



FÖRETAGSUTVECKLING

PÅ RIKTIGT

**Slutrapport till Europeiska Socialfonden
Från projektet Affärskompetens Norduppland**

April 2016 till januari 2020

Slutrapport till ESF

Innehåll

Sammanfattning.....	3
Vad har projektet skapat för resultat?.....	4
Bakgrund, projektidé och förväntade resultat.....	6
Projektets övergripande tre mål.....	6
Resultatmål.....	8
Avvikelser från projektansökan.....	10
Projektets ekonomi – lägre kostnader än väntat.....	11
Horisontella principer.....	12
Arbetsätt.....	12
Nya metoder och material som tagits fram i projektet.....	14
Samverkans- och samarbetspartners.....	15
Det företagsfrämjande systemet.....	16
Kommunikation, spridning och påverkansarbete.....	16
Att påverka de befintliga strukturerna.....	18
Utbildningarnas innehåll och upplägg.....	20
Fas 4 – Spridning och påverkan.....	20
Uppföljning och utvärdering.....	22
Användande av resultat.....	23
Kommentarer och tips.....	24
Försäljning och marknadsföring.....	25
Anmälningar och avbokningar.....	26
Att nå ut till alla anställda.....	27
Om företagen och deras kompetensbehov.....	27
Affärsutvecklingsmöten.....	28
Att arbeta i projektform.....	30
Sammanfattande slutsats.....	30

Bilagor:

- Extern projektutvärdering av WSP
- Tillgänglighetsproblematiken i systemet av Kontigo
- Pedagogiska modellen av forskare Cecilia Almlöv
- Förslaget till fortsatt verksamhet efter projektet av projektgruppen 2017
- Utbildningskatalog – förteckning över alla utbildningar som genomförts
- Broschyr – spridningsmaterial av projektet

Sammanfattning

Affärskompetens Norduppland (Nu) var ett projekt som har haft fokus på företagsutveckling för solo- och mikroföretag verksamma i Heby, Tierp, Älvkarleby och Östhammars kommuner.

Totalt deltog ca 350 företag, ca 800 personer. Merparten av de deltagande företagen har upp till nio anställda, men ett fåtal företag som har ingått har 10-20 anställda.

Projektet har framför allt erbjudit utbildningar i s.k. företagärmen (t ex försäljning, ekonomi och IT), inga branschspecifika utbildningar. Utöver det har alla företagsledare erbjudits individuella möten med affärsutvecklare. Projektet inleddes med att de deltagande företagen fick göra en analys av sitt nuläge och önskeläge, bland annat för att höja medvetenheten kring vad de faktiskt har behov av för kompetensutvecklingsinsatser, alltså inom vilka ämnen.

Några siffror:

- 35 000 timmar har företagen lagt på kompetensutveckling
- 30 st gruppanalysträffar
- 427 utbildningstillfällen
- 850 st affärsutvecklingsmöten
- 8 st föreläsningar
- 8 st nätverksträffar och mingel

Vad har projektet skapat för resultat?

WSP har varit projektets externa utvärderare, här nedan följer några punkter som visar resultat från slutenkäten.

Några exempel från utvärderingsrapporten:

- 71 procent uppger att fått en bättre samlad förståelse av vad det innebär att driva och utveckla ett företag.
- 71 procent uppger att de blivit mer affärsmässiga tack vare projektet.
- 71 procent uppger att deras omsättning för 2019 är bättre än omsättningen 2016 (när projektet började).
- 50 procent av bolagen som svarade på projektets enkät 2016 och 2019 har anställt eller ökat sin vilja att anställa tack vare projektet.
- 48 procent av bolagen som deltagit i projektet har blivit mer positiva till att köpa kompetensutvecklingsinsatser.
- Drygt 50 procent av bolagen som svarade på enkäten 2019 instämmer helt eller delvis i påståendet att de ska anställa under den kommande tvåårsperiod.

”WSP:s slutsats är således att projektet når sina mål och skapar mervärden för målgruppen.”

Projektägare:

Projektägare var föreningen Nordupplands Kompetenscenter, vars medlemmar består av företagarföreningarna Näringsliv i samverkan i Tierp och Företag i samverkan i Östhammar samt Älvkarleby kommun. Heby kommun är representerad i styrelse och styrgrupp.

Nordupplands Kompetenscenter bildades i samband med att projektansökan skickades in, föreningen har under projekttiden inte haft någon annan verksamhet förutom just projektet.

Organisation:

Projektgruppen har bestått av 8 st hel- och deltidsanställda. Stort fokus har varit på att skapa en kultur som gör att företagarna vill återkomma och fortsätta sin kompetensutveckling. Vårdskap vid varje utbildning samt egna affärsutvecklare är ett par exempel som projektgruppen arbetat med.

Budget:

Projektet finansierades av Europeiska socialfonden med 23,6 miljoner kronor. Den totala budgeten inklusive medfinansieringen uppgick till 31, 5 miljoner kronor. Medfinansieringen bestod till största delen av deltagarnas tid.

Start och slut:

Projektet startade 1 februari 2016 och avslutades 31 januari 2020.

Projektets fyra faser:

Feb 2016 – okt 2016Analys och planering
Nov 2016 – mars 2019Genomförande/Kompetensutveckling
April 2019 – juni 2019Slutrapportering, utvärdering och avslut
Aug 2019 – jan 2020.....Spridning och påverkan

Horisontella principer:

Från start har vi haft tydliga riktlinjer internt för jämställdhet, och tillgänglighet samt icke diskriminering i projektet. För att implementera våra riktlinjer har vi valt att fokusera mycket på våra externa utbildare, så att de i sin tur alltid har detta med sig i sina roller som utbildare för våra projektdeltagare. Ett av våra prioriterade mål har varit att kvinnor som driver företag ska öka sin egen tid och/eller anställa samt öka sin lönsamhet. Målet har varit att alla deltagare ska kunna delta i projektets aktiviteter oavsett tillgänglighetsproblematik. Projektgruppen upptäckte tidigt att många företagare verkade ha läs- och skrivsvårigheter och har initierat ett sidoprojekt som resulterat i en rapport om tillgänglighetsproblematiken för småföretagare i Sveriges främjandessystem.

Vilka kan ha nytta av vår rapport och våra lärdomar?

Företagaren påverkar mycket i samhället och möter ofta samhällets representanter. Vi tror att alla som arbetar med målgruppen småföretagare kan ha nytta av våra lärdomar. Vi har lärt oss mycket kring hur man kan motivera en småföretagare att ta sig tid för utbildning och affärsutveckling, hur man kommunicerar bäst, vilken pedagogik som är att rekommendera med mera. En mycket viktig lärdom är också med vilka attityder och på vilka sätt företagaren vill bli bemött i olika sammanhang. Vi har också erfarenhet av att bygga en välutvecklad digital kunddatabas samt en analysmetod för kompetensutveckling utifrån företagets behov. Dessa lärdomar och erfarenheter ser vi kan behövas på många ställen och detta vill vi dela med oss av.

På webben, www.affarskompetens.nu finns bland annat rapporter, dokumentärfilm och broschyr.

Bakgrund, projektidé och förväntade resultat

Det är allmänt känt att just små företag ofta har utmaningar gällande kompetensutveckling. Det är tufft att vara ensamföretagare eller endast vara några få anställda, det är många olika kompetenser som behövs för att driva ett framgångsrikt företag.

Man upplever inte att man har tid att utbilda sig, man vet inte hur man ska hitta rätt i utbildningsdjungeln, man känner inte alltid till vad man behöver och man har inte råd att köpa utbildningar. Det är inte så för ALLA, men för många. Företagare är ofta väldigt kunniga och duktiga inom sin profession men kanske inte lika bra på det som handlar om att driva företag. Det här projektet har syftat till att öka kunskaperna och färdigheterna inom att driva och utveckla sitt företag, sk. företagarna.

Projektets övergripande tre mål

1. **Att öka företagarkunskaperna hos solo- och mikroföretag, öka anställningsviljan samt ge ökad kunskap om betydelsen av kompetensutveckling. – Målet är uppfyllt!**
2. **Skapa ny samverkansmodell för kommuner och andra intressenter för stärkt kompetensutveckling i företag. – Målet är uppfyllt men modellen ej implementerad**

Målet är uppfyllt så till vida att vi har skapat en plan för hur en långsiktig verksamhet skulle kunna vara utformad. Från början trodde vi att den fortsatta verksamheten efter projektet skulle kunna vara via en digital plattform, men den idén släppte vi ganska snabbt. Företagen är inte mogna eller intresserade av ännu en digital plattform/mötesplats för kompetensutveckling. De vill ha/behöver fysiska möten där man träffas ansikte mot ansikte. Och företagen behöver kontinuerlig uppföljning och pådrivning, vilket är tids- och resurskrävande, men skapar resultat. Tyvärr kommer den planen eller modellen ej att anammas av våra ägare som det ser ut nu, i skrivande stund. Projektgruppen har själva tagit på sig en stor del av spridnings- och påverkansarbetet för att försöka skapa en användning av projektets lärdomar.

BILAGA – Handlingsplanen finns som bilaga.

3. **Bidra till inkluderande arbetsmarknad – Målet är delvis uppfyllt**

Projektet ville öka förutsättningar för en mer inkluderande arbetsmarknad genom att bredda företagens rekryteringsbas. I samverkan med Arbetsförmedlingen, ett urval av deltagande företag samt en mindre grupp arbetslösa ska projektet skapa aktiviteter för att individer från programområde 2 ska få ökade kunskaper, arbetslivserfarenheter, referenser och arbetsrelevanta nätverk.

Planen var att låta en grupp arbetssökande personer delta i våra utbildningar när vi hade lediga platser. Men tyvärr blev det alltför komplicerat att samarbeta med Arbetsförmedlingen. Deras egen interna administration (byråkrati) satte stopp för detta då de ej såg hur de skulle kunna redovisa dessa aktiviteter för de arbetssökande. Detta förvånade oss då vi hade planerat detta tillsammans med dem.

Vi upplevde inte att personalen hos Arbetsförmedlingen förstod nyttan av utbildningar. Till exempel hörde vi kommentarer som "Varför skulle en arbetssökande person vilja gå en Excel-utbildning?". Detta tyder på att AFs personal har mycket liten insikt i vilka kompetenser som kan göra en person intressant och anställningsbar för en företagare, vilket kan tyckas anmärkningsvärt.

Vi tycker att det är väldigt synd att detta samarbete ej blev av. Det hade blivit ett värdefullt tillfälle för de arbetssökande att knyta nya kontakter. Vi är övertygade om att det hade kunnat leda till både praktik och anställningar. Det är naturligt att komma igång och prata under en utbildning, och är inte lika "pressat" som när en arbetssökande i andra sammanhang pratar med en företagare.

Att bredda företagets rekryteringsbas har vi arbetat en hel del med på annat vis. I flera av projektets utbildningar (inom främst ledarskap) har det diskuterats mycket kring hur olikheter gynnar företag. Vi hade dessutom en mycket uppskattad föreläsning med Pär Johansson från Glada Hudik-teatern som pratade om mångfald vid rekrytering.

Resultatmål

Nedan visas ett utdrag från utvärderingsrapporten gällande måluppfyllelse, resultatmålen:

WSP har inom ramen för denna slututvärdering också undersökt huruvida projektet uppnådde de mål som sattes upp i samband med projektansökan (mål som sedan reviderades i bemärkelsen koncentrerades, preciserades under hösten 2016). Som vi kan se i tabell 1, når projektet – utifrån våra bedömningar – måluppfyllelse.

Tabell 1. Resultatmål för företagen som medverkar i Affärskompetens Nu. (Se mer i utvärderingsrapporten)

Resultatmål (för företagen)	Är målet uppfyllt?	Kommentar
50 procent av de deltagande företagen ska ha stärkt sin konkurrenskraft och sina förutsättningar för att bedriva uthålligt företagande	Ja	Vi har slagit samman ett antal parametrar som vi menar visar detta. Enda delparametern som inte "förbättrats" är företagets vinstmarginal. Vi tycker dock ändå att detta mål är uppfyllt. I synnerhet eftersom omsättningsmålet nåtts och merparten av de aspekter som vi menar bygger upp konkurrenskraft och uthålligt företagande.
50 procent av de deltagande företagen ska ha anställt eller ökat sin vilja att anställa vid projektets slut	Delvis	Detta mål är endast delvis uppnått. Företagens vilja eller genomförd anställningsnivå uppnås inte för den samlade populationen. För de bolag som svarade på både 2016-års och 2019-års enkät nås dock målet.
30 procent av deltagande företag som är ledda av kvinnor ska öka arbetstiden antingen genom egen arbetstid eller genom att anställa vid projektets slut	Ja	Målet uppnås av den samlade populationen. Målet uppnås i och med att de bolag som svarade på både 2016 och 2019-års enkät når detta mål.
20 procent av deltagande företag som är ledda av kvinnor ska öka sin omsättning med mer än 20 procent vid projektets slut	Ja	Målet är uppnått.
100 procent av deltagarna ska kunna delta i projektets aktiviteter oavsett funktionsnedsättning	Ja	Målet är uppnått.

BILAGA - För en mer grundläggande redogörelse av projektets måluppfyllelse hänvisar vi till WSP:s (vår externa utvärderare) totala utvärderingsrapport!

Syfte, mål och målgrupp har inte ändrats under projekttiden, förutom att en del företag har bytts ut.

Så här blev det:

- Antal aktiva företag 350
- Antal deltagande personer770
- Antal deltagande kvinnor412
- Antal deltagande män 358
- Antal deltagande företagsledare416
- Antal deltagande medarbetare354
- Företagsledande kvinnor 52%
- Företagsledande män 48%

Genusperspektiv

Vi har haft ungefär lika många män och kvinnor som deltagare men kvinnorna har varit mest aktiva på utbildningar. Vår erfarenhet och upplevelse i projektet är också att kvinnorna ofta pushar och får igång männen att gå fler utbildningar. De företag (både företagsledare och medarbetare) där vi kan se att de inte har varit så aktiva har ofta män som ledare – och då fastnar informationen hos honom.

- Av alla deltagare (totalt genom hela projektet) är 50% kvinnor (506 st) och 50% män (496 st).
- Av alla timmar totalt i projektet har kvinnor gjort 67% (23125,5 timmar) och männen 33% (11580,5 timmar).
- Av alla affärsutvecklingstimmar har kvinnor gjort 58 % (2052 timmar), männen 42% (1500 timmar).
- Av alla andra aktivitetstimmar (utbildning, analysträff, föreläsning, social aktivitet) så har kvinnor gjort 68% (21073,5 timmar) och männen 32% (10080,5 timmar).

Nedläggning av företag

Bland de företag som har nyttjat affärsutveckling har vi identifierat närmare 20 st företag som har valt att lägga ner sin verksamhet under dessa tre år. Av dessa var alla, utom en, kvinnor. Så gott som uteslutande har detta varit företag med mycket låg eller ingen lönsamhet. Vi tror att den *insikt* som de har fått under projektet har bidragit till att påskynda den processen. Tilläggas skall att vi aldrig någonsin ger råd om nedläggning utan beslutet har alltid varit deras eget. Projektgruppen ser dessa beslut som mycket positiva, ofta har dessa personer varit ekonomiskt beroende av sin maka/make i en omfattning som inte har varit hälsosam.

Avvikelser från projektansökan

Många avhopp i början

Redan i ansökan fanns 303 st företag inskriva som deltagare i projektet. Det var ett krav från ESF att rekrytering av dessa skulle vara klart i samband med ansökan. Det innebar att rekrytering av företag gjordes under våren 2015 och tidigare. Projektet startade i februari 2016. De första aktiviteterna (analysträffar) till företagen skedde under maj 2016. Själva genomförandefasen startade i november 2016, då inledde vi med att erbjuda affärsutvecklingsmöten. De första utbildningarna gick av stapeln i mars 2017. Många företag tyckte sig då ha väntat alldeles för länge. Vi höll oss till vår tidplan, men företagen tyckte att väntan blev för lång. Vi fick många avhopp. Totalt var det 118 st företag som valde att lämna projektet, en del också för att de nog hade tackat ja utan att egentligen ha tänkt igenom om de ville vara med eller inte. Vi fick under hösten 2017 inleda en omfattande rekryteringskampanj. (Detta godkändes tack och lov av ESF). Totalt sett lyckades vi få in ca 160 nya företag. Det kändes bra, men tog otroligt mycket tid i anspråk!

Ett medskick som vi vill ge till ESF är att det är mycket svårt att få småföretagare att binda upp sig så lång tid innan – det är inte realistiskt. Nu när vi istället kunde få rekrytera några ”längs vägen” så hade vi också hjälp av de företag som redan var aktiva i projektet och agerade goda ambassadörer.

Förlängning av projektet

I ansökan står att projektet avslutas sista januari 2019, dock ansökte vi senare om förlängning med fem månader. Förlängningsansökan beviljades. Det nya slutdatumet för projektet blev sista juni 2019. Ytterligare en ansökan om förlängning för spridning och påverkan gjordes sen och beviljades. Nytt sista datum blev 31 januari 2020.

Det transnationella arbetet

I vår ansökan hade vi ambitionen att samarbeta såväl med Finland som Belgien. Här har en av våra kommuner redan ett vänortssamarbete som vi skulle fortsätta att utveckla. Vi var på en mycket lyckad erfarenhetsresa till Nystad i Finland. Kontakter skapades mellan kommuner och mellan företag och vi fick en hel del inspiration med oss tillbaka. Utförlig rapport finns hos ESF. Dock valde vi att inte genomföra resan till Belgien då det helt enkelt var för tidskrävande och vi hade fokus på att få in medfinansiering och lösa vårt huvudsakliga uppdrag, att kompetensutveckla företagen.

Deltagare från PO2

Som vi nämnt ovan så gick detta samarbete med Arbetsförmedlingen inte som det var tänkt. Vi har fortfarande svårt att förstå varför det inte gick. På Arbetsförmedlingens lokala nivå hade vi förankrat projektet väl och verksamhetschefen och projektledaren hade flera möten. När vi väl träffade medarbetare på Arbetsförmedlingen för att påbörja samarbetet visade sig problem uppstå med hur det konkret skulle gå till, hur de skulle formulera sina beslut osv. Efter samtal med regionala chefer visade det sig att en förankring initialt skulle ha skett centralt och inte lokalt och att det kräver en hel del för att Arbetsförmedlingen skulle gå in som samverkanspart. Något vi finner märkligt och väldigt tråkigt. Vi tror idén hade kunnat leda till ett nytänk för möten mellan företagare och arbetssökande. Mer beskrivet om detta tänkta samarbete och den dialog som ägt rum finns inskickat till ESF.

Projektets ekonomi – lägre kostnader än väntat

Trots två förlängningar av projektets genomförande och mer än dubbelt så många utbildningstillfällen än beräknat så har kostnaderna blivit lägre än förväntat på framförallt utbildningarna. Det kostnadseffektiva resultatet beror bland annat på:

Endast grupputbildningar

Vi valde att endast erbjuda grupputbildningar, inga individuella utbildningar per företag eller individ.

Upphandling av utbildare

Vi ser också att våra riktlinjer och strukturer för upphandling av utbildningsleverantörer har varit viktigt för det effektiva arbetssättet. Vi har upphandlat en utbildningsleverantör per huvudområde. Varje utbildningsleverantör har fått genomföra många olika utbildningar inom sitt område vilket har gjort att vi kunnat förhandla om bra priser. Det här tillvägagångssättet valdes främst för att vi ansåg det viktigt att det var en grupp återkommande utbildare som var engagerade i hela projektet. Då ökar sannolikheten att deltagarna bygger upp en trygghet och förtroende, precis som vi tänkt kring oss i projektgruppen.

Ett affärsdrivande arbetssätt

Det var väldigt kritiskt ett tag i projektet kring budget, då vi insåg att det skulle bli nästintill en omöjlighet att få in den medfinansiering som krävdes. Vi ändrade då vårt interna arbetssätt till att arbeta ännu mer affärsdrivande, det vill säga *säljande*, precis som vi arbetat i våra tidigare företag. Vi satte upp månadsmål på hur många medfinansieringstimmar som krävdes samt en åtgärdsplan. Vi införde avbokningsregler, sms-påminnelser, minimiantal deltagare på utbildningar m.m. Med hjälp av vår digitala plattform kunde vi också bli mer riktade i vår kommunikation utifrån vad deltagarna önskat redan i analysfasen.

För projektet blev den här "krisen" i ekonomin helt avgörande för våra viktigaste lärdomar: Det går att få deltagare att komma på utbildningar och att utveckla kunskaper som förändrar företagen. Men det måste göras på rätt sätt, med rätt argument och med rätt attityd! Och man måste jobba hårt, precis som alla företagare måste göra för att få sina kunder att anlita dem.

Nu i efterhand ser vi kravet från ESF på medfinansiering som en gåva. Det lärde oss vilket arbetssätt som behövs. Medfinansieringskravet har gjort att vi har varit tvungna att arbeta affärsdrivande. Något som ännu fler projekt och offentligt finansierade verksamheter skulle ha stor vinning av att prova.

Vårt arbetssätt var så effektivt att projektet nu till och med har "för mycket" medfinansieringstimmar! Det blev totalt över 8 mkr i medfinansiering, enbart från deltagarna (varje timme är värd 239 kr).

Horisontella principer

När det gäller jämställdhet, tillgänglighet samt icke diskriminering i projektet så har vi framför allt valt att fokusera mycket på riktlinjer för våra externa utbildare, så att de alltid har dessa principer med sig i sitt arbete för våra projektdeltagare.

Våra utbildare arbetar nära våra deltagare och lägger mycket tid. I samband med att vi upphandlade och introducerade våra externa utbildare skrev vi en manual till dem för hur vi ville att de skulle ta hänsyn till dessa frågor i sina utbildningar. **SE BILAGA.**

Utöver det har vi i projektgruppen ständigt fört en dialog internt gällande exempelvis vårt sätt att kommunicera till deltagarna utifrån de horisontella principerna. Kommer denna utbildningsrubrik att tilltala både män och kvinnor, inkluderar den alla åldrar, osv.

Arbetssätt

Ända sedan starten av projektet har vi valt att arbeta utifrån dessa steg:

INSIKT – MOTIVATION – KUNSKAP – ÖVA – FEEDBACK/REFLEKTION - UPPFÖLJNING

INSIKT – Det är svårt för företagsledarna att veta vad man bör kunna för att arbeta framgångsrikt med sitt företagande. Därför startade projektet med en analys. Den bidrar till att skapa **insikt** och förståelse kring vilken kunskap man behöver för att utveckla företaget.

MOTIVATION – Att skapa **motivation** hos företagen att avsätta tid och engagemang har varit en stor utmaning för oss i projektgruppen, men också en drivkraft. Trots ett stort intresse från företagen vid projektstart och trots att de själva fått ange vad de hade behov av, gapade många utbildningsplatser tomma i början. Visst ville

man utbilda sig “men inte just nu”. Detta har blivit en av våra största lärdomar. Något som blev tydligt under resans gång, var att nätverkanter spelade en mycket stor roll. Man skapade relationer på utbildningarna som i sin tur gav affärer. Det innebär att många företagsledare såg utbildningstillfällena som säljtid, vilket ytterligare motiverade dem att komma. Försäljning är trots allt det mest primära hos en företagare.

KUNSKAP – Vår pedagogiska modell för **kunskap** utgår ifrån att kombinera teori och praktik, interaktivitet och erfarenhetsutbyten mellan företagen. Utbildningarna i företagärmen är grunden i vårt erbjudande, inga branschspecifika ämnen ingår. Mestadels har projektet erbjudit hel- eller halvdagsutbildningar. Det har visat sig att många helst går heldagar för att hinna sjunka in i ämnet, nätverka och få ännu mer ut av utbildningen.

ÖVNING – Utbildarna ger många konkreta exempel och hemuppgifter att **öva** på, för att underlätta för deltagarna att dra paralleller till sina egna verksamheter och överföra sina nya kunskaper på dem.

UPPFÖLJNING – En mycket viktig del av metoden är att företagsledarna regelbundet får uppföljning och chans att implementera kunskaperna med stöd av en affärsutvecklare. Affärsutvecklaren tar hjälp av analysen och den utvecklingsplan som företagsledaren fyllde i vid projektstart och hjälper till att prioritera nästa steg.

Upphandling av utbildare

För att säkerställa att våra utbildare verkligen arbetade på det sätt som vi önskade (dvs teori i kombination med praktik och mycket erfarenhetsutbyten) så var vi tydliga med vad vi sökte redan i våra offertförfrågningsunderlag. Vi stämde även av löpande, frågade deltagarna vad de tyckte och vår interna utbildningsansvariga var involverad i planeringen av varje utbildning.

Ytterligare nycklar till att vårt arbete har fungerat har varit:

Att alla företag själva har fått välja vilka utbildningar de vill gå – inga långa program som man måste följa, utbildningarna har varit korta.

Vi har lagt stor vikt vid vårt värdskap i samband med utbildningar, medarbetare från projektgruppen har alltid ramat in utbildningarna och varit med vid inledning och avslutning. Vi strävade efter att alla skulle känna sig välkomna och hemmastadda.

Vår kommunikation; återkommande nyhetsbrev till våra deltagare, tydliga kursbeskrivningar, tät kontakt med deltagarna i form av att vi ofta ringde eller mejlade om konkreta tips på utbildningar som de själva hade uttryckt en önskan om. Vi skrev också artiklar där vi intervjuade företag i projektet för att inspirera andra.

Vi har varit tydliga (nästan strikta) gentemot våra utbildares pedagogik och arbetssätt. Förutom mallar och instruktioner samt en löpande dialog har vi också vid vissa tillfällen själva deltagit i några utbildningar för att säkra kvaliteten. Detta har utbildarna också uppskattat! De har blivit sedda och bekräftade av oss som uppdragsgivare.

Engagemang! Våra deltagare har märkt att alla vi i projektgruppen är uppriktigt intresserade av dem och att vi ser till deras bästa. Vi har även haft en öppen, ödmjuk och positiv stämning internt som har smittat av sig till våra utbildare och deltagare.

Nya metoder och material som tagits fram i projektet

Under projektet har vi skapat ett digitalt verktyg där våra företag får fylla i sitt nuläge och sitt önskeläge inom 25-30 st olika områden som rör företaget och dess ledare.

Svaren från denna analys visas i olika visuella diagram för att påvisa möjliga utvecklingsområden. Därtill fick de också, med hjälp av oss i projektgruppen, skapa sina egna utvecklingsplaner. Analyserna var uppskattade, framför allt de visuella diagrammen som tydligt visade vilka behoven var.

Vi har också, tillsammans med vår IT-partner, utvecklat ett effektivt IT-system som automatiskt genereras närvarorapporter i samband med varje anmälan till en aktivitet. Detta system har sparat oss massor med tid.

Samma IT-system innehåller också vår kunddatabas kopplat till analysverktygen. Där kan vi följa vilka utbildningar varje företag har uttryckt önskemål om samt vilka utbildningar och andra aktiviteter som de faktiskt har deltagit i. I samband med att projektgruppen ändrade arbetssätt, utvecklade vi även vår kunddatabas till ett avancerat CRM-system. Detta har underlättat enormt när vi har arbetat affärsmässigt med våra erbjudanden samt när affärsutvecklaren har haft möten med företagsledarna.

Utifrån analyserna som gjordes vid projektstart eller när företagsledarna anslöt sig till projektet kan vi ställa frågor till kunddatabasen om vilka företag som angett att de har prioriterade behov av vissa utbildningar och ännu ej gått dessa utbildningar.

Vi har t ex haft möjlighet att dra ut listor på företag som har önskat utbildning i sociala medier i en viss kommun. På så sätt har vi kunnat kommunicera mer riktat till just dessa företag vilket innebär en större chans till att kommunikationen verkligen når företagen på rätt sätt och skapar incitament att vilja gå utbildningen.

Angående jämställdhet, tillgänglighet samt icke diskriminering har vi valt att arbeta med det hela projektiden som en självklar del av projektet, inte bara vid några få insatser. Vi har arbetat tätt tillsammans med projektets externa utbildare, skrivit manualer till dem och gett dem kontinuerlig feedback. Allt för att det i sitt arbete ska se dessa aspekter som en självklar del. Vi tror att detta får en större spridning än om vi skulle ha arrangerat några events med fokus just på dessa frågor. De flesta av våra företagare har inte motivation till att lägga tid på sådana evenemang, och det är bättre att det istället vävs in i befintliga utbildningar, t ex när man pratar om sälj

eller ledarskap. Om vi också ställer krav på våra utbildare så kommer de också ha med sig dessa kunskaper och arbetssätt när de i andra uppdrag fortsätter att utbilda och coacha företagare.

Vi har också haft som rutin att alltid ställa frågan till våra deltagare om de har behov av några anpassningar från vår sida. Dessa uppgifter har registrerats i vårt kunddatasystem. Tack vare det har vi fått kännedom om bland annat dyslexi, hörselnedsättningar eller koncentrationssvårigheter. Detta har vi sedan informerat våra utbildare om, de har då kunnat anpassa sin undervisning så att det bli bra för alla.

Det enda evenemang när vi helt och hållet fokuserade på frågan om tillgänglighet var när vi bjöd in Pär Johansson från Glada Hudik-teatern för att ha en föreläsning om mångfald för våra deltagare.

Samverkans- och samarbetspartners

Som vi hade beskrivit det i projektets ansökan så var många av de tilltänkta samarbetspartners vi angett framför allt mottagare av våra resultat. Arbetsförmedlingen och Almi var de vi främst avsåg att samarbeta med kring genomförandet. Samarbetet blev dock inte riktigt det vi hoppades initialt.

Samarbetet med Arbetsförmedlingen uteblev på det sätt som var planerat och beskrivs under tidigare rubriker i rapporten.

Samarbetet med Almi blev inte så frekvent och brett som vi kanske hade trott det skulle bli. Almi har genomfört några föreläsningar för våra deltagare, men ett par har vi också fått ställa in på grund av för svagt intresse från deltagarna.

Projektledaren har vid ett antal tillfällen haft möten med medarbetare och chefer vid Almi för att berätta om projektet och vad vi kommit fram till. En dialog fördes tidigt mellan projektet, Almi och Region Uppsala kring hur Almi skulle kunna vara en av utbildningsleverantörerna. Eftersom Almis uppdrag till stor del fokuserar på tillväxtföretag, avsåg vi att skapa relationer mellan de företag som deltog i vårt projekt men som ännu inte var redo att tänka tillväxt. Det gick dock inte då Almi inte hade resurser att avsätta för detta.

Här hade Almi verkligen haft möjlighet att stärka relationen till företagen i Norduppland och använda sin spetskompetens i till exempel ekonomi, för att senare kunna fånga upp de företag som efter projektet fått ny kraft och vilja att växa. Flera av de deltagande företagen uttryckte en sådan ambition vid projektslutet.

Region Uppsala var den part i styrgruppen som projektet hade draghjälp från kring att medverka i olika sammanhang och sprida projektets löpande erfarenheter. Genom deras arrangemang fick projektet löpande tillfälle att informera de övriga främjandeaktörerna i Uppsala län om projektets resultat. Dock gjorde Region

Uppsala en omorganisation ungefär halvvägs i projektet och slutade då att arrangera dessa nätverksträffar regionalt. Dessutom valde de att lämna styrgruppen och istället klev Almi in som ersättare.

Alla våra tänkta samarbetspartners och intressenter har löpande fått nyhetsbrev från projektet. Projektet har också slussat ett antal deltagande företagare vidare till andra företagsfrämjande aktörer. Detta hade kunnat bli fler om vi haft det nära relationsskapande samarbete som vi hoppades initialt.

Det företagsfrämjande systemet

Vi såg relativt tidigt i projektet att det finns ett glapp i dagens främjandesystem. De flesta aktörer har i uppdrag att vända sig till specifika typer av företag. Bara några få av dem arbetar med utbildning till företagare. Vi har arbetat med utbildning och affärsutveckling till "vanliga" företag, som saknar tydlig tillväxtpotential och/eller inte ses som ett innovativt företag. Här finns 95 % av landets företag, alltså runt en miljon.

Projektgruppen har mer och mer insett att de som varit tänkta som samarbetspartners och mottagare av våra resultat inte har organisationer eller ambitioner som motsvarar våra. De har många gånger andra direktiv, till exempel att endast arbeta med företagare som har tillväxtpotential eller är nystartade.

Landets 95 % vanliga företagare behöver stöd. Vi har funnit lösningen för att åstadkomma detta på ett kostnadseffektivt sätt. Men det kräver nytänkande! Utmaningen ligger inte lokalt. Den ligger heller inte regionalt. Frågan behöver lyftas till en nationell och strukturell nivå.

Kommunikation, spridning och påverkansarbete

Löpande under projekttiden har vi rapporterat till projektets styrgrupp och ägare. Dessa består av representanter från näringslivsenheterna på fyra kommuner, sju företagarföreningar i Norduppland samt Almi Företagspartner Uppsala AB. Redan där har vi spridning av det arbete som pågår och har pågått. Även under projektets gång har vi haft kontakt med Region Uppsala, som inledningsvis också ingick i styrgruppen. Vi har också löpande haft erfarenhetsutbyten med flera andra ESF-finansierade projekt.

Vi har haft god spridning via media under projekttiden; flera tidningsartiklar och ett par radioinslag. Spridning och påverkan har varit en stor del i vårt projekt! I början mycket om målgruppens (småföretagen i Sverige) situation och mot slutet mer kopplat till våra lärdomar och arbetssätt.

Film, broschyr, bok och seminarium

Under projektets Fas 3 analyserade vi alla resultat och utvärderingar samt producerade och genomförde olika informationsinsatser:

- **Vi har producerat en film** på 17 minuter om våra resultat och lärdomar. Den finns på Youtube. Filmen innehåller främst intervjuer med ett antal företagare som har ingått i projektet och en beskrivning av vårt arbetssätt.
- **Vi har skapat en 12-sidig broschyr** i A4-format som sammanfattar projektet, vårt arbetssätt samt resultatet. Denna har vi skickat till alla deltagare, styrgrupp, styrelse samt många politiker, tjänstepersoner samt andra beslutsfattare och näringslivsaktörer.
- **Vi hade ett Öppet hus för deltagarna**, deras anhöriga och andra intressenter i vår utbildnings- och kontorslokal i Stationshuset i Tierp. Vi visade filmen, delade ut broschyr, diplom och intyg, arrangerade tipspromenad samt bjöd på buffé. Arrangemanget var även en del av Mitt Europa. Det kom ca XX personer
- **Vi arrangerade ett slutseminarium** i maj 2019 där vi, utöver att presentera projektets resultat, och bjöd in till att diskutera hur man i Sverige idag arbetar med företagsutveckling hos mindre företag.

Inbjudna var kommuner och regioner i Mälardalen, både tjänstemän och politiker, olika branschorganisationer, företagsfrämjande aktörer (till exempel NyföretagarCentrum, Coompanion, CONNECT), Europeiska Socialfonden, fler branschorganisationer (t ex Företagarna, Lantbrukarnas riksförbund), utbildare och konsulter som projektet har samarbetat med samt företagare. Drygt 40 personer deltog och det var ett tillfälle där vi lyfte både framgångar med projektet men också utmaningar vi ser framåt i utvecklingen av småföretagandet.

- **En bok med projektets lärdomar** har även skrivits av en av projektets medarbetare, Leif Bäckström, där han utifrån sin mångåriga erfarenhet som ledare och projektmedarbetare ger en personlig bild av projektets arbetssätt, med- och motgångar. Den trycktes i 500 exemplar och har bland annat spridits till deltagare och beslutsfattare lokalt och nationellt.
- **Vi har även haft möten med Tillväxtverket** under projektets Fas 3 kring de lärdomar vi fått om hur man kan arbeta med småföretagares utveckling vilket lett till en mycket intressant och givande dialog.

Att påverka de befintliga strukturerna

Projektgruppen har identifierat flera olika påverkansområden inom de befintliga strukturerna. Dock har vi haft utmaningar i att vår styrgrupp inte visat intresse för att agera på dessa punkter. Istället har medarbetarna i projektgruppen själva gjort det. Det som då skapar problem är att vi blir en fristående grupp som inte har mandatet i alla sammanhang, utan upplevs som "jobbiga" då vi ifrågasätter strukturer som vår styrgrupp själva arbetar inom.

Förändra fördelningen av de företagsfrämjande insatserna

Dagens främjandesystem är snedvridet. Vi har fått uppgift om att ca 30 miljarder av skattemedel idag går till företagsfrämjande insatser. Om vi refererar till Verksam.se och de olika företagsfaser som beskrivs där; Fundera/Starta, Driva, Utveckla och Avveckla, finns 95% av företagen i fasen Driva där vi även hittar merparten av de företag som har 0-20 anställda.

Men av de 30 miljarderna satsas 95% på de 5% av företagen som antingen finns i Fundera/Starta-fasen eller i Utveckla-fasen. Alltså går 95% av 30 miljarder till 5% av företagen. Den stora massan företag får nästan ingen hjälp alls.

Svårigheter att nå fram till alla företagare

Vi har identifierat en trolig anledning till varför det är svårt att få vissa av företagen att komma till utbildningarna. Vi ser att det finns två tydliga typer av företagare. Vi kan kalla dessa två typer för "Jag vill!" och "Jag har inte tid".

Kategorin "Jag vill" är ofta en så kallad livsstilsföretagare, har ofta ganska låg omsättning och prioriterar ofta personlig utveckling före ekonomi. Alltför ofta är Jag vill-företagaren kvinna.

Kategorin "Jag har inte tid" är ofta en företagare med från 2 till 10 anställda, har hyfsad omsättning men jobbar alldeles för mycket på grund av dålig kunskap om ledarskap och hur man driver sitt företag effektivt. Ofta är den här kategorin en man och uppskattningsvis finns det enligt Småföretagarnas Riksförbund ca 350.000 företagare i denna kategori.

"Jag vill"-företagaren går gärna på alla utbildningar som erbjuds, särskilt om de är gratis. Tyvärr kanske utväxlingen inte blir vad främjaraktörerna förväntar sig, men bilden av "småföretagaren" kan till viss del vara formad av "Jag vill"-kategorin varför man tänker att "småföretagaren" i allmänhet inte är lönt att satsa på.

”Jag har inte tid” däremot går aldrig på någonting, om de inte blir övertalade eller mer eller mindre tvingade, och därför syns de inte så ofta hos främjandeaktörerna. Just den här gruppen kräver ett helt annat kommunikationssätt men får också den allra största utväxlingen, särskilt avseende arbetsplatsmiljö, mindre personalomsättning samt ökade hälsotal bland både företagsledare och anställda.

Flera av de företagsledare som genomgått projektet vittnar idag om att de allvarligt funderat på att lägga ner sitt företag med uppsägning av anställda som följd, eftersom de inte klarade av sin pressade arbetssituation, men att de nu både är mer lönsamma, jobbar mindre och har en mer harmonisk tillvaro både på arbetet och på fritiden.

”Jag har inte tid”-kategorin har ofta en ganska negativ bild av offentligfinansierad verksamhet i allmänhet det företagsfrämjande systemet i synnerhet. Redan där byggs en barriär.

Att man missar dessa företagare med stor potential kan bero på att arbetssättet hos de flesta främjandeaktörer och kommuner inte är utformade efter hur dessa småföretagare fungerar. Dels behöver man kommunicera på ett speciellt sätt och inte ge upp när företagaren säger att de inte har tid. Dels har man missat vad målgruppen uttrycker de verkligen har för behov. Alltför många insatser görs utifrån vad offentliganställda beslutsfattare TROR företagare har behov av, utifrån ett samhällspolitiskt perspektiv snarare än ett företagarperspektiv.

Vikten av förtroende och trovärdighet

Skillnaden på att vara offentliganställd eller att vara företagare på heltid kan inte nog betonas. Det är inte bara två skilda världar; det är två skilda universum. Förståelsen för företagets och företagarnas villkor, verklighet och behov har varit avgörande för projektet. Både vad gäller arbetssättet, men också i högsta grad när det gäller att skapa tillit och förtroende hos företagarna genom bemötande och attityd.

Medarbetarna i projektet Affärskompetens Nu har alla själva varit företagare i mer eller mindre omfattning. Detta gör att vi tänker och känner som företagare och har kunskap, insikt och förmåga att helt och hållet arbeta utifrån målgruppens behov. Förändringen måste börja där mottagaren befinner sig och inte där sändaren är.

Utbildningarnas innehåll och upplägg

Idag erbjuder det offentligt finansierade främjandesystemet inte så mycket utbildningar i hur man leder och driver sitt företag framgångsrikt. Det finns ett stort behov hos Sveriges småföretagare att få hjälp med de nya kunskaper som krävs för att kunna leda, driva och utveckla ett företag. Återigen ser vi att främjandesystemets föreställning om vad företagen behöver rimmar väldigt dåligt med verkligheten. Många erbjuder program där företagaren under en längre period får gå kurser i vissa ämnen i tur och ordning, istället för att göra insatserna där de verkligen behövs. Återigen har vi lyssnat på företagens behov och arrangerat korta utbildningar, där deltagarna väljer det de har störst behov av enligt den inledande behovsanalysen. Utbildningarna kombinerar praktik och teori och samtal deltagarna emellan, där erfarenheter delas, har fått ta stort utrymme. Noteras bör att utbildningar i personlig utveckling som Struktur och effektivitet, Balans- och stresshantering samt Ledarskap varit bland de mest populära, något vi inte förutsåg vid projektstart.

Fas 4 – Spridning och påverkan

I projektets fas 4 ägnade all vår tid åt att sprida våra lärdomar och genom dessa lärdomar peka på och uppmärksamma saker inom det befintliga företagsfrämjande systemet som borde kunna göras annorlunda. Detta visade sig vara mycket svårare än vi kunde ana.

Som medborgare och skattebetalare förutsätter man att de som arbetar inom det offentligfinansierade systemet, avlönade av skattebetalarnas pengar, vill göra allt för att arbeta så effektivt som möjligt så att medborgarna ska få så hög utväxling av sina pengar som möjligt. Det vill säga: Om det visar sig att det finns mer effektiva sätt att arbeta på än vad som görs idag, borde det välkomnas med stor entusiasm och intresse för att ta del av nya arbetssätt och metoder. Detta har emellertid inte visat sig vara fallet.

Det massiva ointresse som våra lärdomar mötts av har överrumplat oss som arbetat med spridning och påverkan under den här tiden. Både av politiker och tjänstepersoner, men även av media. När vi mejlade hundratalet tjänstepersoner och politiker inom vårt område fick vi inte ett enda svar, trots att vi vet att mejlen kom fram.

De enda som responderade var när vi kontaktade personer vi redan kände via sociala medier, telefon eller mejl. De personer vi fick kontakt med var främst kommun- region- och riksdagspolitiker i Uppsala län samt tjänstepersoner inom dessa organisationer inkl Länsstyrelsen samt Region Stockholm, Sandvikens kommun och Region Gävleborg. Dessa visade mycket stort intresse för våra lärdomar. Också branschorganisationer som Svenskt Näringsliv, Företagarna lokalt och nationellt samt Småföretagarnas Riksorganisation nationellt.

Den bästa responsen fick vi när vi blev inbjudna av Sveriges Riksdag. Inbjudan hade i och för sig gått ut till 349 riksdagsledamöter, varav endast 5 anmälde intresse och två av dem inte kunde komma. Men det intresse och den feedback de vi träffade visade var mycket bra. Här ville till och med riksdagsledamöterna anordna företagsbesök hos några av de företagare som varit deltagare i projektet. Bollen ligger just nu hos politikerna att komma med förslag på datum.

Reflektioner kring ointresset

Den låga insikten och kunskapen om företagens villkor och behov kan ytterligare skapa en barriär mellan företagarna och beslutsfattarna. Dessa kan inte ta till sig hur tufft många har det och hur många människor faktiskt lever, trots alla lagar och arbetsregleringar vi har i Sverige. Man utgår helt ifrån sina valda sanningar om hur verkligheten ser ut. Bilden av en företagare kan nog vara präglad av barndomens Krösus Sork, Joakim von Anka och Storpötäten, vilket många företagare också känner av i kontakten med offentliganställda, myndigheter och främjare.

När vi försöker få media att belysa brister inom det företagsfrämjande systemet, har de ibland istället skrivit en trevlig artikel om hur bra det går för småföretagen i Norduppland eller så har de inte varit intresserade över huvud taget.

De som idag arbetar inom det företagsfrämjande systemet, framförallt lokalt i kommunerna och regionalt, men även till viss del nationellt, har i vissa fall visat ett genuint ointresse av att ifrågasätta och förändra det befintliga arbetssättet. Man kan lätt dra slutsatsen att ointresset beror på insikten att en förändring skulle kunna innebära att deras egen position blev hotad

En av projektgruppens utmaningar när det gäller att bedriva påverkansarbete var till exempel att projektets styrgrupp till stor del bestod av anställda i det befintliga systemet och inte verkade ha viljan att vare sig ta till sig nya lärdomar eller förändra sitt eget arbetssätt.

Sammansättningen i styrgruppen är ju en direkt följd av att ESF, liksom andra som ger projektstöd, prioriterar sökande som befinner sig inom det befintliga systemet. Det är en ganska naturlig slutsats att detta inte leder vare sig till nytänkande eller ger incitament att utmana den befintliga strukturen, när man själv är en del av den.

Om projektmedel verkligen är menade att på allvar ge effekter och skapa mervärden behöver det vara helt andra krav på hur man ska använda sig av projektets resultat. Det behöver också finnas en tanke hos finansierarna på hur man kan agera mer stöttande för att verkställa lyckade projekt och metoder. Varför ge pengar om inte det finns ett tydligt syfte och krav på vad det ska leda till för förbättringar?

Uppföljning och utvärdering

Vår externa utvärderare från WSP (tidigare Kontigo) har varit delaktig i projektet ända från analysfasen. Ett viktigt stöd har varit den återkoppling vi löpande fått, där utvärderaren har kunnat se vårt projekt i ett större kontext och ibland jämfört oss med andra satsningar.

WSP har även stöttat styrgruppen med en workshop om styrgruppens roll och ansvar, den genomfördes tidigt i projektet. Utvärderaren har bidragit till att skapa målstrukturer för projektgruppen och styrgruppen och har hjälpt till med de löpande kursutvärderingarna, kopplat till de iPads som använts.

Projektgruppen har upplevt att arbetsbelastningen internt på Kontigo/WSP har varit hög och det har märkts av på så sätt att leveranser ofta har senarelagts.

En viktig del i utvärderingen har framför allt varit det genuina engagemang och intresse som vår externa utvärderare har visat. Det har stärkt projektledningen framför allt i de lite mer utmanande stunderna. Vi har också genomfört möten och workshops med andra ESF-projektledare inom PO1 samt våra respektive utvärderare för att skapa synergieffekter. Tre olika projekt har därav blivit jämförda med varandra, det finns beskrivet i utvärderingsrapporten.

Mot slutet i projektet anlätades även en annan konsult för att undersöka specifikt projektets utbildningspedagogik samt attityderna till utbildning. Det såg vi som ett bra och viktigt tillägg i vår utvärdering eftersom vi tidigt märkte att valet av pedagogik verkar ha fungerat bra för målgruppen och inverkat betydande på projektets resultat. Förhoppningen är nu att fler projekt och verksamheter kan ha nytta av den beskrivning som finns i den separata rapporten (som heter "De hade den pedagogiska feelingen!").

För projektet har det varit avgörande med kontinuerlig utvärdering, uppföljning och lärande. Efter varje utbildning har deltagarna fått svara på en utvärdering på läsplattor i direkt anslutning till utbildningen. På så sätt har vi haft en mycket hög grad av återkoppling. Varje månad får vi sedan en sammanställd rapport som vi reflekterat kring. I snitt har betygen varit väldigt höga, 5,3 på en 6-gradig skala.

När vi sett att någon utbildare fått någon kommentar eller lägre omdöme har vår utbildningsansvariga direkt tagit kontakt med utbildaren. Vi kan då alltid återkoppla till den tydliga manual som utbildarna fått innan de började utbilda i projektet. Där framgår det till exempel att det ska vara mycket diskussioner under utbildningarna, att innehållet ska vara verklighetsförankrat, att arbete ska påbörjas under utbildningen osv.

Vi har också haft erfarenhetsutbyten med utbildarna och kontinuerliga uppföljningar för att skapa ett lärande oss emellan.

Ju längre tiden gick i projektet har vi också märkt att deltagarna blivit mer och mer trygga med att berätta vad de upplever som bra och mindre bra. Projektgruppen har alltid försökt vara väldigt synliga vid utbildningarna och stanna kvar efteråt, just för att kunna fånga upp åsikter. På så sätt har vi kunnat återkoppla till våra utbildare eller ändra själva när något inte fungerat till belåtenhet.

Under projektgruppsmötena som vi har haft varje månad under hela projektet så har vi alltid haft erfarenhetsutbyte och pratat om kundcase. Vi har alltid gått igenom månaden som varit och pratat om lärdomar för att sedan planera framåt. Vi har haft ett väldigt öppet klimat i vår arbetsgrupp som har främjat utvecklingen hos oss som individer, grupp och organisation.

Användande av resultat

För att göra en lång historia kort arbetade projektgruppen under 2017 fram en plan för en framtida verksamhet i de fyra kommunerna. Den presenterades för styrgruppen, som dock väljer bort vårt förslag till förmån för en egen "affärsidé".

Planens budget var satt utifrån projektets lärdomar som visar metod och arbetsätt och hur vi nått fram till vårt resultat. Arbetsättet är mycket kostnadseffektivt, men det krävs en säljorganisation för att skapa de goda resultat som projektet fått, och det kräver en viss budget. Handlingsplan och budget presenterades för styrgruppen i augusti 2017 enligt plan.

Den omedelbara återkopplingen som vi fick från styrgruppen var till en början mycket positiv. Under resans gång har styrgruppen svängt och arbetade tillsammans med en inhyrd konsult fram en egen budgetlösning som ligger i strid med projektets lärdomar och rekommendationer. Det skäl de anger är kommunernas svaga ekonomi.

En uthållig fortsättning, för att verkligen skapa resultat och förändring, förutsätter enligt våra rekommendationer att man börjar arbeta annorlunda än man gör idag och kräver en något större ekonomisk satsning. Däremot såg vi inte att man skulle behöva lägga pengar på konsulter, då arbetet med att ta fram en modell och handlingsplan redan var gjord i projektet.

I slutfasen har projektgruppen erbjudit sig att ta den ekonomiska risken genom att starta en egen verksamhet. Styrgruppen har dock avböjt detta förslag, till förmån för sin egen "affärsidé".

Vid projektslut har emellertid ingen ny verksamhet påbörjats i de fyra kommunerna. Det är också osäkert om det kommer att ske.

Projektgruppen själva har dock bildat en ideell förening, Affärskompetens Sverige, som har till syfte att ta tillvara de kunskaper, resultat och arbetssätt som projektet skapat. Denna förening fick vid årsskiftet förtroendet från Tillväxtverket att driva ett kunskapshöjande projekt för Tillväxtverket själva, Almi med flera främjandeaktörer. Här ska vi förmedla de kunskaper vi tillförfärfat oss om hur målgruppen småföretagare på landsbygderna fungerar, med förhoppningen att främjandesystemet ska få en ökad förståelse och en förändring ska kunna ske.

Kommentarer och tips

Sammanfattande utmaningar:

- Omedveten inkompetens hos företagarna – svårt att veta vad man behöver bli bättre på.
- Viss skepsis från företagarna till analyser och att träffa affärsutvecklare.
- Det tar tid att vinna företagarnas förtroende.
- Den löpande verksamheten går alltid före utbildning hos fåmansföretagare.
- Tidskrävande att arbeta affärsdrivande, med uppsökande sälj.
- Att ha offentliga organisationer som projektägare.

Sammanfattande succéer:

- Relationerna mellan projektmedarbetarna och deltagarna har blivit nära.
- Återkommande utbildare som lär känna deltagarna.
- Mycket engagerade utbildare.
- Projektets verktyg för företagsanalyser och årsuppföljningarna har hjälpt företagen att tydligare se sin egen utveckling och börja arbeta mer strategiskt.
- Bra att ha egna utbildningslokaler i anslutning till projektgruppens kontor
- Kunddatabas med mycket information om deltagarna, gör att vi kan selektera och rikta kommunikationen.
- Projektgruppens egen erfarenhet av företagande ger trovärdighet hos företagarna.
- Att alltid utvärdera utbildningarna i läsplatlor direkt på plats innan deltagarna går hem.
- Bra sammansättning i projektgruppen, med olika kompletterande kompetenser.

Försäljning och marknadsföring

Oavsett vad man erbjuder (affärsutveckling och utbildningar i vårt fall) så krävs en affärsdrivande/säljinriktad organisation om man vill att företagare eller vilka kunder man än har ska interagera med det man vill erbjuda. Att arbeta affärsdrivande är tidskrävande, men under projektets gång hittade vi ett mycket effektivt arbetssätt med stöd av digital teknik, och arbetade precis så som man gör inom andra affärsdrivande verksamheter.

Det har visat sig vara av stort värde att medarbetarna i projektet själva har erfarenhet av att driva eget företag, både för att lättare kunna sätta sig in i företagarnas vardag, men också för förtroendet. De flesta företagare har mycket låg eller ingen tilltro till att det offentliga systemet kan tillföra något av värde, snarare tvärt om. Den barriären är ett av de tydligaste hindren mot utveckling.

Erfarenheten av eget företagande gör det även enklare att behålla rätt attityd och skapa ett tilltal i all kommunikation där företagen känner sig hemma, sedda och förstådda.

Erbjudanden – vad vill företagen ha?

Den omedvetna inkompetensen hos företagsledarna är stor. Många företagare vet inte vad de behöver eller vilken skillnad en sådan insats/kompetenshöjning skulle innebära för dem själva och/eller deras företag. Därför var det nödvändigt med någon form av insats för att höja medvetenheten och självinsikten till att börja med.

I vårt fall handlade det om att göra en analys av nuläget och önskeläget hos varje företag. Tack vare att detta gjordes i grupp stärkte företagarna varandra på olika sätt. "Tänk att han hade samma problem som jag."

Mejlutskick räcker inte för att marknadsföra en aktivitet, men är ett komplement som samverkar med andra kanaler. Personliga samtal där man påminner företagaren om att en specifik aktivitet är viktigt just för honom eller henne har mycket god effekt. Som i all relationsmarknadsföring i andra sammanhang, är det viktigt att företagaren känner att vi har förståelse för dennes behov och att det är därför som vi tipsar om just denna utbildning/aktivitet.

Företagen tilltals främst av utbildningar av praktisk karaktär med tydlig koppling till deras verksamheter.

Helst korta utbildningar. När vi väl har visat att vi förstår deras behov samt levererar hög kvalitet är de också beredda att lägga mer tid. Det såg vi till exempel på Ledarskap 3 dagar, som blev en av våra mest populära.

Vikten av att ha rätt utbildare kan inte nog poängteras. Att de har förståelse för målgruppen och att de förstår vikten av att följa vår pedagogik med möjlighet till interaktion mellan deltagarna.

Redan i upphandlingen var vi som nämnts tidigare tydliga med vad vi sökte, vilket arbetssätt med mera som vi ville ha. Vi har också skrivit en manual för utbildarna, något som vi tror bidrar till den höga kvaliteten. Vi ställer krav och följer upp våra utbildare löpande.

Någon som är en duktig affärsutvecklare eller specialist behöver för den sakens skull inte vara en duktig utbildare är vår erfarenhet. Den pedagogiska förmågan är mycket, mycket viktig.

Om man ska erbjuda utbildningar, och verkligen vill uppnå en förändring, behövs en personlig/individuell kontakt med företagen; INNAN för att motivera och sälja in, och EFTERÅT för att hjälpa till med implementering av de nya kunskaperna.

Anmälningar och avbokningar

Företag behöver sökas upp. Trots att de både kan och vill utvecklas så knackar de sällan på dörren. Vi har lagt mycket tid med att ge guidning och leda företagarna rätt.

Många föredrar att få hjälp med bokningar jämfört med att boka in sig till utbildningar på nätet på egen hand. Det känns enklare så. Det beror dels på att de inte tittar på webben och ser vad som finns och dels på att de inte vill "trassla" med inloggningar etc. Många vill kunna ringa eller mejla för att anmäla sig.

Efter att någon har bokat in sig behövs påminnelser. Sms har hos oss visat sig vara en bra kanal, även om vi skickar påminnelser via mejl också. Kanske kunde det vara en god idé inför framtiden om man ställde frågan ifall de önskar påminnelser via telefon eller mejl, då kunde de välja det som passar just dem bäst.

Vi har kunnat se en stadig avbokningsnivå på 20-25 procent till utbildningar och andra gruppaktiviteter. Vår lärdom är att om något är kostnadsfritt eller väldigt billigt så värderas det automatiskt inte lika högt. Fler väljer då att inte dyka upp, det känns inte lika angeläget. Därför införde vi en avgift för sena avbokningar på 500 kr, vilket sänkte avbokningsgraden avsevärt. Det är förstås väldigt viktigt att vara tydlig med avbokningsreglerna innan så att ingen känner sig lurad eller dåligt behandlad, och vi friade hellre än fällde. Vi införde avbokningsavgiften i mitten av projektet och fick positiv respons från deltagarna, vi upplevdes mer seriösa.

I våra avtal med de externa utbildarna hade vi skrivit in att vi har möjlighet att ställa in en utbildning 14 dagar före utbildningsdagen utan att betala arvode till dem. 84 av 511 planerade utbildningstillfällen har vi tvingats ställa in för att anmälningläget var för lågt, då var vi väldigt glada att vi inte behövde betala. I slutet av projektet var det avsevärt färre utbildningar som behövde ställas in än i början.

Att nå ut till alla anställda

Både företagsledare och deras anställda varit välkomna att ta del av utbildningarna i projektet. Vi har både muntligt och skriftligt erbjudit de företagsledare som har anställda att vi kan åka ut till deras företag för att presentera projektet för deras arbetsgrupp. Få har näppat. Vi har också mejlat ett informationsblad som vi har uppmuntrat dem om att skriva ut och lägga t ex på fikabordet på arbetsplatsen för att alla medarbetare enkelt ska kunna se vad projektet erbjuder.

När en medarbetare väl är registrerad i vårt system (för att vi har fått person- och kontaktuppgifter på denne av deras ledare) så har vi även skickat nyhetsbrev till dessa personer. I dessa nyhetsbrev har vi bland annat tipsat om aktuella utbildningar. Trots detta har det kommit till vår kännedom att efter tre år av projektet har vissa medarbetare fortfarande inte hört talas om det. Informationen har alltså stannat hos företagsledaren.

Vad hade vi kunnat göra annorlunda? Vi kunde t ex i början av projektet ha frågat alla företagsledare/ägare om vi ska ha någon annan person som kontaktperson. Ibland kan det finnas en anställd på kontoret som är ännu bättre lämpad för och mer intresserad av att sprida information om kompetensutveckling till resten av arbetsgruppen. En del företagsledare verkar knappt läsa sina mejl och/eller är själv inte intresserad av kompetensutveckling, eller är alltför stressad.

Däremot finns det flera företagsledare som i slutet av projektet säger att de nu, när de själva fått mer insikt och kunskap, gärna hade skickat även sina anställda. Det verkar som att det är mycket viktigt att i ett första skede satsa på företagsledaren själv, och när den är övertygad om innehållet och kvaliteten på utbildningarna, kan den känna sig mogen att skicka sina medarbetare.

Om företagen och deras kompetensbehov

Generellt har företagen låg kännedom om övriga företagsfrämjande aktörer, till exempel Almi Företagspartner, Connect, Uppsala Innovation Center eller Business Sweden.

Detta kan också bero på att företagarna i vårt segment, det vill säga DRIVA-fasen, inte har behov av det utbud som majoriteten av de företagsfrämjande aktörerna erbjuder. Många företagsledare behöver grundläggande företagarkunskaper, till exempel företagsekonomi, och den förståelsen är ganska låg i främjandesystemet. Återigen landar vi i att arbetet måste ske UTIFRÅN FÖRETAGENS BEHOV och inte vad tjänstepersoner i offentligfinansierade organisationer tror att företagen behöver.

Utan rätt stöd är det ytterst få företag som jobbar strategiskt, de lägger all sin tid och energi på det operativa, de släcker bränder för att klara den dagliga verksamheten. Många företagare ser inte kompetensutveckling som en naturlig del i sitt företagande. Det är beklämmande, eftersom världen ständigt utvecklas och man blir ifrånsprungen om man själv står still. Dessutom orkar man inte lyfta blicken och se strategiskt på sitt företag då man bara arbetar operativt, dag för dag.

Många företagare har också en negativ syn på sin kommun. Partnerna står för långt ifrån varandra: Företagen förstår inte alltid kommunens roll eller uppdrag och många som arbetar på kommunen förstår inte företagarnas situation. Detta medför ibland att kommunerna vill väl, men satsar fel.

Nätverkande

I samband med våra utbildningar nätverkar företagen friskt sinsemellan, många nya samarbeten och affärsutbyten har inletts. Många nämner detta som en bonus i projektet. Däremot är det få som är intresserade av att komma till rena nätverksaktiviteter! I stället föredrar de alltså att skapa relationer i samband med till exempel utbildningar, kanske för att det upplevs mer naturligt att börja prata då de sammanfogas av ett ämne.

Affärsutvecklingsmöten

Projektet har haft två affärsutvecklare anställda. Ca 850 st affärsutvecklingsmöten har genomförts. 248 företag har valt att nyttja möjligheten till möten – dvs 70 % av projektets deltagande företag. Bland de som deltog var det en högre andel mikro- och småföretag jämfört med soloföretag.

Syftena med affärsutvecklingsmöten var:

- Följa upp företagsanalysen varje år och sätta nya mål.
- Chans för företagaren att få bolla olika företagarfrågor.
- Både morot och piska att jobba med sin företagsutveckling.
- Hjälpa företagen att implementera kunskaper från utbildningar.
- Upplysa och påminna om passande utbildningar som projektet arrangerar.
- Upplysa var det finns annan hjälp att få, t ex hos företagsfrämjandeaktörer.

Från början tänkte vi att antalet au-möten skulle behöva begränsas till max 3 st möten per år och företag, för att hinna med, men det har inte behövts. Det blev naturligt så att en del valde att boka in sig på många möten medan andra inte var intresserade alls.

Individuella möten är en framgångsfaktor för att nå fram, det bidrar till insikt och motivation. Många uppskattar också att någon håller dem ansvariga och/eller sparkar dem i baken. En affärsutvecklare som följer

företagaren under en längre tid kan också se och bekräfta deras utveckling, vilket ger kraft och lust till vidare utveckling.

Våra affärsutvecklare har varit anställda i projektet, vilket varit en stor fördel. Om affärsutvecklarna istället är externa konsulter är det risk att de ser chansen att "sälja in" sina egna tjänster till deltagarna. Nu har våra affärsutvecklare istället tipsat om projektets utbildningar eller också har de tipsat om de erbjudanden som finns hos befintliga aktörer inom det företagsfrämjande systemet. Det gör också att man når en större trovärdighet då våra affärsutvecklare inte har egen vinning av att tipsa om det ena eller det andra.

De områden som företagen har valt att fokusera på under sina möten med affärsutvecklarna har varit (nr 1 är den som har varit vanligast):

1. Personlig utveckling
2. Ekonomi
3. Marknadsföring och försäljning
4. Organisationsutveckling
5. Ledarskap
6. Struktur
7. Avsluta sitt företag (antingen lägga ner eller sälja)
8. Strategifrågor

Efterhand som projektet fortskridit har affärsutvecklarna i högre grad utmanat företagaren. Affärsutvecklaren har tvingat fram ett vägval; "Du har funderat på det här i många år. Antingen gör du verkstad av frågan eller så droppar du den." Det arbetssättet hade nog inte fungerat från början, innan förtroende och tillit hade skapats, men var väldigt effektivt och uppskattat efter ett antal möten.

En femtedel av de företagare som har deltagit i affärsutvecklingsmöten har bedömts "kan själv" och har inte varit villiga att öppna sig fullt ut. Dessa samtal har därför inte heller lyckats gå på djupet.

Det som företagen själva säger att mötena framför allt har bidragit till är: fått nya perspektiv på sin verksamhet, fått stöd i att ta nya steg och/eller välja en ny riktning för sin verksamhet, fått hjälp att prioritera i olika frågor samt skapat mer handlingskraft.

Att arbeta i projektform

Ett projekt syftar alltid till att prova något nytt och är en testperiod för att kunna dra lärdomar och nytta framåt. Ett projekt ska inte ersätta den vanliga verksamheten i en organisation. Därför blir det också extremt viktigt att alla inblandade, till exempel projektägare, projektgrupp och styrgrupp är medvetna om detta. Om det finns flera projektägare, från olika organisationer, blir det extra viktigt att skapa samsyn kring syfte och mål med projektet. Detta ska förankras tidigt i projektet. Förutom det gemensamma målet och syftet med projektet kan förstås de olika projektägarna också se egna fördelar och effektmål med projektets resultat, dock är det projektets mål som är projektets uppdrag – det är där fokus ska ligga när man har möten inom ramen för projektet.

En lärdom av det här projektet är att det är klokt att tidigt ta fram mallar för till exempel hur kommunikationen och rapporteringen mellan projektledare och styrgrupp ska ske, så att rätt saker rapporteras, och i rätt mängd. Med respekt för allas tid och intressen är detta viktigt att enas om detta redan från början.

Även om det ingår erfarna och kompetenta personer i såväl projekt- som styrgrupp är det ett nytt sammanhang. Därför ska arbetsordningen inte "slarvas igenom" och det är viktigt att inse att vi utifrån våra olika roller även tänker olika och kan vilja genomföra möten på olika sätt.

En annan lärdom är att det ibland kan vara svårt som projektledare att vara den enda som har kontakt med finansören ESF. Det hade varit bra att finansören även hade viss dialog med ägare eller styrgruppens ordförande för att tydliggöra syfte och mål samt att dessa uppfylls.

Sammanfattande slutsats

För att nå framgång i att utveckla småföretagen krävs det omfattande resurser i form av tid och personal. **Man behöver arbeta uppsökande och erbjuda "spetsiga" och tydliga insatser/utbildningar.** Det kräver en hel del för att övertyga företagarna om att det är värt att investera den tid som insatsen tar från deras ordinarie verksamhet. Men det skapas också resultat! Och det har varit väldigt tacksamt att arbeta med den här målgruppen: När de är nöjda får man veta det!