från olika branscher och sektorer, vilket har möjliggjort en tvärspektoriell inläring och utbyte av idéer.

Intern och extern utbildning:

Genom interna och externa utbildningar har projektteamet och deltagarna kunnat utveckla sin förmåga inom projektområdena internationalisering, digitalisering och hållbarhet.

Lärdomar om andra branscher och affärsmodeller:

Genom att coacha mindre företag inom olika branscher har projektteamet och projektets medlemmar fått möjlighet att få insikter i olika branscher och affärsmodeller. Detta har utvidgat deras horisonter och möjliggjort en ökad förståelse för olika affärsmässiga utmaningar och möjligheter.

Stärkt intern samverkan:

Projektet har också hjälpt projektteamet att stärka sin interna samverkan och lagkänsla. Genom projektets olika aktiviteter har projektets medlemmar fått en djupare insikt i varandras uppdrag och arbetssätt. Detta har förbättrat kommunikationen och samarbetet inom projektteamet och ökat deras effektivitet.

Projektet har ständigt främjat intern kunskapsutveckling. Detta har lett till djupa insikter, nya nätverk, ökad kompetens och bättre intern samverkan. Projektet har också vuxit genom att analysera sina utmaningar och dra lärdomar för framtida framgång.

Utvärderarens bedömning avseende Nyckelaktiviteter



Projektets aktiviteter har haft en tydlig koppling till de övergripande målen och följt projektlogiken. Det framgår tydligt att aktiviteter har skapat värde och nytta för SMFs i regionen när det gäller omställningsfrågor.



Trots att "sambesök" var uppskattade, uppstod otydlighet kring slussning av företag mellan projektpartners. Detta skulle kunna ha underlättats genom ett mer djupgående uppstartsarbete med involvering av styrgruppen och projektteamet i att klargöra och konkretisera förväntningar (framförallt när det gäller mål och leveranser) och roller.

NYCKELPERSONER

Nyckelpersoner är yrkespersoner och experter med insyn i det område där projektet försöker åstadkomma en förändring. Det kan vara interna personer som deltar i projektet, eller externa personer, som står utanför projektet. Både interna och externa personer ska bidra i utvärderingen.

- Vad anser nyckelpersonerna om projektets förmåga att påverka?
- Vad tycker nyckelpersonerna om projektets faktiska bidrag till förändring? ⁷

Följande avsnitt berör nyckelpersoners uppfattning och förväntningar på projektet. Nyckelpersonerna som innefattas i denna slututvärdering är dels intervjuer med projektmedarbetare, projektledare och styrgruppsmedlem, och dels de intervjuer som genomförs med deltagande företag i den löpande utvärderingen av projektet.

Gemensamt för samtliga företag som deltog vid intervjuerna är positiviteten kring Omställning Stockholms rådgivningsinsatser och seminarier/webbinarium. Insatserna har haft en positiv påverkan på företagen och varit en bra grund för framtiden. Företagen är positivt inställda på ett fortsatt samarbete.

I intervjuerna framgår det tydligt att projektlogiken fungerar utifrån de deltagande företagens och interna perspektiv. Insatserna som har gjorts har varit avgörande för att stärka företagens förmåga till digital omställning och internationalisering i de exempel som lyfts.

Det externa perspektivet:

Insikterna från löpande kontakt med deltagande företag kan summeras utifrån följande teman:

Rådgivningen som avgörande katalysator för utveckling:

Nyckelpersonerna betonar rådgivningens, och seminarier, betydelse som en avgörande faktor för att driva företagets utveckling framåt. Ett deltagande företag upplevde att rådgivningen var en väsentlig drivkraft för att stärka företagets förmåga att genomföra en digital omställning och att utveckla strategier för internationalisering. Detta resulterade i skapandet av nya affärsmöjligheter, etablering av avtal och utökade nätverk.

Stödets inverkan på ekonomisk tillväxt och kompetensförstärkning:

Flera av deltagande företag framhåller att projektets stöd har varit direkt kopplat till ökad omsättning och förbättrad lönsamhet för deras företag. En annan deltagare delade att de, genom rådgivningen, fått en insikt om behovet av att anställa fler medarbetare för att möta den ökande efterfrågan. Ett annat deltagande företag utvecklade nya ekonomiska kunskaper genom projektets stöd och kunde därigenom effektivt förvalta sina finansiella resurser. Denna ökade ekonomiska kompetens ledde till en märkbar ökning av deras omsättning och lönsamhet.

Anpassning och flexibilitet för framgång:

En gemensam insikt från de projektteammedlemmar, projektledaren och styrgruppsmedlem är betydelsen av att kunna anpassa sig till förändringar och vara flexibel i projektets genomförande. Projektteamet hade möjlighet att omforma och justera erbjudanden och strategier baserat på behov och situationer, samt rådgivarnas kompetens, vilket var avgörande för att uppnå önskade resultat och effekt hos företagen.

Projektets flexibilitet möjliggjorde en snabb omställning när marknadsförutsättningarna förändrades i och med elkrisen. Genom att anpassa sina erbjudanden kunde de effektivt hantera nya utmaningar, vilket resulterade i att projektet kunde fortsätta att leverera värde till de deltagande företag.

⁷ Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

Relationsbyggande och hållbar samverkan:

Nyckelpersonerna betonar vikten av relationer som skapats genom projektet, särskilt med rådgivare och projektteam. De ser detta som en framgångsfaktor, där förtroende och en hållbar samverkan har skapats. Den långsiktiga relationen och tilliten som byggts upp under projektets gång ses som en viktig komponent för att fortsätta påverka positivt

Det interna perspektivet

Vid projektets uppstart erkändes vikten av en stark samverkan mellan Energikontoret och Almi för att effektivt nå projektmålen. Denna insikt var delad av alla inblandade parter. Under nulägesworkshopen framkom det att flera deltagare såg samarbetet som en möjlighet både för projektet och de deltagande företagen. En av övningarna i nulägesworkshopen fokuserade på att kartlägga samarbetet mellan de olika aktörerna, särskilt inom projektgruppen.

Utifrån resultaten av denna kartläggning genomfördes en intern projektworkshop. Denna digitala workshop, baserad på en matrisbaserad övning enligt Prosocial/ACT-metoden, syftade till att stärka samarbetet inom projektet. Utfallet från denna workshop tyder på att det fanns en stark vilja inom gruppen att förbättra samarbetet för att uppnå hög prestation och trivsel, samt att leverera kvalitativa lösningar till företagen. Efter de initiala utmaningarna på strategisk nivå hittade projektteamet ett effektivt arbetsflöde både inom det operativa samarbetet och i leveransen av projektresultaten.

Projektledaren och styrgruppsmedlemmen är ense om att projektet har varit framgångsrikt i att leverera en betydande nytta för Almi-bolaget. Under projektets gång fattade Energikontoret beslutet att lägga ned sitt Stockholmskontor, vilket påverkade graden av deras deltagande i diskussioner om integrationen av projektresultat och förvaltning av arbetsmetoder i framtida projekt. Projektet har genomgått olika utmaningar och utifrån en relativ kortsiktig tidshorisont givet de breda insatsområdena som projektet har tagit sig an. Projektets struktur och ledning har också förändrats vid olika tillfällen. Genom dessa utmaningar har flera lärdomar uppstått.

Projektet har huvudsakligen fokuserat på mindre företag med lägre omsättning, vilket har varit dess framgångsrika nisch. Många av dessa företag har tidigare använt analoga arbetsmetoder, och digitala erbjudanden har därför passat dem väl.

I en intervju med styrgruppens ordförande betonas projektets tydliga och effektiva processer som skapades i de tidiga stadierna. Även om det ibland var utmanande att hitta rätt modeller och lösningar, blev detta en framgångsfaktor för projektet. Samarbetet mellan rådgivare och företag har utvecklat starka relationer och har balanserat mellan processer och personer på ett framgångsrikt sätt

Projektets förmåga att påverka

Omställning Stockholm, och även andra projekt, gör det möjligt för Almi att öka sina insatser till företagen. Tack vare projekt får Almi ett ökat anslag, vilket skapar fler resurser och man kan testa nya arbetssätt och modeller, samt jobba med företagen över längre tid. Detta bidrar till att Almi har lärt sig mer om kundernas behov och därmed bidragit på ett bra sätt till utvecklingen av Almis erbjudande. Flera av de intervjuade säger att de tack vare projektet har träffat fler företag än vad som annars varit möjligt och att de nu kan jobba längre med kunderna och få med dem i olika insatser, även om det har uppstått önskemål att jobba längre med kunderna under projektiden. Insatserna som erbjöds har varit hög aktuell utifrån pandemin och elkrisen, och projektets inriktning gjorde att insatserna kom vid helt rätt tidpunkt för flera företag.

Projektets bidrag till förändring

Projektet har bidragit till....

...fler rådgivningar och företagens utveckling

Intervjupersonerna är eniga i att det är en fundamental nytta för vissa delar av näringslivet som får ta del av olika projekt. Utan de EU-medel och medfinansiering så hade en stor del av rådgivningen aldrig blivit av. Rådgivningen har hjälpt bolag att behovsinventera, agera, utvecklas och stärka sin konkurrenskraft och i vissa fall ställa om och överleva.

...att fler personer deltar i rådgivningarna

Projektet har gjort det möjligt att kollegor från Almi och Energikontoret har kunnat vara delaktiga i rådgivningarna och på så sätt har kunskap och erfarenhet hos flera olika personer kunnat delas med företagen.

...arbetet kan bedrivas effektivare och snabbare

Arbetet har kunnat bedrivas snabbare och effektivare när rådgivarna har själva tagit fram stora delar av materialet och erbjudanden. Kunskapen som skapas inom projektet har nytta både externt hos företag och internt hos Almi.

.....små företag har fått en ökad förståelse för viktiga områden utanför deras expertisområde.

Arbetet har lett till att småföretag har fått tillgång till rådgivning och expertkunskap som de annars inte haft tillgång till, och som har lett till förändringar och omställningar.

Utvärderarens bedömning avseende Nyckelpersoner



Nyckelpersonernas upplevelse av projektet och deras upplevda nytta med projektet går i linje med projektets övergripande mål och projektlogik



Projektet har lyckats få till ett gott möte mellan målgrupperna och Almi under projektets gång och har samtidigt uppmuntrat till ett relationsbygge såväl inom som utanför Almis organisation, som är till nytta för målgrupperna även efter projektets slut.



Nyckelpersonerna har en positiv helhetsupplevelse av projektet och har en samstämmig bild av att de bildade relationerna utgör projektets största nytta. Relationsbygget skattas mycket högt och inom projektteamet har det funnits en tydlig laganda.



En lärdom har varit vikten av att, i framtiden och när det gäller samverkan, att etablera styrgruppen och tydliga direktiv så tidigt som möjligt för att skapa en stabil grund för projektet.

NYCKELTAL

Nyckeltal är de kvantitativa mått där man kan följa projektets genomförande och resultat.⁸

DETTA UPPDATERAS I SAMBAND MED UNDERLAG FRÅN PROJEKTLEDAREN

Aktivitetsindikatorer

	Mål	Utfört
Antal företag som får behovsanalys	400	524
Antal unika företag som får leveranser	250	257
Antal genomförda webinarier/kunskapseminarium	10	16

Tabell 1: Tabellen visar projektets aktivitetsindikatorer

Utvärderarens bedömning avseende Nyckeltal



Projektet har överträffat sina mål



Tröts oklarheter inledningsvis i kommunikationen kring målsättningar, har projektet överträffat sina uppsatta mål och levererat över förväntningar.

⁸ Tillväxtverkets webbsida, <https://tillvaxtverket.se/>

ANALYS

Slututvärderingen syftar till att sammanfatta projektet och dess erfarenheter, samt ge ett underlag för framtida projekt och processer. Analysen grundar sig på de utvärderingar som gjorts under projektets gång samt via intervjuer med nyckelpersoner för projektet för att få deras syn på projektet. Vi har även tagit del av lägesrapporter och dokumentation från projektet.

Ramverk för långsiktigt hållbara projekt

Den utvärderingsmodell vi utgått från i analysen är Svensson och Brulins⁹ modell som bygger på tre projektfaktorer som tillsammans skapar förutsättningar för en hållbar utveckling av projekt, vilket i sin tur är en förutsättning för långsiktiga projekteffekter.



Bild 6: Bild över de tre projektfaktorer som skapar förutsättningar för en hållbar utveckling av projekt. Utvecklingsinriktat lärande, Samverkan och Aktivt ägandeskap.

- ➔ **Utvecklingsinriktat lärande:** I projekt som handlar om utveckling, förändring och förädling är lärande som mål och koncept centralt. Att lyckas förmedla kunskap till berörda parter eller målgrupper inom det verksamhetsområde som projektet verkar är centralt för att skapa bestående effekter.
- ➔ **Samverkan:** Primärt åsyftas samverkan för utveckling och gemensam kunskapsbildning. Utgångspunkten för att ett projekt eller program ska besitta en långsiktig hållbarhet är att alla aktörer samverkar på ett strategiskt plan. Det handlar om både små, informella nätverk, och om mer komplexa kommunikationsstrukturer.
- ➔ **Aktivt ägandeskap:** Att projektets ledning möjliggör en transparent och inkluderande organisation där samtliga inblandade parter upplevs, och de facto, är en del av projektet. Framförallt, menar Svensson och Brulin, att frågan om hur projektresultatet implementeras i ordinarie verksamhet är en avgörande del av det aktiva ägandeskapet.

Med dessa tre perspektiv lägger vi grunden för en hållbar utveckling, ett hållbart projekt vilket i sin tur är en förutsättning för långsiktiga effekter av ett projekt.

⁹ Brulin, G., Svensson, L. (2011). Att äga, styra och utvärdera stora projekt. Lund: Studentlitteratur AB

Omställning Stockholm som hållbart projekt

Med utgångspunkt i Svensson Brulins modell gör vi en sammanfattning nedan av hur projektet arbetat utifrån de tre faktorerna, samverkan, utvecklingsinriktat lärande och aktivt ägandeskap. Till sist gör vi en samlad bedömning Omställning Sthlm som hållbart projekt.

Utvecklingsinriktat lärande

Inbyggt i projektet

Projektet Omställning Stockholm har framgångsrikt integrerat en kultur av utvecklingsinriktat lärande direkt från projektets start. De har implementerat en agil process som kontinuerligt utvecklats och anpassats baserat på input från företagsbesök och kollegor. Såväl det interna som externa samarbetet och lärandet har varit centrala faktorer som bidragit till utvecklingen av företagens erbjudanden och förbättringar av interna arbetsmetoder och strategier. Informationen som samlats in under projektets gång har inte bara varit till nytta under projekttiden utan har även legat till grund för skapandet av det nya projektet, Acceleration Stockholm.

Erfarenhetsdelning och Insikter

Inom projektet har det varit en tydlig förmåga att dela erfarenheter och dra insikter från de olika delarna av verksamheten. Detta har resulterat i en värdefull process där projektteamet har skapat formella och icke formella forum och tillfällen att samla in och sprida insikter om vad som fungerar och vad som inte fungerar. Genom att bygga en kultur av öppenhet och erfarenhetsutbyte inom projektet har man kunnat snabbt anpassa och förbättra projektet när nya insikter har uppdagats.

Rätt kompetens

En central faktor för framgång inom utvecklingsinriktat lärande är att ha rätt kompetens tillgänglig. Inom projektet har man framgångsrikt rekryterat och anställt individer med spetskompetens inom projektområdena digitalisering och internationalisering, utöver Energikontorets spetskompetens inom grön omställning. Detta har inte bara berikat projektet med expertis utan har även byggt upp organisatorisk kapacitet för att hantera dessa komplexa områden. Genom att anställa personer med specifik expertis har projektet kunnat effektivt driva digitaliserings- och internationaliseringsinitiativ hos deltagande företag.

Ytterligare Stödstrukturer Framgent?

För att stödja utvecklingsinriktat lärande på lång sikt är det avgörande att fundera över vilka strukturer som finns och vilka som eventuellt saknas. Projektet Omställning Stockholm har upptäckt vikten av att ha en stabil grund för lärande. Därför är det värdefullt att överväga och planera för eventuella stödstrukturer som kan upprätthålla den utvecklingsinriktade inriktningen även efter projektets avslut och som en del av det nya projektet Acceleration Stockholm. Det kan inkludera kontinuerlig kompetensutveckling, delningsplattformar för erfarenheter, och nätverksskapande aktiviteter som stödjer och uppmuntrar fortsatt lärande.

Samverkan

Samverkan är här för att stanna

Samverkan är en viktig del för att skapa hållbara projekteffekter. Utgångspunkten för att ett projekt eller program ska besitta en långsiktig hållbarhet är att alla aktörer samverkar på ett strategiskt plan. Tittar vi något bakåt i tiden konstaterades det redan under 1990-talet att samverkan var framtidens arbetsform. Flera uttryckte att "en ny verklighet kräver nya arbetsformer"¹⁰ och sedan dess är det allmänt förekommande att försöka lösa samhällsproblem i olika samverkansformer.¹¹

Utvecklingsarbete sker ofta i projektbaserade, samverkansrelaterade verksamheter. Idag är det vanligt förekommande att främja utveckling genom samverkan, ofta i projektform mellan olika professioner, organisationer, myndigheter och samhällssektorer.¹² Utveckling av verksamheter genom projekt har sina utmaningar i och med risk för bristande kontinuitet och svårigheter i att implementera resultat och kunskaper in i ordinarie verksamheter. Men det finns även positiva aspekter som ger utrymme för nyskapande och ökad förändringstakt där möjligheterna gör det möjligt att hantera och reducera komplexitet.¹³ För uthålliga samverkansrelationer krävs kommunikation, gemensamma mål, förtroende och tillit.¹⁴

Samverkan kräver öppenhet och flexibilitet

Ofta kännetecknas samverkan av avsaknad av tydliga ramar och rutiner, eller erfarenheter eller arbets sätt att luta sig tillbaka på, därmed blir experimentera, testa och analysera vad som händer en viktig pusselbit för att utveckla samverkan och själva arbetssätten. Ledaren i samverkansprojekt behöver kunna agera en facilitator som följer processen och skapar förutsättningar för alla att få utrymme i processen.

Det är vanligt att aktörer i samverkan har olika tidshorisonter, vilket kan vara utmanande. Att tala om målbild och tidshorizonten blir viktig i samverkansprojekt, liksom att vara medveten om att målbilden troligen behöva justeras under projektets gång. Den röda tråden får vi genom att kontinuerligt samtala och lära tillsammans. Att lägga mycket tid på att lära känna varandra, samtala med varandra och ställa frågor som öppnar upp är viktigt för att lyckas i samverkansprojekt.

Viktiga förhållningssätt är:

- Att vara nyfiken och lyssnande, att se att andra kan tillföra och vara genuint intresserad i andras perspektiv.
- Att vara generös och dela med sig och bjuda in andra till den egna organisationen för att få andras perspektiv på den egna organisationen.
- Att våga vara i osäkerhet, att engagera sig i processer utan att ha specifika förväntningar på resultatet utan processen som sådan är ett resultat.
- Att vilja förändras, att våga utmana gamla sanningar och tänka nytt. Mål och visioner är viktiga men föränderliga.

¹⁰ Danermark, B., & Kullberg, C. (1999). *Samverkan – Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur. s. 9

¹¹ Löfström, M. (2013). Samverkansprojekt – om att konstruera gränser. I R. Axelsson & S. Bihari Axelsson (red.), *Om samverkan – för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.

¹² Axelsson, R., & Bihari Axelsson, S. (2013). Samverkan som samhällsfenomen – några centrala frågeställningar. I R. Axelsson & S. Bihari Axelsson (red.), *Om samverkan – för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.

¹³ Axelsson, R., & Bihari Axelsson, S. (2013). Samverkan som samhällsfenomen – några centrala frågeställningar. I R. Axelsson & S. Bihari Axelsson (red.), *Om samverkan – för utveckling av hälsa och välfärd*. Lund: Studentlitteratur.

¹⁴ Eriksson, A. (2005). *Samhandling för innovationsledd tillväxt*. VINNOVA Rapport VR 2005:07

Samverkan i Omställning Stockholm

Projektet Omställning Stockholm har framgångsrikt implementerat samverkan på flera nivåer:

Internt inom Almi:

En av de primära samverkansdimensionerna handlade om att främja samarbetet inom Almi självt. Genom att bättre samordna resurser och expertis inom företaget kunde projektet effektivisera sina insatser och leverera högre kvalitet.

Mellan Almi och Energikontoret:

En central aspekt av samverkan involverade de två huvudaktörerna, Almi och Energikontoret. Denna samverkan var avgörande för projektets framgång, och dess påverkan sträckte sig till andra aktörer inom ekosystemet. Genom att utnyttja Energikontorets expertrådgivning och samverkan med andra organisationer kunde projektet erbjuda målgruppen en bredare och mer mångfacetterad erbjudande, med specifikt fokus inom grön omställning

Mellan Omställning Stockholm och andra aktörer i systemet:

Projektet byggde på samverkan med externa partners, inklusive aktörer som Business Sweden. Denna samverkan utvidgade projektets påverkan på företagare och utgjorde en nyckelkomponent i att nå ut till målgruppen på nya sätt.

Mellan projektet och deltagande företag:

Den mest centrala samverkansdimensionen var den mellan projektet och de företag som deltog. Denna interaktion var kärnan i projektets arbete och syftade till att erbjuda stöd och rådgivning till företagare.

Samverkan som en resa

Samverkan var ett tydligt fokus för projektet Omställning Stockholm från start och blev huvudfokus i den första workshopen som vi som utvärdare höll i med projektteamet. Genom att prioritera samverkan från projektets tidiga skeden, i form av både interna och externa partnerskap, kunde man skapa en plattform för långsiktig hållbarhet. I den inledande workshopen antog projektet utmaningen att ta sig an en samverkansresa från enkelt samarbete till djupare samhandling.

I nulägesanalysen kom det fram att samarbetet mellan Energikontoret och Almi var avgörande för att uppnå projektmålen. Denna insikt var väl förstådd av alla aktörer involverade. Under workshopen för nulägesanalysen framkom följande citat som tydligt belyser betydelsen av samarbetet:

"Med Energikontorets medverkan möjliggörs samverkan med fler aktörer till exempel kommunens näringslivsavdelning och energirådgivare."

Projektets Syn på Samverkan

Projektets syn på samverkan var också tydlig under utvärderingsinsatserna. Projektet genomförde regelbundna avstämingar för att säkerställa att samverkan var i linje med projektets mål och att den genererade värde för alla inblandade parter. Detta arbete med att analysera och utvärdera samverkan gjorde det möjligt för projektet att anpassa sina strategier och insatser kontinuerligt. Vid ett par styrgruppsmöten har styrguppen kunnat diskutera samverkan på en strategisk nivå som har möjliggjort att projektet har kunnat hålla sig till projektlogiken.

Projektet har utvecklat sina samverkansformer kontinuerligt och anpassat sig till förändringar och utmaningar både internt och externt. Denna förmåga att anpassa sig och dra nytta av samverkan har varit en nyckelkomponent i projektets framgång. Denna integrerade och djupgående syn på samverkan har varit en viktig del av projektets arbete och har bidragit till dess framgång.

Omställning Stockholm har inte bara skapat ett nätverk av samarbetspartners utan också byggt starka och långvariga samverkansrelationer som kommer att fortsätta att gynna både projektet och dess samarbetspartners på lång sikt och i kommande projekt.

Aktivt ägandeskap

Implementering av resultat

Inom projektet Omställning Stockholm har aktivt ägandeskap inte bara handlat om att driva projektet framåt, utan också om att säkerställa att projektresultaten implementeras effektivt och hållbart i den ordinarie verksamheten i lämplig utsträckning. En framgångsfaktor har varit att rådgivarna som rekryterats till projektet har varit delaktiga i att ta fram de processer, metoder och erbjudanden som har implementerats. Detta var inte helt tydligt från start men la en grund för ett bra genomförandefas – detta är något projektet bör ta med sig till kommande projekt.

Överföring till ett nytt projekt: Acceleration Stockholm

Ett tydligt exempel på aktivt ägandeskap och en lyckad överföring av resultat och arbetssätt är det nya projektet, Acceleration Stockholm. Redan innan Omställning Stockholm avslutades ansöktes det nya projektet, och det kommer att inkludera delar av Omställning Stockholm i sitt arbetssätt. Denna överföring av kunskap och metoder är ett bevis på att projektet Omställning Stockholm inte bara har levererat resultat, utan också implementerat dem i framtida initiativ.

Genom att bygga vidare på insikter och lärdomar som har genererats både internt och externt har projektet arbetat på ett agilt sätt för att säkerställa att det som har fungerat inom projektet kan fortsätta vara till nytta i nya sammanhang. Detta är en avgörande del av aktivt ägandeskap och en metod för att hålla projektets resultat levande och användbara.

Integration av nyckelpersoner i ordinarie verksamhet

Ett annat tecken på aktivt ägandeskap inom projektet är att flera av de nyckelpersoner som var involverade i Omställning Stockholm har övergått till att bli tillsvidareanställda hos Almi. Detta innebär att de som arbetat nära projektet och bidragit till dess framgång nu är en permanent del av organisationen. Det är en tydlig bekräftelse på att resultat och arbetssätt har integrerats i den ordinarie verksamheten och att projektet har lyckats skapa bestående värde.

Det aktiva ägandeskapet inom projektet Omställning Stockholm har inte bara inneburit att driva projektet framåt utan också att säkerställa att projektets resultat får en långsiktig inverkan på både organisationen och det område som projektet verkar inom.

Summering

Projektet Omställning Stockholm har under sin genomförandeperiod visat sig vara ett bra exempel på hur målinriktad insats, starkt utvecklingsinriktat lärande, väl fungerande samverkan, och aktivt ägandeskap kan skapa en verklig effekt hos regionens SMFs.

Genom att ständigt anpassa och utveckla insatserna har projektet framgångsrikt skapat och testat innovativa lösningar baserade på både interna och externa insikter, och föränderliga förutsättningar i omvärlden. Resultatet av denna process har inte enbart inneburit projektets framgång och lett till måluppfyllelse, utan har även bidragit till underlaget till det framtida projektet, Acceleration Stockholm.

Projektet har aktivt jobbat för att skapa och upprätthålla samverkan på flera nivåer. Både inom projektteamet och i relationen mellan de olika aktörerna har samverkan varit nyckeln till projektets framgång. Projektets medvetenhet om betydelsen av att alla parter är på samma sida och strävar mot samma mål har varit en avgörande faktor, trots utmaningar inledningsvis.

Det aktiva ägandeskapet som projektet har praktiserat har visat sig främst i den överföringen av delar av projektresultat och arbetssätt till det nya projektet, Acceleration Stockholm. Genom att ge de som aktivt arbetat med projektfrågorna en central roll i implementeringen har projektet skapat en hållbar och bestående effekt. Även övergången av nyckelpersoner till tillsvidareanställning hos Almi bekräftar detta. Det är tydligt att projektet inte bara har levererat resultat, utan att resultaten har blivit i flera fall, integrerat i organisationens struktur och kultur.

Kontaktuppgifter

David Hanley

Projektledare



054-777 06 08



david@attitydikarlstad.se



Attitydikarlstad.se