

# Slutrapport

## Strategier för hållbar tillväxt

Regionala strukturfondsprogrammen  
Nationella regionalfondsprogrammet

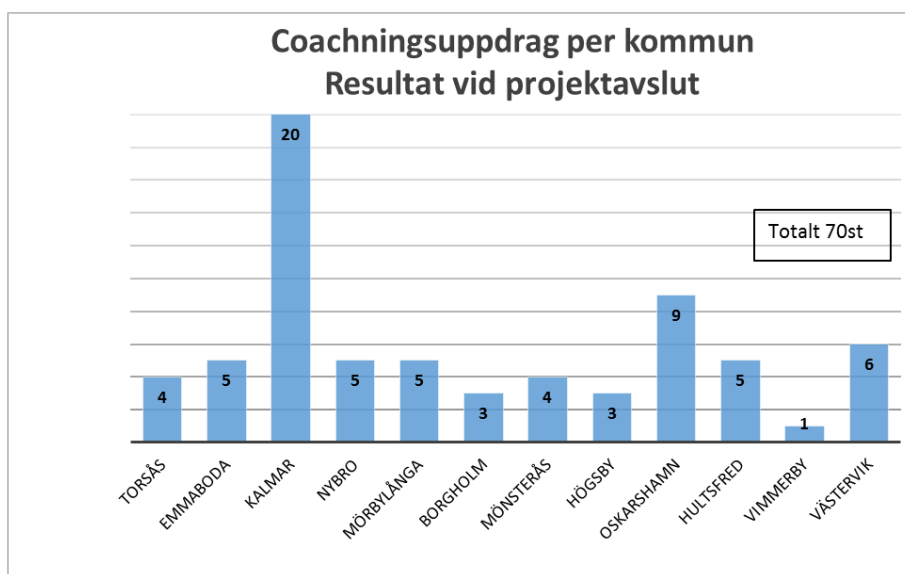
1. Grundinformation	
Projektnamn Strategier för hållbar tillväxt	Ärende-ID 20200073
Stödmottagare Industriellt Utvecklingscentrum i Kalmar AB	Organisationsnummer 556541-0213
Projektets startdatum 2015-03-01	Projektets slutdatum 2018-06-30

12. Sammanfattning av projektet, dess aktiviteter, mål och resultat
<p>Beskriv de aktiviteter som genomförts under hela projektperioden, hur dessa kopplats till målen samt vilka resultat det har lett till. Stäm av gentemot ert beslut.</p>
<p>Projektets huvudsakliga aktiviteter har varit behovsanpassad coaching i strategiarbete, upphandlade nätverksaktiviteter inom två under projektet bildade tekniknätverk samt extern kommunikation och resultatspridning.</p> <p>Behovsanpassad coaching har varit projektets huvudsakliga insats och har erbjudits inom följande områden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Affärsutveckling (marknad och produkter/tjänster)</li> <li>• Produktionsutveckling</li> <li>• Ägarstrukturer</li> </ul> <p>Resultat av projektets aktiviteter blev följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Indikator:</b> Antal företag som får stöd: 130 st. (målbild), behovsanpassad coaching + initiera insatser av andra aktörer (slussat vidare). Utfall: 129 st. företag (70+59). Förklaringar återges i texten nedan. Att notera; denna indikator är i detta projekt den samma som "antal företag som för annat stöd än ekonomiskt stöd". <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Behovsanpassad coaching: 80 st. (målbild). Utfall: 70 st. En förklaring till varför målbilden på 80 st. ej uppnåtts är bl.a. svårigheten att attrahera företag i en högkonjunktur och företagens prioriteringsvilja.</li> <li>○ Initiera insatser av andra aktörer (slussa vidare): 50 st. (målbild) Utfall: 59 st. Projektet har skapat förutsättningar för företag som kategoriserats som slussats vidare att ta nästa steg i processen. Många av företagen har gått vidare med annan aktör. Det har t.ex. handlat om en innovationscheck från Vinnova, en konsultcheck från Regionförbundet i Kalmar län eller direkt stöd från en konsult. Det är dock viktigt att påpeka att de föreslagna insatserna har olika tidsperspektiv vilket innebär att alla insatser inte nödvändigtvis avslutats inom projektiden. Intresset från företagen har varit positivt.</li> </ul> </li> </ul>

- **Indikator:** Sysselsättningsökning i företag som får stöd: 20 st. (målbild).  
Utfall: 0 st. Indikatorn har som ett kvasi experimentet. Experimentet visade på att projektet ackumulerat inte kan påvisa en sysselsättningsökningseffekt. Några av företagen hade ökat, medan andra hade minskat antalet anställda. Hur experimentet genomförts redovisas i den externa utvärderarens detaljerade slutrapport, vilken bifogas som en bilaga till denna rapport.
- Nätverksaktiviteter, både regionalt och lokalt (workshops och seminarier) inom ledarskap, affärsutveckling, energibesparingar, horisontella kriterier etc.: 36 st. (målbild)  
Utfall: 20 st. En förklaring till varför det uppsatta målet om 36 st. ej nåddes beror bl.a. på svårigheten att attrahera företag i en högkonjunktur samt stort utbud av redan befintliga, liknande erbjudanden.

Projektet har även löpande följt upp följande nyckeltal i syfte att säkra regional spridning och måluppfyllelse:

- Uppsökande verksamhet genom telefonkontakt i syfte att boka ett företagsbesök och informera om projektets möjligheter: 250-300 st (målbild). Utfall 197 st. Målet ej uppnått.
- Uppsökande verksamhet genom företagsbesök för info och identifiera tillväxthinder: 150–200 st. (målbild) Utfall: 177 st. Målet har uppnåtts.
- Uppföljning av coachningsuppdragens spridning mellan länets 12 kommuner. Resultatet visar på god spridning med en koncentration till Kalmar och Oskarshamns kommuner vilka är de två största i länet.



*Bild: Genomförda coachningsuppdrag fördelat per kommun i Kalmar län*

Som bilaga till denna rapport bifogas en Powerpoint presentation med diagram som visar resultat vid projektavslut på projektets indikatorer och nyckeltal. Denna modell har använts för löpande uppföljning under projektets gång.

### 13. Kommentera det slutliga utfallet av indikatorerna

Jämför ackumulerat utfall mot målvärde (se punkt 5 ovan) och kommentera eventuella avvikelser samt vilka lärdomar ni har dragit av detta.

Projektet har tre indikatorer:

1. Antal företag som får stöd
2. Antal företag som får annat stöd än ekonomiskt stöd
3. sysselsättningsökning i företag som får stöd.

Att notera; indikatorn "antal företag som får stöd" är i detta projekt den samma som "antal företag som får annat stöd än ekonomiskt stöd".

1 och 2: Antal företag som får stöd och antal företag som får annat stöd än ekonomiskt stöd: Målbild 130 st. Utfall 129 st. Uppdelat på coachningsinsatser och slussat vidare enl. följande:

- 70 st. behovsanpassade coachningsinsatser.
- 59 st. företag har slussats till andra företags stödjande aktörer. 48 st. av de "slussade" företagen har även genomgått behovsanpassad coachning.

3: Sysselsättningsökning i företag som får stöd:

Målbild 20 st. Utfall Ost. Det finns flera förklaringar till det här, extern utvärderare har vid ett par tillfällen lyft fram att det inte finns något självändamål att öka antalet anställda. Stärkt konkurrenskraft kan istället likväl innefatta att samma nivå av arbetsuppgifter utförs av färre personer – effektivare arbetsflöden (LEAN). Rekommendation är att inte fästa för stor vikt i att försöka uppnå den då den är svår att koppla samman till projektet insatser. Det faller på sin egen orimlighet att cirka 16 timmar individuellt stöd inkl. förarbete ska mynna ut i ökade anställningar. 16 timmar är riktmärket för vad det individuella stödet får uppgå till.

Lärdomar:

Ett högt mål kan riskera i att projektet fokuserar på kvantitet istället för kvalitet. Det är därför viktigt att sätta upp tydliga kriterier där företaget tydligt avser att skapa en varaktig förändring för att få ta del av coachnings insatser. Utvärderingen har visat på att företagen har varit nöjda med insatserna men att det är svårt att se långsiktiga effekter. Vissa företag antyder att de tappade fart när coachningsinsatsen var över och de skulle driva processen vidare själva. Lärdomen är att ha färre deltagande företag men mer fördjupade insatser.

Indikatorn "sysselsättningsökning i företag som får stöd" är mycket komplex och dessutom oerhört svår att mäta orsakssamband; att det är projektets förtjänst att sysselsättningen ökar eller om det hänt ändå. Av den anledningen är vår lärdom att indikatorn inte är applicerbar på projekt där företagen erhåller en kort och intensiv insats.

### 14. Beskriv hur ni arbetat med att sprida projektets resultat

Beskriv större informationsinsatser som utförts i samband med projektavslutet, projektets eventuella resultat samt hur EU:s medverkan har synliggjorts. Bilägg gärna eventuella utvärderingsrapporter.

Projektet har producerat ett magasin i två nummer som lyfter fram IUC Kalmar AB:s läns små- och medelstora företags arbete. Projektet har också externt kommunicerats ut genom nyhetsbrev. Under projektperiodens avslutsfas har en film producerats som kommer att kunna användas i syfte att få företagen att kontakta projektägaren för fortsatt samarbete. Det är i linje med den modell som har tagits fram och som har varit resultatmål på

organisationsnivå (IUC i Kalmar AB). I filmen deltar tre coachade företag som beskriver sin upplevelse och värde av projektet. Projektledningen har under hela projektperioden haft mycket täta samtal med involverade företag för att stämma hur de upplever satsningen. Kommunikation har också ägt rum direkt med övriga upphandlade parter (coacher och tekniktätverk).

Ytterligare lärprocesser är i möten med andra regionalfondsprojekt, t.ex. LTC 2020 och ITKL – Innovativ Tillväxt Kalmar Län. Tillsammans med dessa har t.ex. coachningsuppdrag identifierats. Projektledningen har haft en tät kommunikation med medfinansiärerna om projektets utveckling.

I projektlogiken återfinns en aktivitet som heter strategisk påverkan. Den har syftat till att med olika verktyg sprida projekterfarenheterna. Projektet har också genomfört ett s.k. spridningsseminarium. Projektledningen har deltagit på seminarier inom IUC Sverige nationellt och där presenterat projektet.

#### 15. Beskriv uppföljning, utvärdering och lärande

Utifrån Tillväxtverkets riktlinjer avseende utvärdering (3P och 3N) beskriv metoder och insatser för att följa upp och utvärdera projektet samt hur utvärderingen använts för att skapa ett lärande. Bilägg gärna eventuella utvärderingsrapporter.

Utvärderingen är upphandlad utifrån Tillväxtverkets rekommendationer för extern utvärdering. Uppdragsgivare såg också positivt på att utvärderaren skulle ta en mer aktiv roll som beskrivs i Tillväxtverkets rekommendationer för löpande utvärdering.

Den externa utvärderingen för projektet upphandlades under vintern 2015/16 med formell start under februari/mars-16 och har pågått under hela projektperioden. Utvärderingen har varit så att säga teoridriven. I en teoridriven utvärdering utgår utvärderaren från en teoretisk referensram och har fokus på hur en åtgärd genomförs, samt hur och varför mål uppstår/uteblir. Bakomliggande teorier klargörs och bildar en referensram som sedan jämförs med utfallet. Syftet är att kunna generera en mer forskningsbaserad kunskap om objektet/ interventionen.

Inom den teoridrivna utvärderingsskolan finns flera olika ansatser, t.ex. förklaringsinriktad teoriutvärdering, metautvärderingar och den s.k. följeforskningen. Beroende på vem som är avsändaren används olika benämningar; lärande utvärdering, följeutvärdering, on-going evaluation, följeforskning m.fl. Gemensamma nämnaren är att det inte är en metod som kan fastställas en gång för alla, utan ska ses mer som en ansats dvs. ett sätt att förhålla sig till och se på utvärdering. I Strategier för hållbar tillväxt har den här ansatsen använts.

Metoder/Verktyg som har varit aktuella är semi-strukturerade intervjuer med deltagande företag med intentionen att söka svar på vad, varför och hur projektet har bidragit till att nå uppsatta resultat- och effektintentioner. Reflektionsseminarier med projekt- och styrgruppen utifrån inkomna utvärderingsresultat. Workshops för att ta fram projektets programteori (projektlogik) och implementeringsworkshops.

Under projektperioden har utvärderare fungerat som ett processtöd och löpande kommit med input utifrån de utmaningar som blev aktuella. Utvärderare har därtill deltagit i samtliga styrgruppsmöten för att direkt till berörda parter i dialog föra samtal om projektets utveckling

och utmaningar som behövde hanteras. Projektledare och utvärderare har haft återkommande avstämningar, både telefonledes och direkta möten (cirka 1 gång/månaden).

Utvärderare har producerat två delrapporter och en summerande slutrapport och därtill Tillväxtverkets formella rapport. Den summerande slutrapporten och Tillväxtverkets formella rapport bifogas, övriga två delrapporter har tidigare delgetts TVV. Rapporterna har använts i syfte att skapa ett lärande och reflektion. Efter respektive delrapport samlades styrgruppen för en diskussion om resultaten och hur dessa skulle hanteras. Den summerande slutrapporten beskriver mer omfattande den externa utvärderingen insats och innehåll.

#### 16. Diskussion och slutsatser

Beskriv vilka delar av projektet som varit framgångsrika och vilka delar som inte har fungerat lika bra. Ange orsaker och vilka lärdomar som uppstått till följd av detta.

##### Framgångsfaktorer:

Delaktiviteten behovsanpassad coachning har varit ett mycket lyckat koncept. Företagarna har uppgett att de tagit till se de rekommendationer och stöd de fått från de upphandlade coacherna. Konceptet kommer att vidareutvecklas i ett kommande regionalfondsprojekt som IUC i Kalmar AB startar upp hösten 2018.

##### Utmaningar:

Det högt uppsatta incitamentet i ansökan att initiera nätverk som är aktiva vid projektets avslutning har inte lyckats. Det har varit svårt att få deltagare på träffarna, det finns många aktörer vilket innebär att utbudet är stort. Även högkonjunkturen har försvårat arbetet med att attrahera företagen. För att lyckas nå ut till företagen krävs troligtvis mer samverkan mellan aktörer som erbjuder seminarier. Inom ramen för projektet lyckades inte heller den framtida finansieringen av dessa nätverk redas ut.

##### Styrgruppen:

Vidare har styrgruppens delaktighet skiftat under projektet. Förklaringen är av organisatorisk natur, styrgruppen har bestått av IUC i Kalmar AB:s ordinarie personal vilken har skiftat under projektet. Likaså har projektledare bytts. Av den anledningen har projektet emellanåt tappat fart. Det är viktigt att ha kontinuitet för att nå framgång och med personalbyten blir den utmaningen stor.

#### 17. Efter projektslut

Beskriv hur ni arbetar vidare med projektets resultat efter projektet har avslutats

Erfarenheter från projektet kommer att vävas in i det nya regionalfondsprojekt som kommer att startas upp hösten 2018, SMINK – Smart Industri Kalmar län. Tankarna kring coachningen är att förlänga varje insats från 2 dagars insats per företag till 3 dagar. Framtida seminarier bör vara färre till antalet men med ett fördjupat innehåll, ev. i samarbete med andra aktörer för att minimera krockar.

Det framtagna policy dokumentet har IUC i Kalmar AB för avsikt att integrera i ordinarie verksamhet.

### 18. Övriga kommentarer

Ange eventuell ytterligare information om projektet och dess resultat som bör uppmärksammas

Projektet har, tillsammans med IUC:s andra projekt "Regional plattform för innovation och förnyelse", producerat ett magasin "good work!" i två nummer som lyfter fram IUC Kalmar AB:s läns små- och medelstora företags arbete. Genom magasinet har projektets insatser fått en spridning till ett stort antal personer regionalt och även nationellt. Magasinet har även bidragit till att befästa IUC i Kalmar ABs verksamhet i målgruppen. Tidningen har också uppskattas av många och tydligt spridit kunskap om företag i länet.

IUC i Kalmar AB ser ett stort värde i att kunna använda den film som producerats om strategisk coachning för att kunna få företagen att nappa på coachningsinsatser framöver. Konceptet är en mycket bra metod där fokus ligger på det enskilda företagets behov och utmaningar, samtidigt som möjligheter till nytänkande och inspiration finns.

Regionförbundet i Kalmar län har marknadsfört projektets aktiviteter vid sina egna besök hos länets företag som ingår i målgruppen. Här har vi haft ett gott samarbete.