

Slututvärdering Reform

Februari 2026



RAMBOLL



Medfinansieras av
Europeiska unionen

affärskompetens. företagarna



Gävle
KOMMUN

Sammanfattning

Affärskompetens Sverige har genomfört projektet Reform som syftar till att genom kompetensutveckling stärka anställdas position på arbetsmarknaden, främja livslångt lärande och öka företagens omställningsförmåga. Målgruppen var småföretag med 0-49 anställda i Värmland, Dalarna och Gävleborgs län. Projektet har delfinansierats av Europeiska Socialfonden. Ramboll har utvärderat projektet och denna rapport utgör en slututvärdering av projektet.

Slutsatser

- Reform har mött behov hos företagsledare i småföretag
- Projektets mål har nåtts, till stor del på grund av en kraftsamling i projektets andra halva
- Reform har lett till en förflyttning i identitet hos många deltagare
- Företagen har fått verktyg för implementering av kunskaperna

Rekommendationer

- Fortsätt arbeta nära organisationer som har nära kontakt med företagen
- Arbeta vidare med den framtagna metoden
- Fortsätt inspirera genom tankeledarskap



Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
2. Relevans.....	8
3. Effektivitet.....	14
4. Måluppfyllelse.....	22
5. Hållbarhet.....	30
6. Slutsatser och rekommendationer.....	34



Kapitel 1

Inledning



Medfinansieras av
Europeiska unionen

affärskompetens. företagarna



Gävle
KOMMUN

Om Reform

Projektet Reform delfinansierades av Europeiska socialfonden (ESF) och drevs av Affärskompetens i samarbete med Företagarna Mellansverige och Gävle kommun. Syftet har varit att stärka kompetensförsörjningen i småföretag i Norra Mellansverige – Gävleborg, Dalarna och Värmland – genom att ge företagsledare och medarbetare verktyg för strategisk utveckling.

Många småföretag saknar tid och resurser för långsiktig kompetensplanering, vilket innebär att operativa frågor ofta prioriteras framför strategisk utveckling. Reform har därför stöttat företagsledare i övergången från specialist till ledare, stärkt deras rekryteringskompetens samt utvecklat arbetssätt för kompetensinventering och planering.

Projektet har vänt sig till småföretagare och har erbjudit kurser, e-learning, workshops samt möjlighet till coaching för att hjälpa småföretagarna att växa och stärka sin konkurrenskraft. Ett av huvudmålen har varit att skapa en mer inkluderande arbetsmarknad genom att stötta företag i att rekrytera bredare, inkludera unga och anpassa sig till framtida kompetensbehov.

Projektid: Mars 2023- Februari 2026

Budget: 20,9 MSEK (reviderades ner från 30,2 MSEK i januari 2025)

Planerat antal deltagare: 525 deltagare och 150 företag

Projektägare: Affärskompetens

Medfinansierare och Samarbetspartner: Företagarna Mellansverige och Gävle kommun

Samarbetspart: Värmlands projektparaply

Projektfinansierare: Europeiska socialfonden, ESF



Ramboll har utvärderat projektet

Ramboll Management Consulting (härefter Ramboll) har fått i uppdrag att löpande utvärdera ESF-finansierade projektet Reform. Rambolls uppdrag har genomförts i tre faser: uppstartsfas, halvtidsutvärdering och slututvärdering. Utvärderingens tre faser har både haft ett uppföljande syfte och ett utvecklingsstödande syfte för att bidra till lärande i projektet. Denna rapport är en slututvärdering som omfattar den tredje fasen av uppdraget.

Rapporten syftar till att presentera en bedömning av projektets relevans, effektivitet, måluppfyllelse och hållbarhet. Analys, slutsatser och rekommendationer är författarnas.



Metod

Vi har utvärderat projektets relevans, effektivitet, måluppfyllelse samt förutsättningar för hållbara resultat med utgångspunkt i projektets förändringsteori. Analysen bygger på flera datainsamlingsmetoder:

- **Dokumentstudie** av projektansökan och lägesrapporter
- **Fokusintervju med projektgruppen** för att få en fördjupad förståelse för projektets mål och genomförande, identifiera framgångsfaktorer och utmaningar, samt undersöka förutsättningarna för hållbara resultat.
- **Enkätundersökning till projektdeltagare** där syftet har varit att fånga deltagarnas perspektiv på projektets relevans, effektivitet och måluppfyllelse. Totalt har 69 av 214 företagsledare besvarat enkäten (32 procent svarsfrekvens), varav 64 har besvarat hela enkäten (93 procent).
- **Sammanställning av kursutvärderingar.** Vi har sammanställt kursutvärderingar från två områden (e-learning och övriga kurser) som skickats till deltagare. Svarsfrekvensen i kursutvärderingarna för e-learning uppgick till 38 procent medan svarsfrekvensen för övriga kurser uppgick till 79 procent. Svarsfrekvensen för övriga kurser bedöms vara hög och stärker resultatens representativitet. Den lägre svarsfrekvensen för e-learning innebär att resultaten bör tolkas med viss försiktighet.
- **Intervjuer med projektdeltagare** för att få en fördjupad bild av deltagarnas upplevelse. Vi har intervjuat 9 deltagare. Intervjuerna var semistrukturerade och genomfördes digitalt via Teams.
- **Sammanställning av projektdata** för att ge en deskriptiv bild över hur många och vilka företag som deltagit i projektet. Vi har även hämtat bolagsdata från företagsdatabasen Retriever Business för att sammanställa företagens storlek, bransch, länssäte och företagsledarens juridiska kön.



Relevans

- Ligger projektmålen i linje med socialfondens syfte och ambitioner?
- Möter projektet målgruppens utmaningar och behov?
- Kompletterar projektet vad som redan görs inom andra projekt och organisationer?



Effektivitet

- Görs "rätt" aktiviteter i förhållande till de mål som projektet vill uppnå?
- Genomförs aktiviteter som tänkt och med önskvärd kvalitet?
- Vad fungerar bra och vad fungerar mindre bra i projektet?



Måluppfyllelse

- Har projektet bidragit till önskade mål?
- Vilka netto-effekter kan tillskrivas projektet?
- Har projektet integrerat horisontella principer?



Hållbarhet

- Är det sannolikt att projektet kommer att leda till bestående avtryck på individ- och organisationsnivå?
- Är involverade överens om gemensamma prioriteringar efter avslutat projekt?
- Har projektet arbetat för att skapa mervärden i andra organisationer genom spridning?

Kapitel 2

Relevans

I följande kapitel besvaras följande utvärderingsfrågor:

- Ligger projektmålen i linje med Socialfondens syfte och ambitioner?
- Har projektet mött målgruppens utmaningar och behov?
- Kompletterar projektet vad som redan görs inom andra projekt och organisationer?



Samlad bedömning: Projektet har hög relevans för dess målgrupp

Insikter från Halvtidsutvärderingen

I halvtidsutvärderingen konstaterade Ramboll att projektet är av hög relevans för företagsledare med anställda. Projektet har erbjudit en kombination av kurser och coaching som kan anpassas efter småföretagarens behov.

Samlad bedömning av projektets relevans

- **Projektet är mycket relevant för dess målgrupp**
Reform har visat sig vara ett relevant initiativ för företagen, särskilt genom den kostnadsfria kompetensutvecklingen som lockar många deltagare. Projektet har mött målgruppens utmaningar och behov, och det har haft en särskilt positiv inverkan på mindre företag genom att ha erbjudit flexibel och personlig kompetensutveckling i olika format.
- **Deltagarna ser stort värde av stöd inom grundläggande affärs- och ledarskapsutveckling**
Deltagarna, som ofta har viss tidigare erfarenhet av kompetensutveckling, har fått stöd i grundläggande affärs- och ledarskapsutveckling, vilket deltagarna anser varit värdefullt för deras utveckling som företagsledare.
- **Projektet ligger i linje med Socialfondens mål**
Projektet ligger väl i linje med Socialfondens mål och kompletterar andra satsningar för att stödja småföretagare, en grupp som ofta har stora behov men sällan prioriteras i andra sammanhang.

Möjligheten att kostnadsfritt utvecklas som företagsledare är stor anledning till att företagen deltar

Deltagare vill utvecklas som företagsledare

Slututvärderingen visar att deltagande företag uttrycker många olika anledningar till att de har valt att delta i Reform. I intervjuer framkommer att det vanligaste behovet och motivet till deltagande var att företagen ville få stöd med att utveckla sitt företagande, främst i form av struktur, planering och ledarskap. Den här bilden stärks av Rambolls enkät till deltagande företag som visar att de flesta har valt att delta i Reform för att utvecklas som företagsledare (84 procent).

En företagsledare beskriver i intervju att hen har haft behov av hjälp i att prioritera sina resurser, ekonomi och tid. En annan intervjuad beskriver att det är svårt att leda ett större team och att personen valde att delta i Reform för att utvecklas i ledarskapet.

Deltagarna har viss tidigare erfarenhet av kompetensutveckling

Drygt hälften av enkätrespondenterna (57 procent) har deltagit i tidigare kompetensutvecklingsinsatser. Flera uttrycker dock att de insatser som de tidigare varit med i inte varit lika omfattande och djupgående som Reform.

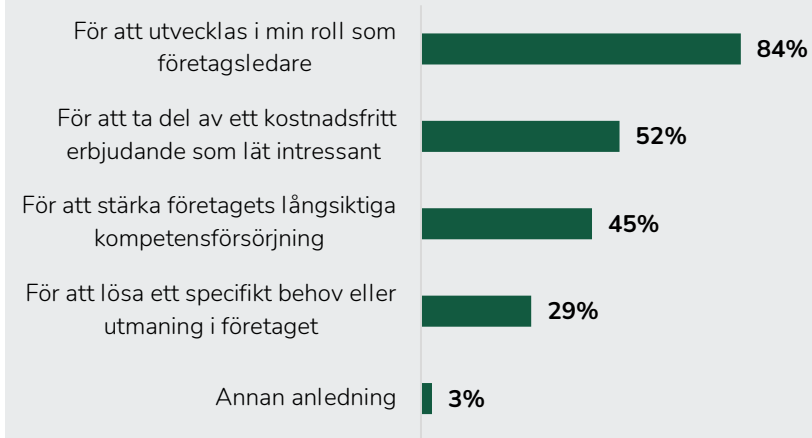
Kostnadsfritt erbjudande lockar företagen

Att aktiviteterna är kostnadsfria har i många fall varit en faktor som möjliggjort och motiverat företag att delta i projektet. 52 procent av enkätrespondenterna uppger att de ville ta del av ett kostnadsfritt erbjudande och flera betonar i intervjuer att det kostnadsfria erbjudandet gjorde det enklare och mer attraktivt för dem att delta. Vår utvärdering visar att detta har varit särskilt betydelsefullt för dem som generellt inte brukar ta del av liknande erbjudanden, men valde att prova på grund av den kostnadsfria aspekten.

Projektet undviker begreppet strategisk kompetensutveckling

Närmare hälften av företagen (45 procent) uppger att de deltagit för att stärka företagets långsiktiga kompetensförsörjning. I en workshop med projektets arbetsgrupp framkommer att få mindre företag själva använder eller pratar om strategisk kompetensförsörjning. Därför har projektet istället beskrivit att de syftar till att knyta an frågan om kompetensförsörjning till företagets mål. Ramboll bedömer att det är positivt att projektet har anpassat språkbruk och beskrivningar för att tilltala målgruppen.

Figur 1: Varför valde du att delta i Reform? (n=69)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning



Affärskompetens är väldigt personliga och har stor förståelse för småföretagares vardag.

– Deltagare fritextsvar enkät slututvärdering

Reform möter i hög utsträckning målgruppens utmaningar och behov

Projektet har mött behov hos småföretagare

Samtliga intervjupersoner anser att aktiviteterna har svarat mot deras behov och 78 procent av enkätrespondenterna svarar att de i stor eller mycket stor utsträckning motsvarat deras behov, se figur 2. Detta bekräftas även i aktivitetsutvärderingar där samtliga aktiviteter har fått ett högt betyg, se figur 3.

De intervjuade företagen anser att aktiviteterna har varit särskilt relevanta för småföretagare som saknar personer att bolla sin personliga och verksamhetens utveckling med. Affärskompetens har haft god kunskap om sin målgrupp vilket Ramboll bedömer har bidragit till aktiviteter som väl möter behoven hos målgruppen.

Insatserna har gett bra stöd inom grundläggande affärs- och ledarskapsutveckling

I enkätens fritextsvar uttrycker deltagare att Reform motsvarat deras behov av stöd inom grundläggande affärs- och ledarskapsutveckling. Något som de ser som viktigt för att kunna utvecklas som företagsledare. Detta bekräftas även i intervjuer. En intervjuad företagsledare lyfter att mindre företag kan gynnas av de kunskaperna som Reform har erbjudit. Några lyfter att det kan finnas företagsspecifika

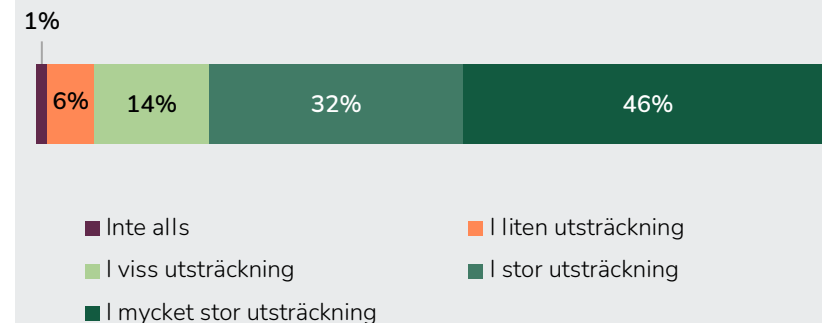
utmaningar som denna typ av insats inte kan bidra till, men att det inte heller går att förvänta sig.

Projektet ger viktiga insatser till en målgrupp som sällan prioriterar kompetensutveckling

Intervjuade projektpartners anser att projektet har varit relevant för att stödja målgruppens strategiska kompetensutveckling. I intervjuer med dem framkommer att både kunskapsområdet och målgruppen generellt är utmanande att arbeta med, något som även bekräftas av projektledningen. Målgruppen har begränsad tid utanför kärnverksamheten, vilket gör att strategisk kompetensutveckling sällan är en prioritet för dem.

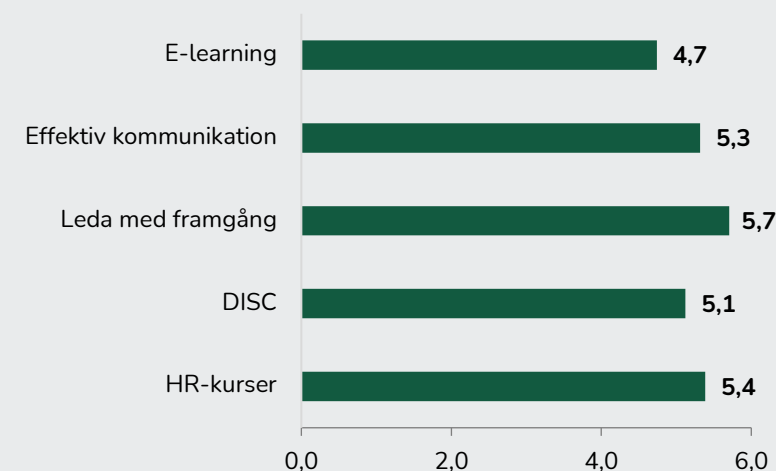
Intervjuade projektpartners håller med om att Affärskompetens har god förståelse för sin målgrupp, särskilt solo- och mikroföretag, som annars riskerar att inte prioriteras vid insatser om strategisk kompetensutveckling.

Figur 2: På det stora hela, i vilken utsträckning upplever du att Reform har motsvarat dina behov? (n=69)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning

Figur 3: Aktiviteterna har relevant innehåll (skala 1-6, n = 1 833)



Källa: Aktivitetsutvärderingar, Rambolls bearbetning.



Reform har särskilt stärkt mindre företag genom flexibel och personlig kompetensutveckling i varierade format

Projektet har erbjudit flexibel kompetensutveckling

Reform har erbjudit behovsstyrd och flexibel kompetensutveckling som lämpar sig väl för målgruppens vardag. Deltagarna har erbjudits en bredd av insatser med varierat innehåll och format. I enkätens fritextsvar lyfter deltagare att projektet haft flexibel och tillgänglig utformning vilket svarat väl mot deras tids- och resursutmaningar.

Enkätsvaren visar även att möjligheten att välja utbildningar utifrån aktuella behov samt tillgången till e-learning har gjort lärandet mer tillgängligt. Utbildningen har dessutom gett deltagarna verktyg att praktisera sina kunskaper, vilket varit väl uppskattat. I intervjuer med deltagare lyfter exempelvis flera att arbetsboken från Reform ha haft ett konkret värde och varit praktiskt användbar för företagen, även efter deras deltagande i Reform.

Soloföretag kan lära sig inför framtiden

Utvärderingen visar att kurserna särskilt har passat mindre företag som redan har några anställda, eller som har ambitionen att anställa inom en snar framtid. I fritextsvaren i enkäten uppger flera av företagen utan anställda att de valt bort kurser om HR-frågor. Intervjuerna med deltagare visar att vissa deltagande företag utan anställda ändå anser att kursutbudet inom HR varit givande och att de har kunnat dra lärdomar inför eventuella anställningar i framtiden.

Projektet har gett deltagarna ett värdefullt sammanhang och fått dem att känna sig mindre ensamma

Slututvärderingen visar att ett av Reforms stora värden är att ge småföretagare ett socialt sammanhang där de kan få nya inspel till sin verksamhet. Detta sker både genom kurserna, den personliga rådgivningen och vid mötet med andra företagare. I enkätens fritextsvar framkommer att deltagare också fann detta mycket givande i aktiviteter där det fanns gruppmedlemmar från olika branscher, vilket främjade social kontakt och utbyte av idéer. Detta bekräftas även i intervjuer, där flera uttrycker att de har känt sig mindre ensamma i sitt företagande när de fått höra andra företagande står inför liknande utmaningar.

Mer etablerade företag kan stärkas genom bekräftelse

Precis som tidigare konstaterat, har ett värde för deltagarna i Reform varit att de fått bekräftat att de tänker och arbetar rätt. Generellt tyder många fritextsvar i enkäten på att projektet skapat trygghet i rollen som företagare. En intervjuperson som varit chef och ledare länge anser ändå att det genom kurserna varit bra att bli påmind om hur de bör arbeta. En annan intervjuperson beskriver att projektet bekräftat de befintliga kunskaperna och gjort att deltagaren litar på sig själv mer.



Bland annat att man i "Leda med framgång" får en personlig coachning och sitta i små grupper med småföretagare var väldigt givande även om det inte var inom samma bransch. Det bär man med sig, social kontakt med andra.

– Deltagare, intervju



Vi har redan mycket på plats så denna kurs blev en bekräftelse på att vi jobbar på rätt sätt med de rätta verktygen och uppsatta mål.

– Deltagare fritextsvar enkät slututvärdering



Jag redan har mycket utbildning och erfarenheter men att Reform har påmint mig och bekräftat den kunskap jag har. På så sätt har det tryggt mig i att veta att jag har mycket kunskap om det jag har tagit del av.

– Deltagare, fritextsvar enkät slututvärdering



Projektet ligger väl i linje med Socialfondens mål och kompletterar andra satsningar

Reform ligger väl i linje med Socialfondens mål och kompletterar andra liknande insatser väl

Reform syftar till att främja kompetensutveckling i småföretag, med fokus på företagsledare, vilket vi bedömer ligger väl i linje med Socialfondens prioritering A1 – Kompetensutveckling av sysselsatta. Reform har främst fokuserat på att stärka företagsledare i de minsta företagen i sitt ledarskap och arbete med strategisk kompetensförsörjning. Något som Affärskompetens analyser och fleråriga arbete med målgruppen visat ett stort behov av, dels då målgruppen har svårt att prioritera denna typ av insatser, dels eftersom liknande insatser sällan prioriterar målgruppen då den är svår att nå.

Detta bekräftas även i enkätuppföljning och intervjuer med företag samt intervjuer med samarbetspartners. Flera företagsledare som deltagit i liknande insatser lyfter att Reform har skiljt sig från liknande insatser genom att tillhandahålla digitalt anpassade aktiviteter och coaching. Företagsledare som inte deltagit i liknande insatser tidigare lyfter att de inte förstått värdet eller haft möjlighet tids- eller resursmässigt att delta, men att förutsättningarna i Reform har gett dem möjlighet att delta i en insats som fungerat för dem. Några lyfter att Reform har gett mer generella insikter för företagsledare utan branschfokus, vilket vissa har tyckt varit en nackdel och andra sett som bra komplement. Ramboll bedömer att projektet har fyllt en lucka kring kompetensutveckling av företagsledare i småföretag.

Affärskompetens har parallellt genomfört andra satsningar som kompletterat Reform

Utöver Reform har Affärskompetens parallellt genomfört andra satsningar som på olika sätt kompletterat Reform för att möta småföretagens och företagsledarnas behov. Parallellt med Reform har de genomfört projektet *Perfekt* som tillhandahållit korta och konkreta kurser till företagsledare och anställda i småföretag i hela landet. Företag som deltagit i Reform har haft möjlighet att delta i båda insatser och därigenom ta del av kompletterande kurser som de sett behov av men som inte erbjudits inom ramen för Reform.

Affärskompetens har även haft i uppdrag av Tillväxtverket att genomföra insatsen *Din egen rådgivare* mellan april 2023 och december 2024. Insatsen riktade sig till småföretagare på landsbygden och innefattade rådgivning för att effektivisera företagets verksamhet. Ramboll bedömer att den individuella stödstrukturen (i rådgivningsform) har kompletterat kurserna och coachingen i Reform väl.



Reform är online där jag själv kan planera hur och när jag jobbar med utvecklingen. Andra [kompetensutvecklingsinsatser] var med fysiska träffar och uppföljning av coach att man har gjort det man hade bestämt sig för. Båda är bra.

– Deltagare, fritextsvar enkät slututvärdering



Reform hade lite mer fokus på processer, rutiner, ordning på den dagliga driften. Det uppskattade jag.

– Deltagare, fritextsvar enkät slututvärdering



Reform var mer generellt för företagare, de tidigare har varit specifikt för turismföretagare och därmed mycket mer användbara för mig.

– Deltagare, fritextsvar enkät slututvärdering

Kapitel 3

Effektivitet

I följande kapitel besvaras följande utvärderingsfrågor:

- Har projektet gjort "rätt" aktiviteter i förhållande till de mål som projektet vill uppnå?
- Har aktiviteter genomförts som tänkt och med önskvärd kvalitet?
- Vad har fungerat bra och mindre bra i projektet?



Samlad bedömning: Projektgenomförandet har varit effektivt och strukturerat

Insikter från Halvtidsutvärderingen

I halvtidsutvärderingen bedömde Ramboll att genomförandet vid tidpunkten hade präglats av en långsam uppstart. Därefter har projektet gått bra tack vare erfaren projektpersonal. Uppföljningen visade att deltagare är nöjda med kurserna.

Samlad bedömning av projektets effektivitet

- **Affärskompetens har utvecklat ett attraktivt erbjudande för småföretagare**
Projektet har utvecklat ett välstrukturerat erbjudande för småföretagare, med en tydlig struktur från start och ett metodutvecklingsprojekt som stegvis skalats upp. Deltagarna har varit mycket positiva till kvaliteten och nivån på aktiviteterna, och samtliga aktiviteter har fått höga betyg. Särskilt uppskattades kursledare och rådgivare, vilket indikerar ett starkt genomförande.
- **Projektet har bedrivit ändamålsenliga aktiviteter av hög kvalitet**
Formaten på aktiviteterna har visat sig vara ändamålsenliga och det digitala formatet har bidragit till flexibilitet, något som deltagarna särskilt har uppskattat. Aktiviteterna har löpande anpassats för att svara mot deltagarnas behov, vilket har stärkt projektets relevans och effektivitet.
- **En stark projektgrupp har hanterat utmaningar i genomförandet**
Trots vissa utmaningar i genomförandet har projektgruppen lyckats hantera dessa genom en stark och flexibel arbetsgrupp. Projektet har haft ett välfungerande genomförande och tydliga strukturer, vilket har varit avgörande för dess framgång.



Projektet har haft tydlig struktur och stegvis utvecklat en ny metod och arbetssätt

Ett projekt med tydlig struktur från start

Ramboll bedömer att Reform har haft tydliga strukturer och ramar från start. Under uppstarten av projektet utvecklade Affärskompetens med stöd av Ramboll en förändringsteori och måluppfyllelsedokument för projektet. Detta har varit ett viktigt steg för att säkerställa fokus på rätt aktiviteter för att uppnå projektets resultat- och effektmål. Förändringsteorin och måluppfyllelsedokumentet har också varit en viktig ram för uppföljning och utvärdering av projektet, både internt på Affärskompetens och externt för Rambolls utvärdering.

Projektet har haft löpande styrgruppsmöten där samarbetspartners fått insyn i hur projektet fortgår. Därtill har löpande avstämningar skett inom projektteamet för att följa upp indikatorer, bedöma status och fånga upp behov av justeringar under genomförandets gång.

Ett metodutvecklingsprojekt som stegvis skalats upp

Inledningsvis har Reform fokuserat på metodutveckling där konceptet testats på ett urval företag för att över tid bli en mer strukturerad och breddad insats. Under den inledande perioden skedde arbetet direkt mot de utvalda företagen och de fick individuellt stöd inom flera områden som mål och vision, rekrytering och kompetensinventering. Ur detta växte sedan workshopserien "Leda med framgång" fram. Där erbjuds alla deltagande företag stöd bestående av en workshopserie i sex delar tillsammans med andra företag samt med individuell coaching mellan delarna. Deltagarna fick även anpassat arbetsmaterial. "Leda med framgång" har blivit Reforms huvudaktivitet.

Vid sidan av Leda med Framgång har Affärskompetens erbjudit deltagarna kurser inom HR och teamutveckling, samt flera kompletterade e-learningkurser inom ledarskap, personligutveckling och arbetsmiljö. De senare adderades efter metodutvecklingsdelen var avslutad.





Deltagarna är positiva till aktiviteternas kvalitet och nivå

Samtliga aktiviteter har fått höga betyg

Sammanställning av projektets aktivitetsutvärderingar visar att aktiviteterna har varit uppskattade och samtliga aktiviteter har fått mycket höga betyg (över 5,0 på skala 1-6, se figur 4). I intervjuer med företagen lyfter flera att aktiviteter och workshops kring struktur, självledarskap, personlighetstyper och målsättning har särskilt uppskattas av deltagarna. Fler deltagare anser därtill att aktiviteterna inom Reform har gett dem tillfälle att reflektera och utmana sig själv.

Leda med framgång har varit särskilt uppskattad

Aktiviteten *Leda med framgång* har varit särskilt uppskattad, med genomsnittligt totalbetyg på 5,6 på en sexgradig skala (se figur 4). Detta bekräftas även i enkätuppföljningens fritextsvar där flera deltagare lyfter att de har uppskattat aktivitetens breda innehåll och omfattande format med fokus på ledarskap och teamutveckling.

Många deltagare lyfter i intervjuer att det var särskilt värdefullt att *Leda med framgång* inkluderade coachingssamtal mellan utbildningstillfällena. Den personliga coachingen har gett dem bekräftelse på deras tankar och en push i rätt riktning, vilket har stärkt deras självkänsla och förmåga att leda.

Deltagarna har uppskattat kursledare och rådgivare

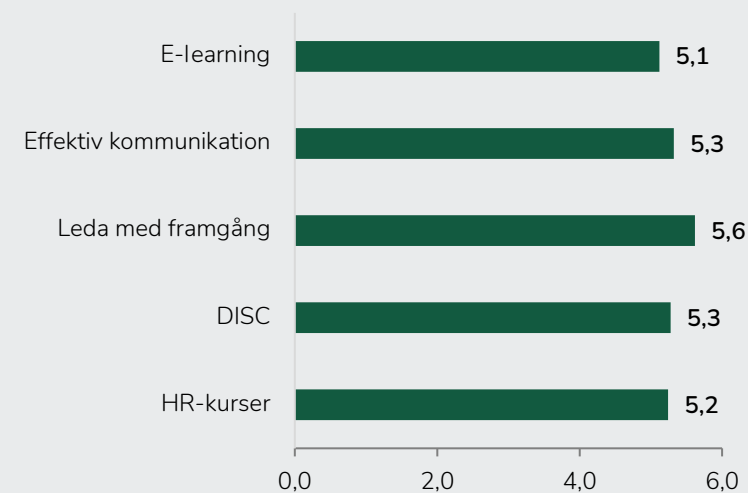
Intervjuer, enkäten och aktivitetsutvärderingar visar att deltagarna är mycket nöjda med projektets kursledare och rådgivare. Kursledarna uppfattas som kunniga, kompetenta och pedagogiska, vilket har bidragit till en positiv lärandeupplevelse.

Flera intervjuade deltagare framhåller särskilt rådgivarnas engagemang och kompetens. De uppskattar att rådgivarna är både personliga och professionella, vilket har skapat en trygg miljö där deltagarna känner sig hörda. De har kunnat lyfta alla typer av utmaningar och fått värdefulla råd. En av deltagarna berättar att deras rådgivare visade genuint intresse, vilket gav hen mod att vara mer öppen och personlig.

Deltagarna uppskattar också kombinationen av praktiska övningar och coaching. Samtidigt framkommer att vissa önskar mer flexibilitet och ett större fokus på deras interna förutsättningar. Trots några tekniska utmaningar finns en stark övergripande nöjdhet med kursens innehåll och upplägg.

Intervjuerna visar även att chefer och ägare i mindre eller nystartade företag har funnit stort värde i det stöd de fått kring struktur och administrativa rutiner. Detta har hjälpt dem att hantera anställda bättre och skapa mer relevanta rekryteringsannonser.

Figur 4: Genomsnittligt totalbetyg per aktivitet (skala 1-6)



Källa: Aktivitetsutvärderingar, Rambolls bearbetning.



De som hållit i kurserna har varit väldigt professionella och personliga och låtit alla komma till tals. Vet vad de ska säga. Känner att de kan vad de pratar om

– Deltagare, intervju



Företagen har deltagit i en bredd av aktiviteter

Deltagarna har i genomsnitt lagt 21 timmar på deltagande i Reform

Rambolls analys av projektdata visar att deltagarna i genomsnitt har deltagit i fem aktiviteter motsvarande 21 timmar (se figur 5). I enkätundersökningen med deltagare uppger majoriteten (91 procent) att aktiviteterna har tagit lagom mycket tid. Endast ett fåtal (9 procent) deltagare upplever att aktiviteterna har tagit för mycket tid. Några menar att det har varit enkelt att anpassa hur mycket tid de kunnat lägga på aktiviteterna eftersom de själva fått välja kurser utifrån vad som de bedömer som mest relevant för sin verksamhet.

Företagen har deltagit i en bredd av aktiviteter

Deltagarna i Reform har deltagit i en bredd av aktiviteter, (se figur 6). E-learningkurser samt HR-kurser och coaching har haft högst deltagande, både sett till antal unika personer och unika företag. Leda med framgång och DISC-kurser har också haft ett högt deltagande.

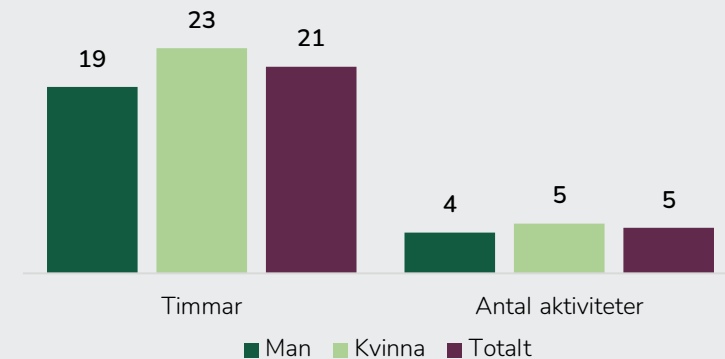
Kvinnor har jämförelsevis lagt mer timmar i projektet

Analysen av projektdata visar att kvinnor i genomsnitt har deltagit i fler aktiviteter och lagt mer tid på sitt deltagande än män (23 timmar jämfört med 19). Könsfördelningen mellan deltagandet i olika insatstyper varierar. Leda med framgång och DISC har en relativt jämn könsfördelning, medan HR-kurser och e-learning och har ett högre kvinnligt deltagande.

Vissa etablerade företag har upplevt lägre nytta

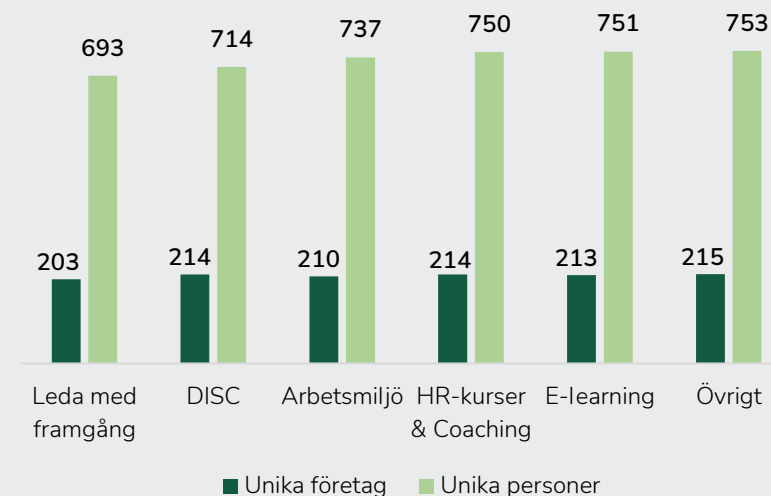
Utvärderingen visar att vissa målgrupper inte fullt ut har upplevt sig som rätt målgrupp för insatserna inom Reform. I enkätens fritextsvar framkommer att några deltagare anser att kurserna varit för grundläggande eller främst riktade till nystartade företag och företagsledare, snarare än till anställda eller mer etablerade verksamheter. Företag som redan kommit längre i sitt arbete med strategisk kompetensförsörjning eller som har tidigare erfarenhet av liknande insatser uppger i lägre grad att de haft nytta av utbildningarna. Detta gäller särskilt vissa större företag eller verksamheter med hög mognadsgrad, som upplevt att innehållet inte varit tillräckligt anpassat till deras behov. Samtidigt visar utvärderingen att insatserna i hög utsträckning motsvarat behoven hos mindre och nystartade företag, vilket indikerar att målgruppsanpassningen varit mer träffsäker för dessa grupper än för mer etablerade aktörer.

Figur 5: Genomsnittligt deltagande per kön och totalt (n=768)



Källa: Projektdata, Rambolls bearbetning.

Figur 6: Deltagare per utbildningsaktivitet (n=753)



Källa: Projektdata, Rambolls bearbetning.

*Not: Övrigt innefattar kurserna Avstämningsmöte Företagsledare, Få koll på Reform, Gruppstart Reform, Jobba smartare i 5 steg, Lär känna teamets styrkor och kommunikationsstilar, Nå dina mål – led dig själv, Uppstartsdialog samt Värdegrundsarbete



Formaten upplevs som ändamålsenliga för deltagarna

Den digitala plattformen bidrar till flexibilitet

Enkätuppföljningen med företagen visar på att deltagarna överlag är nöjda med det digitala formatet på aktiviteterna. Hela 68 procent av deltagarna uppger att det helt digitala formatet har fungerat mycket bra för dem (se figur 7). Denna bild stärks även av fritextsvaren i enkäten. Flexibiliteten att kunna delta när det passar och välja mellan e-learning och kurser uppskattas. Den digitala plattformen har också upplevts som användarvänlig och smidig.

Intervjuade samarbetspartners håller också med att det digitala formatet har ökat möjligheten för målgruppen som har begränsad tid att delta. Ramboll bekräftar denna bild, då både denna och tidigare utvärderingar för Affärskompetens har visat att det digitala formatet har möjliggjort större deltagande för en målgrupp som annars har svårt att prioritera denna typ av kompetensutvecklingsinsatser.

Deltagarna har särskilt uppskattat live-moment

Deltagarna har haft möjlighet att delta i både live- och inspelade aktiviteter, vilket har gett flexibilitet och möjlighet till fördjupning i materialet. Många har valt att delta i live-kurser och workshops, där de haft möjlighet att ställa frågor och delta i gruppdiskussioner. Den interaktiva delen av dessa aktiviteter har varit särskilt uppskattad.

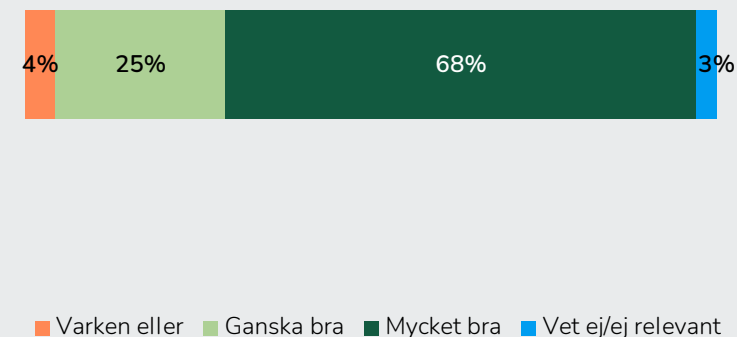
Aktiviteterna har löpande anpassats för att svara mot behov

Slututvärderingen visar att projektet har varit mycket lyhört inför deltagarnas behov. I en workshop med projektgruppen beskriver Affärskompetens hur de kontinuerligt anpassar sina insatser för att möta företagets behov. I intervjuerna med deltagande företag bekräftar flera av deltagarna att Affärskompetens har varit lyhörda och gjort justeringar utifrån inkomna synpunkter. Även samarbetspartners anser att Affärskompetens har varit bra på att utveckla sina erbjudanden under projektets gång för att bättre möta behoven, vilket ses som en styrka.

Personlig kontakt har främjat lärandet

Projektgruppen uppger att de inledningsvis hade vissa svårigheter med att engagera företagen i projektet. Affärskompetens har därför dragit lärdomen att personlig kontakt är avgörande för att nå fram till företagen. De har märkt att företagen värderar personliga rekommendationer högt när det gäller val av kurser. Företagsanpassade workshops har visat sig vara en effektiv inkörsport till andra aktiviteter som företagen först inte såg något behov av.

Figur 7: Hur upplever du att det helt digitala formatet i Reform har fungerat? (n=69)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning



Reform har hjälpt mig på en massa områden och gjort mig till en bättre chef och ledare. Många saker har fallit på plats och jag tycker det skall bli jättespännande de närmsta 3-5 åren.

– Deltagare, fritextsvar enkät slututvärdering



Projektet har haft ett välfungerande genomförande och tydliga strukturer

Strukturerat och målmedvetet arbete

Enligt samtalen i fokusgruppen med Affärskompetens har projektgruppen arbetat strukturerat, flexibelt och målmedvetet för att uppnå projektets målsättningar. Trots inledande utmaningar med att nå deltagarmålen genomfördes en kraftsamling under projektets senare fas, vilket bidrog till att målen slutligen uppnåddes. Arbetet har präglats av ett mer uppsökande arbetssätt och en bättre anpassning av erbjudandena till företagens behov. Företagsspecifika workshops, personliga kontakter och samordnat internt arbete har visat sig vara avgörande för framgången.

Samarbete med partners har varit välfungerande

Projektets partners anser att samarbetet har fungerat bra, särskilt när det gäller kommunikation och uppdateringar om projektets genomförande under styrgruppsmöten. De har aktivt spridit information om projektet och dess aktiviteter till målgruppen. Partnerna bedömer att Reform har gett deltagarna användbara verktyg och ökat deras förståelse för strategisk kompetensförsörjning, vilket de anser skapar förutsättningar för långsiktiga resultat. Däremot påpekar de att de inte haft tillräcklig insyn för att kunna bedöma de direkta effekterna på företagen.

Viss otydlighet kring partners roll i projektet

Precis som i halvtidsutvärderingen visar slutvärderingen att det har funnits behov av att förtydliga samarbetspartners roll i projektet. I intervjuer framkommer att Företagarna upplevde att de inte hade tillräcklig kapacitet att delta i spridningen av projektet i den utsträckning som förväntades av projektorganisationen. Deras engagemang påverkades bland annat av att deras interna organisatoriska förändringar samt på grund av att deras medlemmar

Gävle kommun kände att deras involvering blev mindre omfattande än vad de själva initialt hade förväntat sig. Detta understryker behovet av att klargöra förväntningar och ansvarsområden för att förbättra samarbetet i framtida projekt.



Finns mycket erbjudande till företagen i en tuff period. Många drar i företagen. Fördelen med Reform är att det så är brett så kan de skraddarsy utifrån behov, tror det är en fördel för företagen.

- Intervjuad projektpartner



Att deltagarna börjat tänka på ett annat sätt när det gäller kompetensförsörjning. Man öppnar ögonen snarare än att man byter identitet, finns säkert mkt kvar att jobba i. Frågan är hur man håller i detta efter avslut, hur kan de få fortsatt slut.

- Intervjuad projektpartner



Utmaningar i genomförandet har hanterats av en stark projektgrupp

Initiala utmaningar med att få företag att delta

Utvärderingen visar att det initialt har varit utmanande både att hitta företag att delta i projektet och att få dessa att delta aktivt i aktiviteterna. Samtidigt har Affärskompetens genomfört projektet Perfekt, där det har varit lättare att rekrytera företag. Skillnaden mellan projekten är att Reform riktar sig till företagsledare med anställda, medan Perfekt även omfattar egenföretagare, som har större möjlighet att styra sin tid. Det finns också en skillnad i tidsåtgång. Perfekt erbjuder kurser som kan genomföras när det passar, medan Reform innebär ett större åtagande.

Partners regionrepresentation kan ha påverkat projektets räckvidd

Intervjuer med projektets partners visar att de deltagande organisationerna huvudsakligen kommer från region Gävleborg, vilket kan ha påverkat projektets räckvidd. Det var särskilt svårt att nå företag i Värmland, men även i Dalarna, vilket kan bero på begränsad kontakt med aktörer i dessa regioner. Ramboll anser att det hade varit värdefullt att arbeta mer med partners från alla projektregioner för att öka deltagandet från dessa områden.

Framgång genom engagerat team och erfarenhet

Trots utmaningar med deltagarantal har projektet genomförts framgångsrikt. Ramboll bedömer att detta har skett tack vare ett engagerat team och erfarenhet från tidigare arbete med målgruppen. Ramboll bedömer att projektgruppens breda erfarenhet och förmåga att arbeta flexibelt har varit avgörande för att övervinna hinder i genomförandet. Projektet har justerat sina insatser under genomförandet för att bättre svara mot deltagarnas behov och projektets målsättningar. Ett exempel på detta är att de under projektets senare del valde att ta ett större ansvar för aktiviteterna själva, istället för att anlita externa kursledare, vilket visade sig vara en framgång.



Vårt sätt att ställa om och organisera oss gör att vi blir som en armé. Vi är samspelade, alla delar högt, vågar ställa frågor och sammansättningen av individer är en framgång.

– Medarbetare på Affärskompetens

Kapitel 4

Måluppfyllelse

I följande kapitel besvaras följande utvärderingsfrågor:

- Har projektet bidragit till önskade mål?
- Vilka netto-effekter kan tillskrivas projektet?
- Har projektet integrerat horisontella principer?

Samlad bedömning: Projektet har hög måluppfyllelse

Insikter från Halvtidsutvärderingen

I halvtidsutvärderingen bedömde Ramboll att projektet är på god väg att nå dess målsättningar om antal företag men att individmålen kan bli svåra att nå. Projektet hade nått mål om metodutveckling och målen om ökade förmågor var delvis uppnådda.

Samlad bedömning av projektets måluppfyllelse

- **Projektet har hög måluppfyllelse**

Projektet har mycket hög måluppfyllelse och nått nästintill samtliga mål. Det enda målet som Ramboll bedömer som delvis uppnått, handlar om ökad kunskap om de horisontella principerna.

- **Projektet har nått deltagarmål**

Reform har överträffat deltagarmålen, både vad gäller deltagande individer men också för deltagande organisationer. I halvtidsutvärderingen bedömde Ramboll att det kan bli svårt för Affärskompetens att nå dessa mål men projektet har arbetat effektivt och målinriktat under projektets andra halva för att nå målen, vilket gett resultat.

- **Projektet har bidragit till en förflyttning i identitet**

Ett av projektets främsta mål är att bidra till att deltagarna i högre utsträckning identifierar sig som företagsledare än med sitt yrke. I halvtidsutvärderingen var detta svårt att mäta men slututvärderingen visar att Reform har bidragit till en förflyttning hos deltagarna.

Översikt över måluppfyllelse i halvtid och vid projektets slut

- Målet är uppnått
- Målet är delvis uppnått
- Målet är ej uppnått

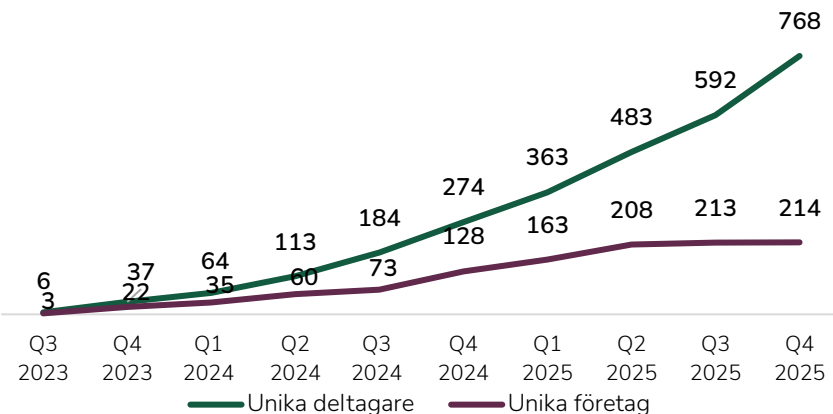
Målsättning	Halvtid	Slututvärdering	Kommentar
525 individer har deltagit i projektet	275	768	
150 företag har genomfört minst en aktivitet i projektet	128	214	
Framtagen metod/modeller/verktyg för att mäta och analysera kompetens och behov i småföretag	Ja	Ja	Målet är uppnått då metoden är utvecklad och framtagen.
Framtaget verktyg för kompetensplanering	Ja	Ja	Målet är uppnått då verktyget är framtaget.
Minst 5 olika seminarier/möten ska ha genomförts i syfte att öka förståelse om småföretagens perspektiv och behov som kan ge ett breddat perspektiv hos dem som arbetar med kompetensförsörjningsproblematiken	Ja	Ja	Målet är uppnått
En kartläggning av småföretagens fördjupade behov kopplat till kompetensförsörjning finns	Ja	Ja	Målet är uppnått genom att projektet tagit del av rapport från projektparten Företagarna.
70% av deltagande företagsledare upplever sig tryggare i sin roll som företagsledare	Kvalitativ bedömning	77 %	
70 % av de deltagande företagsledare uppger att de har en ökad kunskap och kompetens kring områden som rör arbetsgivaransvaret	Kvalitativ bedömning	75 %	
70 % av de deltagande företagsledare uppger att de har en ökad kunskap och kompetens kring områden som rör kompetensinventering	Kvalitativ bedömning	75 %	
70 % av de deltagande företagsledare uppger att de har en ökad kunskap och kompetens kring områden som rör långsiktig kompetensplanering	Kvalitativ bedömning	71 %	
50 % av företagsledare uppger att de fått en ökad förståelse för fördelarna med att arbeta med inkluderande rekrytering	Kvalitativ bedömning	60 %	
70 % av företagsledarna uppger att de har en ökad kunskap & medvetenhet om icke-diskriminering, jämställdhet och tillgänglighet	Kvalitativ bedömning	56 %/ 54 %/ 73%	
70 % av företagsledarna uppger att de har en ökad medvetenhet och kunskap om hur de kontinuerligt kan analysera och planera sitt kompetensbehov	Kvalitativ bedömning	75 %	Sammanvägning av två frågor (76 % resp. 74 %)
Förflyttning hos 150 individer i ledande befattning hos småföretag i att gå från yrkesidentitet till företagareidentitet.	Kvalitativ bedömning	73 %	Sammanvägning av tre frågor (70 %, 76 %). Antalet svarande uppgår dock inte till 150. Om vi antar att 73 % av samtliga deltagare skulle ha svarat likadant motsvarar det 156 individer. Ramboll bedömer därmed att målet är uppnått.

Projektet har nått sina mål om deltagare

214 företag och 768 individer har deltagit i projektet

Projektet har haft som mål att 150 företag och 525 individer ska delta i projektet. Fram till den 29 december 2025 hade totalt 214 företag och 768 individer (varav 52 procent kvinnor) deltagit i projektet (se figur 8). Detta innebär att Affärskompetens med god marginal har uppnått sina målsättningar. I halvtidsutvärderingen bedömde Ramboll att det skulle kunna bli svårt att nå målet om antal unika deltagare. Under det senaste året har projektet arbetat fokuserat, vilket har lett till ett framgångsrikt resultat.

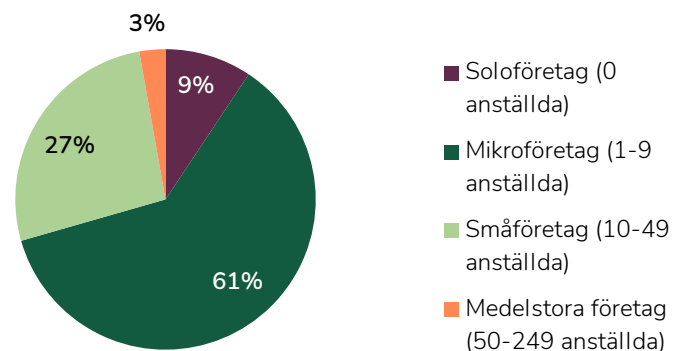
Figur 8: Kumulativt deltagande (n=768)



Företag deltar från sex län och en bredd av branscher

Projektet riktar sig mot småföretag i Gävleborg, Dalarna och Värmlands län. Majoriteten är mikroföretag och flest bolag (47 procent) är verksamma i Gävleborgs län. 27 procent av deltagarna finns i Gävleborg och 16 procent i Värmland (se figur 24 i bilagan). Företagen kommer från en bredd av olika branscher, där den största representerade branschen juridik, ekonomi, vetenskap och teknik (20 procent), följt av handel (15 procent) och tillverkning (12 procent) (se figur 10).

Figur 9: Fördelning företagsstorlek, deltagande företag (n=214)



Figur 10: Fördelning deltagande företag per bransch (n=214)



Företagen har fått ökad kunskap om arbetsgivaransvaret och inkluderande rekrytering

Deltagarna har fått ökad kunskap om sitt arbetsgivaransvar

Projektet har haft som mål att minst 70 procent av deltagarna ska uppge att de har en ökad kunskap och kompetens kring områden som rör arbetsgivaransvaret. I samråd med Affärskompetens har Ramboll tagit fram några exempel om vad det kan innebära för deltagande företag. Det kan bland annat handla om regler för anställning och arbetsmiljö, lön/skatt, jämställdhet och mångfald. I Rambolls enkät till deltagande företag uppger 75 procent att de i viss, stor eller mycket stor utsträckning ökat kunskapen om sitt arbetsgivaransvar, enligt figur 11.

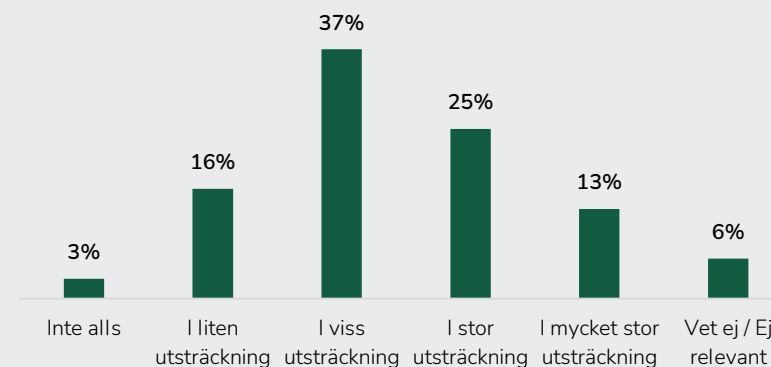
En intervjuad deltagare uppger att hen har fått mer kunskap och märker att hen blivit mer flexibel och vågar skapa egna system som passar verksamheten. En annan intervjuad deltagare lyfter att allt var värdefullt och att hen har fått nya sätt att tänka. Ramboll bedömer därför att målet är uppnått.

Företagen har fått ökad förståelse för att arbeta med inkluderande rekrytering

Projektet hade även som målsättning att minst 50 procent av företagsledarna ska uppge att de fått en ökad förståelse för fördelarna med att arbeta med inkluderande rekrytering. I enkäten till företagen har detta beskrivits som att företagen börjat tänka bredare i rekrytering, exempelvis genom att använda nya kanaler eller nå en större mångfald av kandidater. I enkäten uppgav 60 procent att de i viss, stor eller mycket stor utsträckning börjat se bredare på sin rekrytering efter Reform, som syns i figur 12.

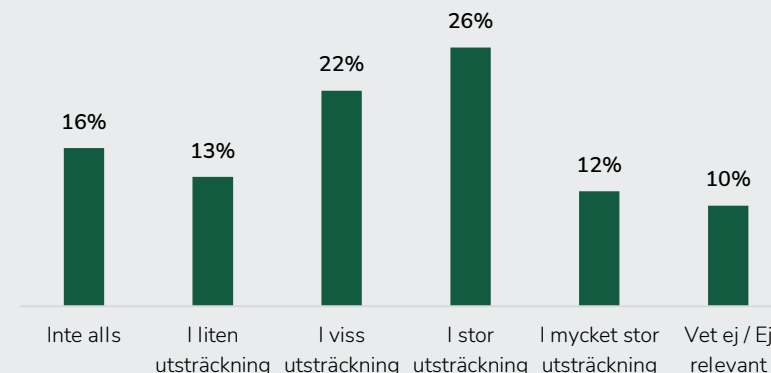
I intervjuer uppger deltagarna att de efter Reform insett att rekrytering är en affärskritisk händelse. Deltagarna har även lärt sig att det är viktigt hur man framställer sig själv som arbetsgivare för att nå ut till en mångfald av potentiella arbetstagare. Att lägga ner tid och tanke på rekryteringen menar deltagarna leder till att man hittar anställda som kompletterar varandra men som jobbar mot ett gemensamt mål. Detta bidrar till en arbetsmiljö där alla anställda väljer att vara kvar. Ramboll bedömer därför att målet är uppnått.

Figur 11: I vilken utsträckning har ditt deltagande i Reform bidragit till att öka din kunskap om ditt arbetsgivaransvar? (n=68)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning

Figur 12: I vilken utsträckning har ditt deltagande i Reform bidragit till att du börjat tänka bredare i rekrytering? (n=69)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning

Företagen har fått ökad kunskap om hur de kan arbeta med sina nuvarande och kommande kompetensbehov

Deltagande företag har ökat sin kunskap om kompetensinventering

Projektet har haft som målsättning att 70 procent av de deltagande företagsledare ska uppge att de har en ökad kunskap och kompetens kring områden som rör kompetensinventering. I Rambolls enkät till företagen uppger 75 procent att de i viss, stor eller mycket stor utsträckning har ökat sin kunskap (se figur 13).

I intervjuer uppger deltagarna att Reform har ökat deras medvetenhet om att man måste leta efter personer som kompletterar varandra men som har samma värderingar. Ramboll bedömer därför att målet är uppnått.

Företagen uppger i stor utsträckning att de har ökat sin kunskap om långsiktig kompetensplanering

Projektet har även haft som målsättning att 70 procent av de deltagande företagsledarna ska uppge att de har en ökad kunskap och kompetens kring områden som rör långsiktig kompetensplanering. I Rambolls enkät till företagen svarar 71 procent att de i viss, stor eller mycket stor uträkning ökat den förmågan till följd av deltagande i Reform, enligt figur 14.

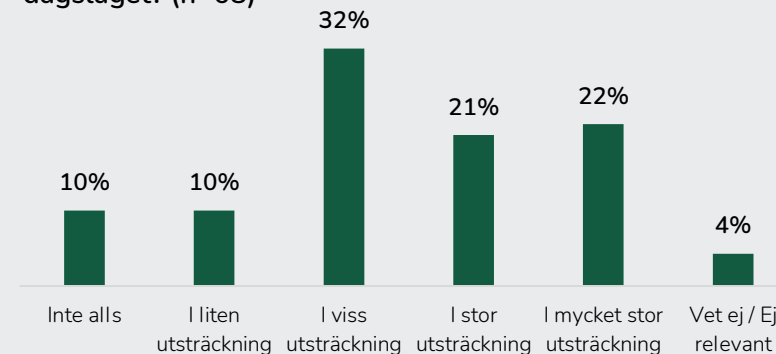
En intervjuad deltagare menar att Reform har gett verktyg för att analysera framtida kompetensbehov och att arbeta strategiskt mot sina mål. En annan intervjuad deltagare beskriver att Reform bidragit till att hen tydligare kan formulera vilken typ av kompetens som företaget behöver. Ramboll bedömer därför att målet är uppnått.

Företagen fått en ökad kunskap om hur de kan analysera och planera sitt kompetensbehov

En ytterligare målsättning är att 70 procent av företagsledarna uppger att de har en ökad medvetenhet och kunskap om hur de kontinuerligt kan analysera och planera sitt kompetensbehov.

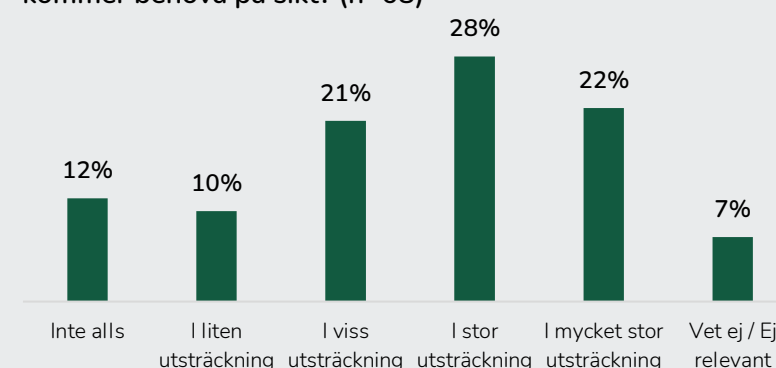
I samråd med Affärskompetens har Ramboll beslutat att se denna målsättning som en kombination av de två ovan nämnda målsättningarna, att företagen kan inventera och planera sitt kompetensbehov. I båda dessa har målsättningarna nåtts och Ramboll bedömer därför att även målet om ökad medvetenhet har nåtts. Detta stärks i intervjuerna där deltagarna lyfter att de utvecklat strategiska arbetssätt i att ställa frågor till sig själv om dagens kompetens, framtidens kompetensbehov och vad som kan hända om det blir fel, för att hitta rätt kompetenser.

Figur 13: I vilken utsträckning har ditt deltagande i Reform bidragit till att öka din kunskap om hur du kan inventera vilka kompetenser ni har i företaget i dagsläget? (n=68)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning

Figur 14: I vilken utsträckning har ditt deltagande i Reform bidragit till att öka din kunskap om hur du kan identifiera vilka kompetenser företaget kommer behöva på sikt? (n=68)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning

Projektet har på olika sätt integrerat de horisontella principerna – företagens förmågor har delvis stärkts

Projektet har integrerat horisontella principer på olika sätt

Projektet har integrerat de horisontella principerna hållbarhet, jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet på flera sätt. Projektledningen uppger i intervju att perspektiven ska genomsyra alla aktiviteter och inte ske i form av enskilda aktiviteter. Principerna integreras i flera av projektets målsättningar.

I den digitala plattformen för både Reform och Perfekt har Affärskompetens tagit fram en landningssida som ger deltagarna en tillgänglig väg till kunskap om de horisontella perspektiven. Här kan deltagarna ta del av utbildande filmer samt länkar till externa resurser. Affärskompetens uppmanar också kursledare och coacher att integrera de principerna i utbildningar och interaktioner med företagen.

Flera projektdeltagare beskriver i intervjuerna att de att kurserna har berört de horisontella principerna men att de sällan har varit det huvudsakliga fokuset. Några av dessa uttrycker att detta är perspektiv som är en naturlig del av deras verksamhet.

Företagen upplever till viss del att de stärkt sin kunskap och sina förmågor om de horisontella principerna

En målsättning i projektet är att 70 procent av företagsledarna ska uppge att de har en ökad kunskap & medvetenhet om icke-diskriminering, jämställdhet och tillgänglighet. I enkäten har vi valt att mäta detta genom tre frågor med följande svar som presenteras i figur 15:

- 56 procent av företagen uppger att de i viss, stor eller mycket stor utsträckning fått användbara verktyg för att identifiera och motverka diskriminering i arbetsmiljön.
- 54 procent av svarande uppger att de i viss, stor eller mycket stor utsträckning har ökat sin kunskap om jämställdhet och hur det aktivt kan arbeta med det i verksamheten.
- 73 procent av företagen uppger att de i viss, stor eller mycket stor utsträckning känner sig bättre rustade att utveckla lösningar som ökar tillgängligheten i organisationen.

Ramboll bedömer att målet delvis är uppfyllt.

Figur 15: I vilken utsträckning upplever du att du genom ditt deltagande i Reform... (n=67)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning



Svårt att säga om vi arbetat med hållbarhet i Reform. Jag ser inte att man *inte* har gjort det. Det är nog inget man funderat på direkt utan det var mer en helhetsgrej.

– Intervjuad företagsledare

Deltagarna har blivit tryggare i sin roll och identifierar sig i högre utsträckning som företagsledare

Svårt att mäta förflyttning i trygghet och identitet

Reform ska stötta företagsledare i att bli tryggare i sin roll och att identifiera sig mer som företagsledare. I halvtidsutvärderingen undersöktes detta genom att intervjua företag. Det visade sig dock vara svårt att mäta. Tillsammans med Affärskompetens konstaterades att frågorna möjligen var fel ställda och att man behöver närma sig temat på ett annat sätt. En reflektion som Ramboll gjorde inför slututvärderingen var att utveckla hur målet om förflyttning i deltagarnas identitet följs upp. Det var viktigt att identifiera ett välfungerande sätt att formulera uppföljningen så att den fångar företagets verkliga förändring och upplevelse av ökad trygghet i sin roll.

En majoritet är tryggare i sin roll som företagsledare

Projektet har som målsättning att 70 procent av deltagande företagsledare ska uppleva sig tryggare i sin roll som företagsledare efter deltagande i Reform. I enkäten till företag har vi valt att mäta detta genom två frågor, dels om de känner sig tryggare i sin roll, dels om de känner sig bättre rustade att fatta strategiska beslut om företagets framtid. I enkäten uppger 77 procent att de känner sig tryggare i sin roll och 76 procent att de är bättre rustade för strategiska beslut.

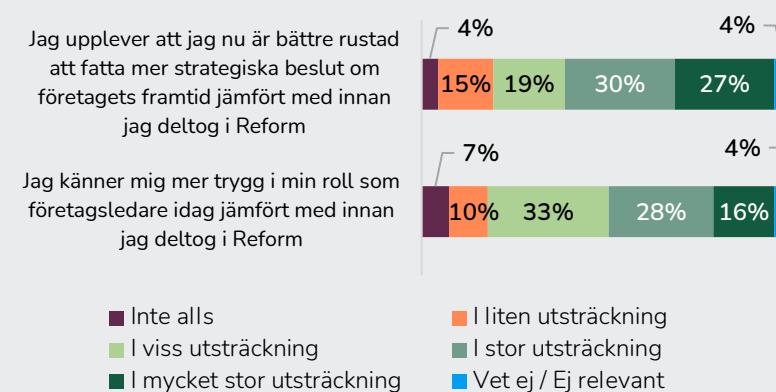
En intervjuad deltagare menar att det som kändes stort och jobbigt i verksamheten tidigare, känns mer tryggt och bekvämt efter Reform. En annan deltagare uppger att Reform har tydliggjort vilken väg hen vill driva, vad som är hens begränsningar och att hen fått en push att ta steget vidare i verksamheten. Ramboll bedömer därför att målet är uppfyllt.

Flera upplever en förflyttning mot företagaridentitet

Projektet har som mål att det ska ske en förflyttning hos 150 individer i ledande befattning hos småföretag från yrkesidentitet till företagsledaridentitet. Dessa frågor operationaliserades i enkäten till att handla om hur ledarna ser på sig själva och om de utvecklat nya ledarkompetenser. I snitt svarade 73 procent av ledarna att detta skett i viss, stor eller mycket stor utsträckning. Om vi antar att 73 procent av samtliga deltagare skulle ha svarat likadant motsvarar det 156 individer. Ramboll bedömer därmed att målet är uppnått, särskilt i kombination med de tidigare frågorna om huruvida de är tryggare i sin roll.

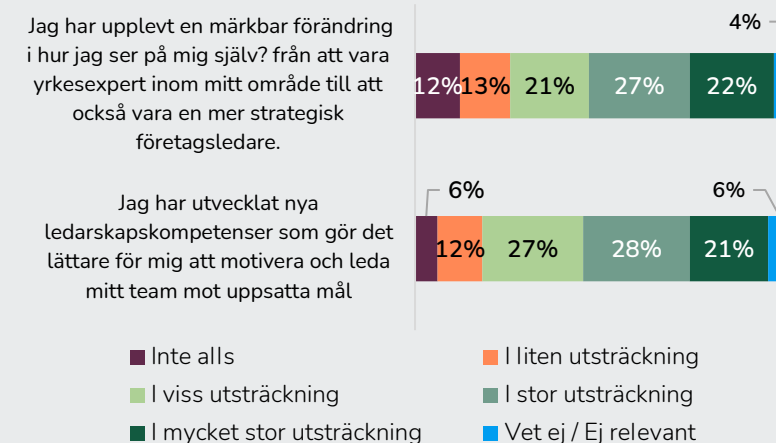
Intervjuer med deltagare tyder på samma mönster, där flera uppger att de nu känner sig mer som ledare än tidigare och att de nu har en plan för hur de vill driva sina företag.

Figur 16: I vilken utsträckning instämmer du i följande påstående? (n=67)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning

Figur 17: I vilken utsträckning instämmer du i följande påstående? (n=67)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning

Kapitel 5

Hållbarhet

I följande kapitel besvaras följande utvärderingsfrågor:

- Är det sannolikt att projektet kommer att leda till bestående avtryck på individ- och organisationsnivå?
- Är involverade överens om gemensamma prioriteringar efter avslutat projekt?
- Har projektet arbetat för att skapa mervärden i andra organisationer genom spridning?



Samlad bedömning: Projektet har goda förutsättningar att bidra till bestående resultat

Insikter från Halvtidsutvärderingen

I halvtidsutvärderingen bedömde Ramboll att projektets deltagare har fått nytta av sina nya kunskaper. Samtidigt uppges resursbrist i form av tid och pengar kunna påverka företagens fortsatta arbete med kompetensutveckling.

Samlad bedömning av projektets hållbarhet

- **Insatserna har fått genomslag hos deltagarna**
I slututvärderingen framkommer att deltagande individer haft mycket nytta av Reform. Exempelvis ser vi att många upplever sig mer trygga i sin roll, har mer kunskap om arbetsgivaransvaret och är bättre rustade att fatta strategiska beslut i företagen.
- **En klar majoritet av företagen uppger att de kommer använda kunskaperna**
I enkäten till företagen framkommer att 92 procent av deltagarna anser att de kommer få användning av kunskaperna de fått genom Reform. I utvärdering framkommer att företagen fått nya arbetssätt och verktyg som de kommer ha nytta av i sitt företagande framöver.
- **Affärskompetens har arbetat aktivt med spridning**
Affärskompetens har arbetat aktivt med att sprida resultaten från projektet och andra insatser de gör mot småföretagare. Bland annat har de tagit fram en rapport, haft ett seminarium under Almedalen samt bjudit in till flera andra seminarier och webinar.



Reform har skapat förutsättningar för långsiktigt hållbara effekter hos företagen

Reform har fått ett tydligt genomslag, särskilt för deltagande individer

Slututvärderingen visar att Reform har haft ett tydligt genomslag, framför allt på individnivå. Intervjuer och enkätsvar visar att företagsledare upplever ökad trygghet i sin ledarroll, större tydlighet i prioriteringar samt en förbättrad förmåga att arbeta mer strukturerat med mål, kommunikation och personalfrågor.

På organisationsnivå syns genomslaget främst i form av mer strukturerade arbetsätt. Företagsledare beskriver att Reform har bidragit till ökad ordning och riktning i företagen, bland annat genom användning av mallar, arbetsböcker och praktiska verktyg från projektet.

Nästan samtliga företag ser att de kommer använda kunskaperna de fått via Reform

Enkätsvaren visar att en stor majoritet av deltagarna (92 procent, se figur 18) tror att de kommer att använda de kunskaper de fått genom Reform även efter projektets slut. Detta indikerar att projektets innehåll har varit relevant och användbart i företagens fortsatta utvecklingsarbete. I intervjuer och fritextsvar lyfter deltagare särskilt värdet av Reforms tydliga upplägg, varierade format och

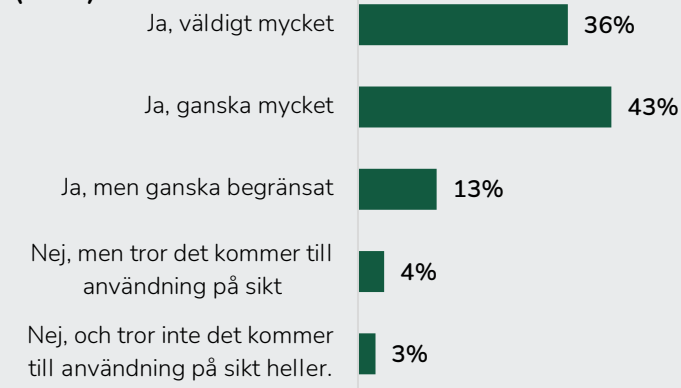
lättillgängliga språk. Jämfört med halvtidsutvärderingen, där flera företag beskrev ett nyligen påbörjat arbete, framträder nu tydligare exempel på hur arbetsätt och verktyg har integrerats i befintliga strukturer och rutiner.

Utvärderingen indikerar också att kompetensutveckling fortsatt kommer prioriteras bland deltagare efter projektets slut. I intervjuer återkommer särskilt ett fortsatt behov av stöd kring ledarskap, struktur och målstyrning, samt praktiska arbetsätt kopplade till personal- och organisationsfrågor.

Företagen har varierande förutsättningar att arbeta vidare med lärdomarna från Reform

Samtidigt visar slututvärderingen att företagens förutsättningar att implementera resultaten och arbeta vidare skiljer sig åt. Skillnaderna handlar främst om vad företagen ser som möjligt att genomföra i praktiken, snarare än om viljan att fortsätta. Enkäter och intervjuer visar att vissa företag efterfrågar grundläggande stöd i form av struktur, mallar och material, medan andra ser behov av mer fördjupad och nischad kompetens. Flera företagsledare beskriver också att kontinuitet i utvecklingsarbetet är svårt att upprätthålla utan extern struktur eller uppföljning.

Figur 18: Kommer du att använda dina kunskaper du fått genom Reform framåt? (n=67)



Källa: Enkät till företag, Rambolls bearbetning



Genom projektet har jag lärt mig att leda mig själv och vara en bra ledare. Jag har gått in i vad och vilka medarbetare jag behöver och har fått ledarskapsinfo för att leda dem till att jobba mot min vision, mål och skapa engagemang.

– Intervjuad företagsledare



Jag vill ha en mentor att bolla med så att jag kan säkerställa att kunskaperna kommer till användning på sikt. Det är lätt att skjuta på mål när man är själv.

– Intervjuad företagsledare



Affärskompetens har fokuserat på att sprida lärdomar från projektet

Deltagare om liknande insatser i framtiden

Majoriteten av deltagarna (90 procent) svarar i kursutvärderingar att de skulle rekommendera kurser i Reform till andra, se figur 19. Många av de intervjuade deltagarna uppger att de kan tänka sig att delta i liknande kompetensförsörjningsinsatser i framtiden, även om de inte är kostnadsfria.

Däremot kvarstår priset och företagens ekonomi som en avgörande faktor när det gäller de minsta företagens möjlighet att ta del av liknande framtida erbjudanden. Flera deltagare nämner att de värdesätter möjligheten att få ett bollplank och tillgång till rådgivning högt, vilket motiverar dem att delta igen i liknande insats. Andra betonar vikten av att insatserna har varit anpassade efter deras specifika behov vid den aktuella tidpunkten, samt att möjligheten till flexibelt deltagande som passar in i deras ofta hektiska scheman.

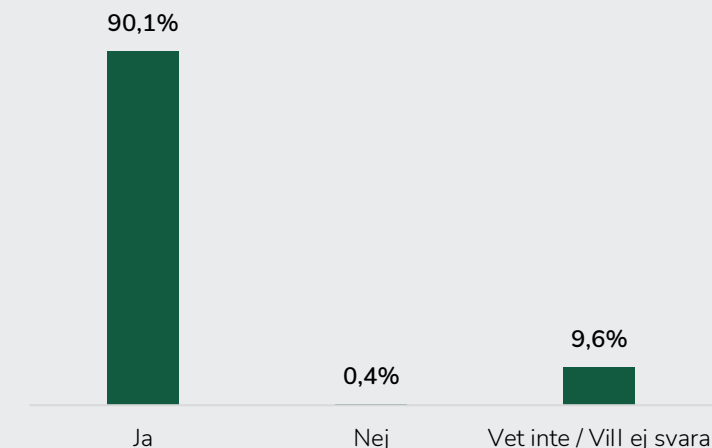
Affärskompetens har arbetat systematiskt med spridning

Affärskompetens har i detta projekt, men även i övriga delar av verksamheten, arbetat systematiskt med kunskapsspridning om småföretagares behov av kompetensförsörjning. Inom ramen för projektet har Affärskompetens bland annat publicerat en rapport som handlar om varför småföretagare kan ha utmaningar med sin kompetensförsörjning. Affärskompetens har därtill hållit i ett seminarium på Almedalen och haft flertalet andra seminarier och webinarier.

Affärskompetens har ett väl utvecklat kontaktnät och sprider kunskap till såväl kommuner och regioner som branschföreningar och politiker. Det finns också exempel på när de blivit uppsökta av andra regioner som vill lära sig mer om hur de arbetat i Reform, exempelvis Region Jämtland Härjedalen.

Sammantaget bedömer Ramboll att Affärskompetens har en tankeledarposition inom området småföretagares kompetensförsörjning och att de bör fortsätta arbeta för att sprida kunskap och lärdomar inom detta område.

Figur 19: Skulle du rekommendera kurserna till andra? (n=282)



Källa: Affärskompetens kursutvärderingar, Rambolls bearbetning



Alla företag har nytta av att delta i Reform. Det är inte många som tar sig tiden till det utan bara kör på som man gjort innan. Det är inte någon speciell typ av företag utan det gäller alla som behöver hjälp med att sätta mål.

– Intervjuad företagsledare

Kapitel 6

Slutsatser och rekommendationer

Slutsatser

Reform har mött behov hos företagsledare i småföretag

Reform har adresserat ett identifierat behov hos målgruppen och erbjudit ett stöd som i flera avseenden skiljer sig från andra insatser. Såväl intervjuer som enkätresultat visar att "Leda med framgång" och tillgången till individuellt stöd har varit centrala komponenter i deltagarnas utveckling mot ett mer strategiskt förhållningssätt i sitt företagande. Sammantaget bedömer Ramboll att Reform har tillhandahållit ett sammanhållet och integrerat helhetskoncept. Att insatsen dessutom varit kostnadsfri är särskilt betydelsefullt, då motsvarande erbjudanden oftast är avgiftsbelagda.

Projektets mål har nåtts, till stor del på grund av en kraftsamling i projektets andra halva

I halvtidsutvärderingen bedömde Ramboll att var osäkert om huruvida vissa av projektets mål skulle nås. Slututvärderingen visar att projektgruppen har kraftsamlat under projektets andra hälft, vilket tydligt har påverkat resultaten. Projektet har i allt väsentligt nått sina mål och genomförts med hög kvalitet och hög deltagarnöjdhet.

I halvtidsutvärderingen konstaterade Ramboll även att den initiala metodutvecklingen varit tidskrävande. Slututvärderingen visar att detta arbete har gett resultat och bidragit till den höga kvaliteten i genomförandet. Sammantaget bedömer vi att projektet har nått avsedda resultat och hållit en hög kvalitetsnivå i genomförandet.

Reform har lett till en förflyttning i identitet hos många deltagare

En av de centrala målsättningarna med Reform har varit att stödja företagsledare i att gå från att främst identifiera sig med sitt yrke till att identifiera sig som företagsledare. I halvtidsutvärderingen konstaterade Ramboll att denna förflyttning var svår att mäta. I slututvärderingen har analysen fördjupats, vilket ger en tydligare bild av utvecklingen. Ramboll bedömer att många deltagare har genomgått denna förflyttning. Flera uppger att de känner sig tryggare i sin roll som företagsledare och bättre rustade att fatta strategiska och långsiktiga beslut.

Företagen har fått verktyg för implementering av kunskaperna

Deltagande företag har fått förutsättningar att implementera kunskaperna från Reform och majoriteten tror att de kommer få användning av kunskaperna framöver. I intervjuer lyfts handboken och andra verktyg som viktiga för implementering. Vår bedömning är att projektet har skapat en bra grund för företagets fortsatta utvecklingsarbete. Samtidigt är det upp till företagen att säkerställa att långsiktiga effekter uppnås.



Rekommendationer

Fortsätt arbeta nära organisationer som har nära kontakt med företagen

Samarbetet med projektpartners har visat sig vara värdefullt för att identifiera och få kontakt med företag i olika regioner. Reform har haft en stark deltagarbas från Gävleborgs län, men färre deltagare från övriga regioner, särskilt Värmland. Ramboll rekommenderar att Affärskompetens fortsätter att etablera och stärka samarbeten med andra företagsfrämjande organisationer där det är relevant, för att bättre nå ut till målgruppen och bredda deltagarunderlaget i alla regioner.

Arbeta vidare med den framtagna metoden

En stor del av arbetet i Reform har bestått i att utveckla en ny metod för att mäta och analysera kompetens och behov av kompetens i småföretag. Metoden har resulterat i konceptet "Leda med framgång", som har blivit mycket uppskattat av deltagande företag och gett dem verktyg för att bli mer strategiska i sitt företagande.

Affärskompetens har investerat mycket tid och samlat flera års erfarenhet i utvecklingen av metoden. Ramboll ser därför att det är viktigt att konceptet får fortsätta att utvecklas och leva vidare i någon form.

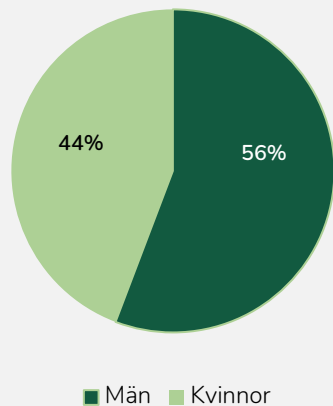
Fortsätt inspirera genom tankeledarskap

Reform har byggt vidare på Affärskompetens samlade erfarenheter och omsatt dem till ett nytt koncept som fungerat väl för ledare i småföretag. Även om projektet inte får en fortsättning bedömer Ramboll att den kompetens och de lärdomar som byggts upp har ett tydligt värde även utanför projektets ram. Ramboll rekommenderar därför Affärskompetens att ta en mer uttalad tankeledarroll inom området och säkerställer att kunskapen lever vidare genom att sprida insikter, arbetsätt och exempel i relevanta forum. Det kan bidra till fortsatt påverkan och inspiration och skapa nytta för fler småföretagare än de som nåddes inom projektet.



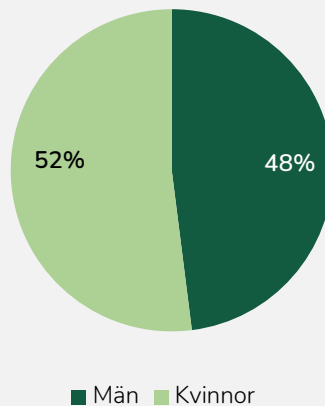
Bilagor

Figur 20: Könsfördelning företagsledning (n=199)



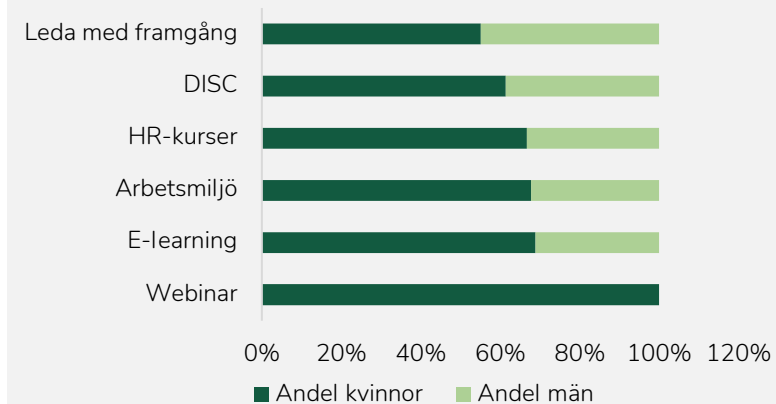
Källa: Projektdata från Retriever, Rambolls bearbetning

Figur 21: Könsfördelning bland deltagare (n=768)



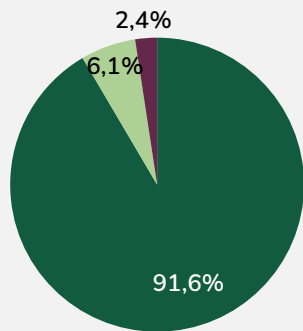
Källa: Projektdata från Retriever, Rambolls bearbetning

Figur 22: Deltagare fördelat mellan aktiviteter och kön (n=681)



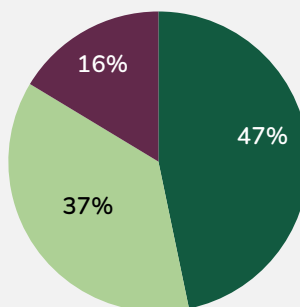
Källa: Projektdata från Retriever, Rambolls bearbetning

Figur 23: Deltagande företag fördelat efter bolagsform (n=214)



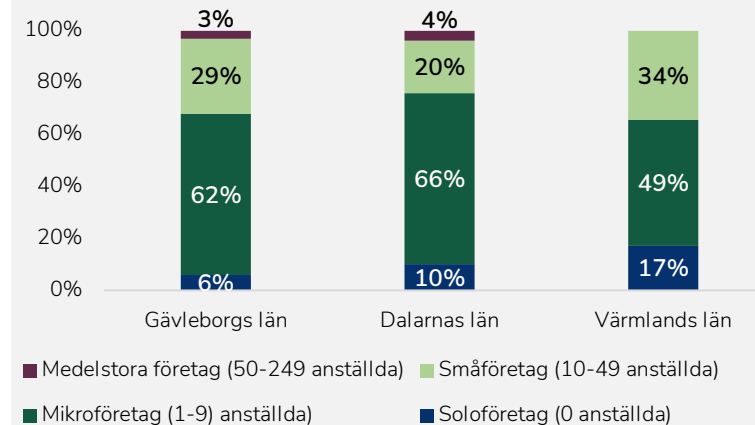
Källa: Projektdata från Retriever, Rambolls bearbetning

Figur 24: Fördelning deltagande företag per län (n=214)



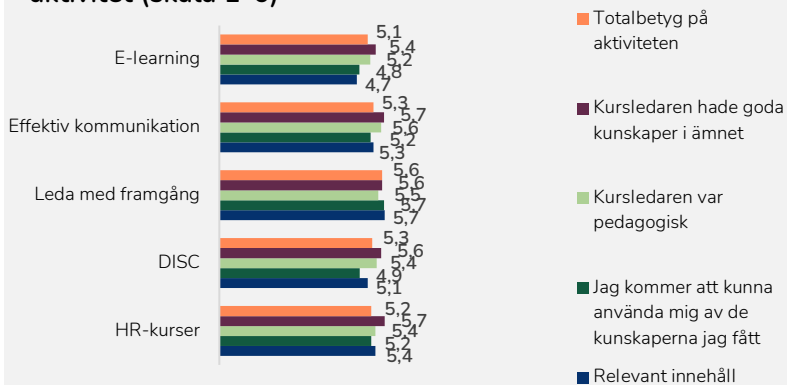
Källa: Projektdata från Retriever, Rambolls bearbetning

Figur 25: Deltagande företag per län och företagsstorlek (n=214)



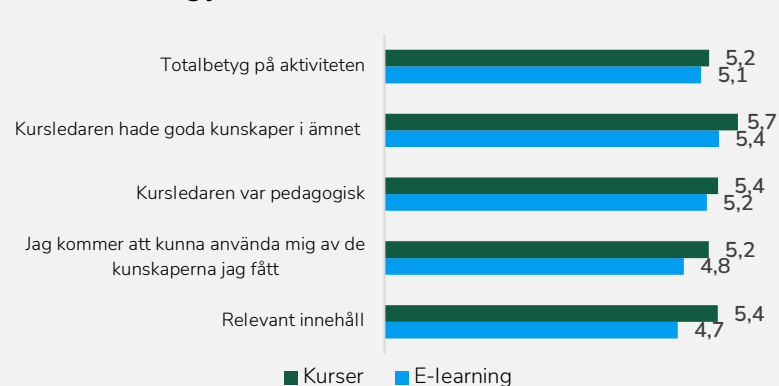
Källa: Projektdata från Retriever, Rambolls bearbetning

Figur 32: Genomsnittligt utvärderingsbetyg per aktivitet (skala 1-6)



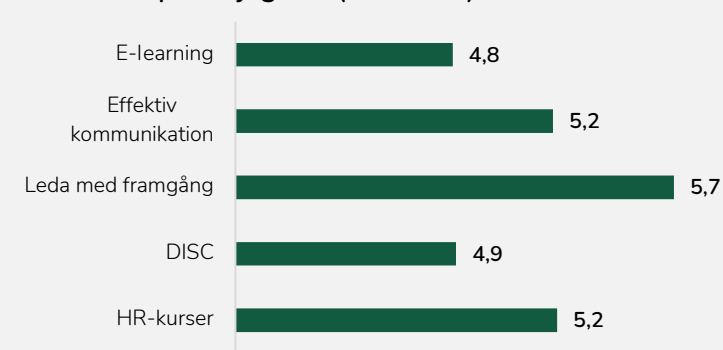
Källa: Utvärderingsdata, Rambolls bearbetning

Figur 33: Genomsnittligt enkätbetyg (skala 1-6) för E-learning jämfört med HR-kurser



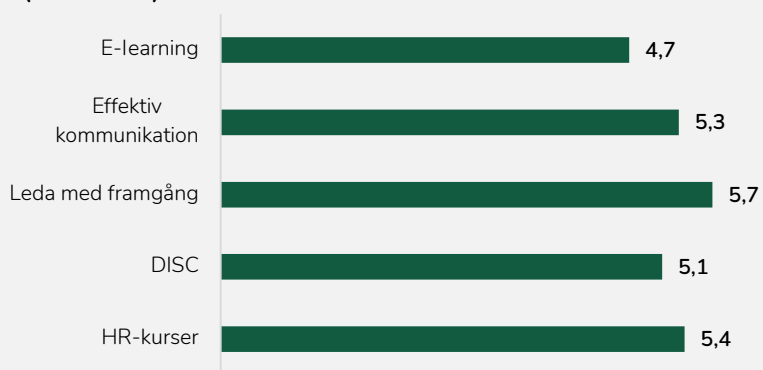
Källa: Utvärderingsdata, Rambolls bearbetning

Figur 34: Jag kommer att kunna använda mig av de kunskaperna jag fått (skala 1-6)



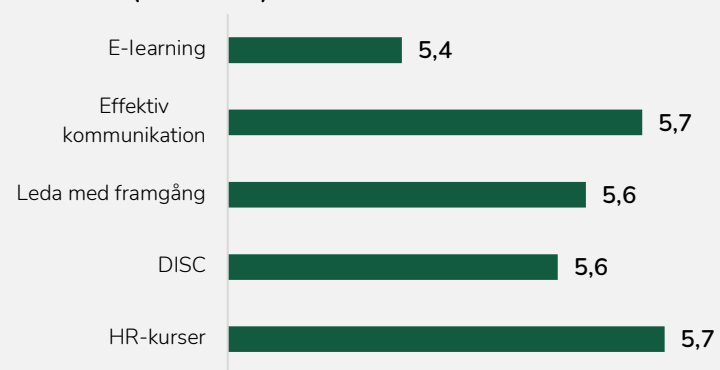
Källa: Utvärderingsdata, Rambolls bearbetning

Figur 35: Kurserna har relevant innehåll (skala 1-6)



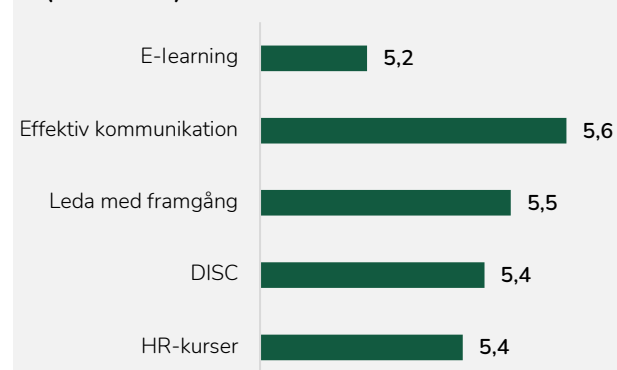
Källa: Utvärderingsdata, Rambolls bearbetning

Figur 36: Kursledaren hade goda kunskaper i ämnet (skala 1-6)



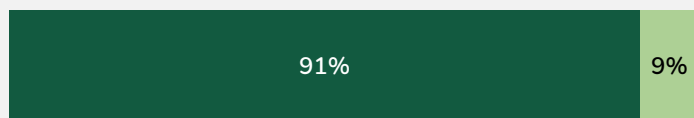
Källa: Utvärderingsdata, Rambolls bearbetning

Figur 37: Kursledaren var pedagogisk (skala 1-6)



Källa: Utvärderingsdata, Rambolls bearbetning

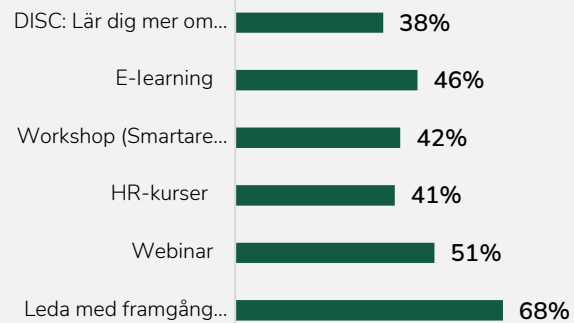
Figur 38: Hur upplever du att aktiviteternas omfattning (i tid) har varit? (n=69)



■ För lite ■ Lagom ■ För mycket

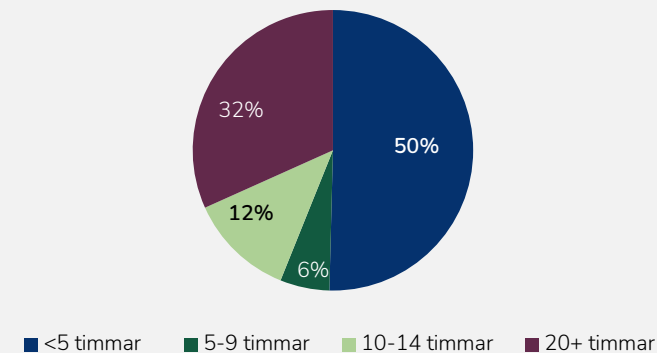
Källa: Enkätdata, Rambolls bearbetning

Figur 39: Vilken typ av aktiviteter har du deltagit i? (n=69)

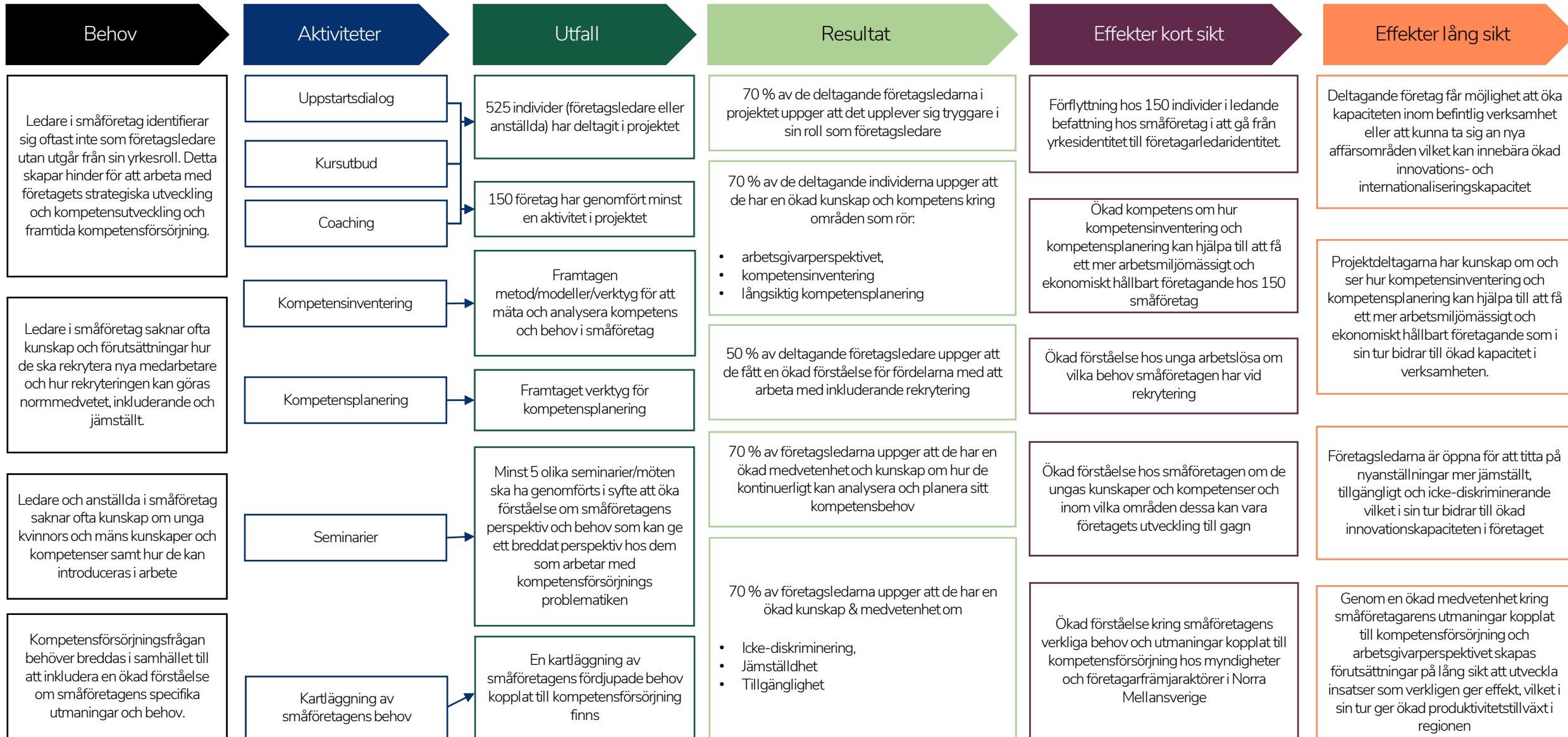


Källa: Enkätdata, Rambolls bearbetning

Figur 40: Ungefär hur många timmar har du lagt på deltagande i projektets aktiviteter? (n=69)



Källa: Enkätdata, Rambolls bearbetning



Bright
ideas.
Sustainable
change.

RAMBOLL