



Läges- och slutrapport

Regionala strukturfondsprogrammen
Nationella regionalfondsprogrammet

Del 1 - Lägesrapport

Avser innevarande rapportperiod. Ifylld rapport bifogas som fil (pdf) i Min ansökan under rubriken "Lägesrapport".

1. Grundinformation

Projektnamn Omställning Stockholm	Ärende-ID 20304478	
Stödmottagare Almi Företagspartner Stockholm Sörmland AB	Organisationsnummer 556141-8392	
Redovisningsperiod fr.o.m 2023-04-01	t.o.m 2023-09-30	Lägesrapport nr. 5
Projektets startdatum 2021-06-04	Projektets slutdatum 2023-10-31	

2. Gör en övergripande beskrivning av projektets verksamhet

Beskriv övergripande vad ni arbetat med i projektet under aktuell redovisningsperiod. Redogörelsen bör innehålla beskrivning av:

- övergripande verksamhet
- hur ni arbetat mot mål och delmål
- eventuella avvikelser från projektbeslutet
- eventuella ändringar
- hur ni arbetat med horisontella kriterier
- vilka processer som initierats
- kommentarer kring eventuella aktiviteter och resor utanför programområdet.

Den avslutande perioden har kännetecknats av ett högt tryck där fokus legat på leverans och måluppfyllnad. Projektmedlemmar från Almi och Energikontoret har taktat väl med hög frekvens företagsinsatser och engagemang. Projektgruppen har, med undantag för semestermånader, träffats månadsvis för att säkerställa att projektet rör i hamn och samtidigt fört samtal kring hur de två organisationerna på sikt kan säkerställa att det goda arbetet som utförts kan leva vidare. Dialogen med projektets följeforskare har utökats och intensifierats, mycket på grund av att projektet nu är inne i slutfas. Projektgruppen har varåt måna om att ta vara på de erfarenheter projektmedlemmarna adderat under projektiden. Projektets styrgrupp har träffats vid två tillfällen och fokuserat diskussioner kring projektets efterlevnad och hur både Almi och Energikontoret kan ta vara på goda exempel för att möjliggöra att framtagna metoder förblir aktuella i kommande engagemang.

Intresset ute hos företagen har varit stort, men har om något vikt av vad gäller den gröna omställningen och i synnerhet energirådgivningen. Det akuta tryck vi upplevde kring energifrågan under projektets föregående period har lagt sig och därmed har trycket avtagit. Vi kan göra analysen, att på grund av rådande marknads- och makroläge har företagen behövt prioritera och planera för att på bästa sätt komma på rätsida.

Kommunikatörer från Almi har under perioden arbetat i projektet på deltid med marknadsarbetet. Vi har stärkt samarbetet med etablerade och nya partnerskap för att öka kännedomen

om projektets erbjudanden ute i regionen samt hos företagen. Del av fokus för perioden har legat på att nå fler företag och vi har genomfört en särskild telefonkampanj för att nå ut till fler företag. Information och-nätverksträffar fortsätter likt tidigare perioder att vara en del av projektförfarandet och vi använder oss utan dessa för att stärka positioneringen och visibiliteten mot företagen. Kundrekrytering, tillsammans med bearbetning, leverans och informations-spridning är initiativ och engagemang som varit del från start.

Arbetet med hållbarhetskriterier är centralt i projektet och sker dels i marknadsföringen, där vi arbetar för att nå företag som ägs eller drivs av kvinnor och/eller personer med utländsk bakgrund, dels i rådgivningen. Det är också ett arbetssätt som genomsyrar arbetet i projektet. I alla våra rådgivningserbjudanden ingår hållbarhetsfrågor som diskuteras löpande med kund i olika vinklar. Rådgivningserbjudandet stärks betydligt av att hållbarhetsaspekter löpande diskuteras med kunderna. Vi har märkt att hållbarhetsfrågan inte varit lika aktuell, vilket vi kan härleda till makroläget, men de företag som tagit del av våra erbjudanden har tyckt att det varit mycket uppskattat och givande för deras verksamhet.

Dialog och utbyte med projektets samverkanspartners har under perioden fortlöpt, samtidigt som projektet haft en öppen inställning till nya partners och organisationer där positiva syner-gier kan nås. Arbetet med kommunerna har funkade bra och medarbetare från projektgruppen har deltagit vid träffar i länet. Efterfrågan på energirådgivarnas tjänster har under perioden stannat av något, då framför allt privatpersoner, men även hos företagen. Bakgrunden till denna avmattning kan härledas till en lägre prioritering vad gäller energi-och miljöfrågor. Lik-väl har bearbetning av företagens energibesök betas av efterhand och Energikontoret har va-rit del av flertalet besök och dialoger. Energikontoret StorSthlm inledde ett djupare samarbete med några kommuners energi-och klimatrådgivare. Utfallet blev energibesök tillsammans med energi-och klimatrådgivare för resp. kommun. Exempel på detta är energibesöket hos Marholmen Hotell och konferens i Norrtälje.

Energikontoret har, under perioden anordnat ett kunskapsseminarium. Den 15:e maj genom-fördes ett webinarium riktat till gym och träningslokaler. Detta på uppdrag från Almis rådgiv-are och i samverkan med Svenska Riksidrottsförbundet.

3. Beskriv genomförda aktiviteter

Beskriv de aktiviteter och därtill kopplade delaktiviteter som genomförts under aktuell period. Utgå från aktiviteterna som framgår av ert beslut.

Akt.	Delakt	Aktivitetsbenämning	Beskrivning
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extern kommunikation och resultat-spridning	<p>Vi har syns med flera inlägg i sociala medier och arbetat med marknadsfö-ring på hemsida och via sociala medier inför – och efter – våra seminarier, träf-far och webinarium.</p> <p>Kommunikatörer hos Almi har fortsatt att arbeta deltid i projektet med vår webb och sociala medier, att följa del-tagarna i projektet samt med övergri-pande marknads-material och kommuni-kation.</p>

			Nyhetsbrev har gått ut till både företag, samverkanspartners inkl. de kommunala energi-och klimatrådgivarna. Nyhetsbrev har fortsatt att vara ett positivt inslag för både företag och övriga intressenter.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Avslutsarbete	Avslutsarbetet har under perioden påbörjats. Både projektgrupp och styrgrupp har träffats för att diskutera projektets avslutande fas, vilket inkluderat slutrapportering, lärdomar, kunskapsöverföring till nya engagemang samt kommunikation. Energikontoret och Almi har, tillsammans med projektets följeforskare fört närmare dialog under denna avslutande period och inför projektavslut. Projektledare och projektadministratör har under perioden haft kontakt med Tillväxtverket för att på bästa sätt kunna planera för ett sömlöst avslutsarbete.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Utvärdering och lärande	<p>Regelbundna månadsmöten med projektgruppen har, med undantag för semestermånader, fortsatt under perioden. Mötena har tagit vid enligt tidigare modell, med projekt-och måluppföljning i fokus följt av styrning, samarbete och engagemang. Under perioden har projektgruppen även haft tät dialog kring-och inför projektavslut.</p> <p>Styrgruppen har träffats vid två tillfällen och består av 1) Carl-Henrik Koit (VD Almi Stockholm Sörmland), 2) Roger Svanborg (tf. Förbundsdirektör Energikontoret), och 3) David Carlsson (Affärschef Almi Stockholm samt projektledare Omställning Stockholm). Eva Törnvall, tidigare styrgruppsmedlem och affärschef på Almi Stockholm har under perioden lämnat sin tjänst hos Almi och gått vidare till andra engagemang.</p>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspiration och införsäljning	Under perioden har vi genomfört 108 unika Behovssamtal. Vid ett Behovssamtal diskuterar vi enskilt med kunden och går igenom företagets utmaningar och behov av stöd. Ett Behovssamtal kan leda till fortsatt deltagande i projektet alternativt att vi slussar kunden

			vidare till finansiering inom Almi eller till annan främjandeaktör, beroende på kundbehov. Vår målsättning är att kunden alltid ska känna att de får ett aktivt stöd från oss eller annan lämplig part.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rådgivning	93 rådgivningsinsatser har avslutats under perioden. Hittills har all rådgivning varit individuell. Totalt uppgår antalet unika, fördjupade rådgivningsinsatser till 257.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kunskapsseminarier	Under perioden har ett kunskapsseminarium arrangerats. Webbinariet, som genomfördes den 15:e maj riktade sig till gym och träningsanläggningar. Kunskapsseminariet genomfördes på uppdrag från Almis rådgivare av Energikontoret i samverkan med Svenska Riksidrottsförbundet. Det var 55 anmälda varav ca 35 deltog live.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

4. Beskriv resultat och utfall under aktuell redovisningsperiod

Redogör för vilka direkta resultat och utfall som projektet uppnått. Beskriv även kopplingen mellan projektets målsättning och det specifika mål som projektet beviljats stöd inom. Tänk på att utfallen på de valda indikatorerna ska redovisas i tabellen i avsnitt 5.

Projektets övergripande mål är att stödja regionens SMF som är i behov av omställningsrådgivning på grund av Coronapandemin samt att stärka SMF:s digitala, gröna och internationella konkurrenskraft. Vi kan under denna avslutande period konstatera att vi lyckats överträffa våra mål och leverera högt värde och betydelsefulla insatser till deltagande företag. Ser vi till antalet behovsanalyser och fördjupningsrådgivningar vi levererat under perioden har projektgruppen stått för en fantastisk finish och leverans, vilket även lyfts under de intervjuer projektets följeforskare utfört.

Sammantaget lyckas projektet nå 524 unika företag som tagit del av en behovsanalys. Av dessa har 257 unika företag gått vidare i projektet med en fördjupad rådgivningsinsats i form av leverans mot kund. Ser vi till antalet kunskapsseminarier har projektgruppen lyckats genomföra 16 i antal. Vi är mycket nöjda med utfallet och anser att projektet haft stor bäring på näringslivet i Stockholms Län och inte minst alla de företag som kunnat ta del av vår rådgivning.

5. Beskriv utfall av indikatorer under aktuell redovisningsperiod

Fyll i samtliga indikatorer och måttenheter i direkt i formuläret i Min ansökan. Formuläret för indikatorrapportering i Min ansökan finns under rubriken "Lägesrapport". Utgå från ert beslut om stöd.

6. Övriga utfall och/eller goda exempel

Här kan ni lyfta fram övriga utfall eller goda exempel som skapats inom projektet och som knyter an till projektets mål men som inte direkt belyses av indikatorerna. Exempel på detta kan vara utveckling av nya varor och tjänster, insatser som bidragit till företags konkurrenskraft, särskilt framgångsrika arbetssätt mm.

Inget att rapportera.

7. Beskriv eventuella bidrag i annat än pengar (privat och offentligt)

Redogör för vad de olika resurserna har tillfört projektet, exempelvis hur medfinansiärens personal arbetat med periodens aktiviteter.

Läs mer om [medfinansiering på Tillväxtverkets webbplats](#).

Inget att rapportera.

8. Beskriv eventuella aktiviteter av socialfonderskaraktär

Beskriv eventuella aktiviteter av socialfonderskaraktär och kostnaderna kopplade till dessa. Läs mer om kostnader av [socialfonderskaraktär i handboken på Tillväxtverkets webbplats](#).

Inget att rapportera.

9. Beskriv eventuella aktiviteter som genomförts utanför programområdet

Beskriv vilka aktiviteter som genomförts utanför programområdet under aktuell redovisningsperiod och varför.

Inget att rapportera.

10. Beskriv aktiviteter som innehåller de minimis och/eller statsstöd

Det framgår av beslutet om ert projekt beviljats stöd i form av de minimis eller statsstöd. Beskriv endast de aktiviteter som fått denna typ av stöd under aktuell redovisningsperiod

Läs mer om [statsstöd i handboken på Tillväxtverkets webbplats](#).

Inget att rapportera.

11. Övriga kommentarer

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

Inget att rapportera.

Del 2 - Slutrapport

Avser hela projektperioden

12. Sammanfattning av projektet, dess aktiviteter, mål och resultat

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.

Inledning

Projektets övergripande mål är att stödja regionens små och medelstora företag (SMF) som är i behov av omställningsrådgivning på grund av Coronapandemin samt att stärka SMF:s digitala, gröna och internationella konkurrenskraft. Projektet har, i spåren av Coronapandemin, framgångsrikt bidragit till att underlätta och möjliggöra för företag inom de tre vertikaler att övervintra, utveckla och sedermera expandera sina verksamheter. Genomgående för projekttiden har varit att, utifrån aktivitetsplanen, tillgodose för företagen att få bästa möjliga hävstång genom vår coaching och rådgivning, inspiration samt kunskapshöjande initiativ. Det är mot denna bakgrund vi planerat, skapat och sedermera möjliggjort för insatser ute hos företagen och i förlängningen även för samverkanspartner och övriga intressenter i länet.

Beskrivning av aktiviteter

Aktivitetserna som utförts har haft som mål att stärka deltagande företags omställningsförmåga i spåren av covid-19 genom affärsutveckling, samtidigt som aktiviteterna har fokuserat på att bidra till utveckling av hållbara och gröna affärsmodeller. Inledningsvis – och under projekttidens inledande fas – låg mycket av projektgruppens fokus på att stärka företagets omställningsförmåga och möjlighet att möta krisen som uppstod efter covidpandemin. Framtagna aktiviteter och insatser matchade väl med projektprinciperna i form av affärsutveckling genom digital transformation och stärkt konkurrenskraft regionalt, nationellt och internationellt samt grön omställning. Projektgruppen kunde tidigt identifiera ett arbetssätt kopplat till dessa områden och skapa förutsättningar inom ramen för aktiviteterna, genom att bistå företagen att utveckla sitt hållbarhetsarbete, skapa digital-samt affärsmässig omställning och därigenom stärka den internationella konkurrenskraften och nå nya marknader.

Aktivitetserna som tidigt identifierades såg starkt koppling till samverkansaktörer i regionen och kompletterade därmed erbjudanden hos övriga aktörer i aktörssystemet. Detta möjliggjorde även för nya kontaktvägar, slussningar och stärkta samarbeten med flertalet aktörer. Metoder och erbjudanden, av vilka företagen fick ta del av utgjordes av ett inledande behovssamtal, där projektgruppens deltagare diskuterade enskilt med kunden och gick igenom företagets utmaningar och behov av stöd. Ett behovssamtal fungerade som en inkörsport och nulägesanalys inför potentiellt fortsatt deltagande i projektet. I behovssamtalet undersökte vi företagets nuläge, position, utmaningar och förutsättningar att bedriva verksamhet och potentiellt växa. Om det under mötet identifierades att varken Almi eller Energikontoret erhöll passande erbjudanden att arbeta vidare med slussades kunden, beroende på kundbehov, vidare till annan främjandeaktör.

Identifierades behovet av fortsatt stöd och rådgivning, tog rådgivare efter behovssamtalet insatsen vidare i form av konkret insats genom individuell rådgivning och/eller rådgivning i

grupp. Syftet med rådgivningsinsatsen har varit att stötta kunden i sin utveckling i något av de områden vilka identifierades under behovssamtalet. Stödet hade allt som oftast ett fokus på strategiska frågor om målsättning, drivkrafter, utvecklande av affärsmodellen och/eller produkten/tjänsten. Till detta kunde projektgruppen rikta fokus på något av projektets insatsområden i form av digitalisering, internationalisering eller grön omställning. Fokus i den fördjupade rådgivningen låg på handling och att lyfta blicken, prata målsättning och skapa en hållbar förflyttning. Varje fördjupad rådgivningsinsats har genomförts under ett antal möten med en eller flera personer från företaget. Tidigt under projekttiden hölls flera av mötena digitalt, för att mot mitten och slutet av projekttiden övergå helt till fysiska möten.

Avslutande aktivitet med koppling till mål och resultat låg på genomförande av kunskapsseminarier. Projektgruppen såg det tidigt som en möjlighet att planera och genomföra kunskapsseminarier för att skapa goda förutsättningar att träffa, informera och uppdatera projektets intressenter och partners och samtidigt sprida information om projektet. Något som mottogs väl och visade sig bli en stor framgång var våra seminarier med fokus på energieffektivisering. Att det skulle komma en energi- och elförsörjningskris var svårt att förutspå, men tack vare en snabbfotad projektgrupp kunde vi snabbt skapa ett forum för företagare och intressenter att ta del av insatser kring hur man ställer om och energieffektiviserar. Kunskapsseminarierna på temat energi blev även ett utmärkt exempel på samverkan i både projektgrupp och med andra intressenter på området.

Avslutningsvis har projektet arbetat djupgående och utvecklande med företagets hållbarhetsarbete. Fler kunder har fått chansen att fördjupa sitt hållbarhetsarbete och därigenom stärka chansen till att fatta medvetna, strategiska beslut på området.

Koppling till målen

Projektgruppen etablerade tidigt en struktur fokuserad på målinriktade insatser, kombinerat med ett utvecklingsriktat lärande. Eftersom målfokus var med från start var det lättare att styra erbjudanden och växla ut när tiderna runtom projektet förändrades, vare sig det var covidkrisens avslut, energikrisens början eller vårt nya makroläge med ett kännbart högre ränteläge. Utan detta arbetssätt, den flexibla approach eller fokus hade måluppfyllnad varit en utmaning. Med projektet helt sjösatt och projektgruppen fulltalig var det därför enkelt att koppla aktivitet till mål.

Genom ett fördjupat fokus på miljö, mångfald och jämställdhet har teamet och projektet lyckats arbeta med hållbarhetsaspekterna och därigenom kunnat fokusera delar av rådgivning samt marknadsförings- och kommunikationsinsatser på att utveckla, utbilda och inspirera deltagande företag.

Sammantaget har projektet, genom kombinationen behovssamtal, rådgivning och kunskaps-höjande engagemang lyckats bidra till de fem effektmål som utgjorde del av fullständig målbild, där övergripande målbild innefattade omställningsrådgivning kopplat Coronapandemin.

Resultat

Ser vi till måluppfyllnad har projektet med framgång lyckats nå samtliga mål. Vad gäller aktivitetsmålen, vilka tydligt utgjort grunden för projektgruppens fokus har projektet nått full måluppfyllnad och lite till. Projektgruppen har under projektperioden analyserat fler än 500 företag i syfte att hitta rätt lösning för företagets utvecklingsbehov och genomfört mer än

250 fördjupade rådgivningsinsatser där man arbetat med konkreta insatser, samtliga till unika företag. Det totala antalet behovsanalys och fördjupade rådgivningsinsatser är nästan det dubbla. Till detta har projektgruppen under en tvåårsperiod genomfört 16 kunskapsseminarier.

Rådgivningsinsatserna har varit direkt viktiga och mycket uppskattade av deltagande företag. Projektet har lyckats främja en hållbar omställning och förflyttning hos företagen, även fast många av de deltagande företagen inte alltid upplevde lika negativa konsekvenser av Coronapandemin. Utöver målen, kan vi se att våra insatser bland annat bidragit till ökad omsättning och förbättrad lönsamhet i vissa företag, öppnande av nya samarbeten och marknader i andra och möjliggjort för företag att implementera vitala förändringar.

Ser vi till representationen av kvinnor och personer med utländsk bakgrund har projektgruppen gjort ett bra jobb med att nå dessa målgrupper. Detta har bidragit till ett projekt som lyckats engagera personer med olika bakgrund och på så vis bidra till mångfald och inkludering.

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.

Ser vi till de nyckeltal tillika kvantitativa mått projektgruppen följt under genomförandeperioden har teamet lyckats leverera ett positivt resultat inom samtliga områden. Projektet hade tre indikatorer med tillhörande målsättning för respektive områden.

Indikatorerna med måluppfyllnad

	Mål	Utfört
Antal unika företag som får behovsanalys	400	524
Antal unika företag som får leveranser	250	257
Antal genomförda kunskapsseminarier (digitala/fysiska)	10	16

Utmaningar och lärdomar

Projektet har varit framgångsrikt i att nå samtliga mål och sammantaget presterat väldigt väl. Frånsett det lyckade resultatet har vi kunnat konstatera att målsättningen varit hög, i synnerhet vad gäller det mål på 250 unika kunder som får leveranser. Det har varit en utmaning att nå unika kunder, då återkommande kund inte kunnat räknats i projektet två gånger. Utmaningen kan härledas till att många av leveranserna med kund är indelade i flera moment och ofta sträcker sig över tid. Detta har även inneburit att slussningar mellan Almi och Energikon-toret inte uppmuntrats fullt ut på grund av att kund endast kunnat räknas in i projektet en gång under projekttiden, dvs kund har likaställts med ett organisationsnummer vilket endast kunnat tillgodoräknats i projektet en gång under projekttiden. På så vis har slussningar och insatser fokuserat på att nå nya och unika kunder.

Ser vi till lärdomar tar vi med oss vikten av samsyn, i synnerhet i projekt likt detta där sam-verkan mellan två organisationer måste fungera väl för att projektet skall kunna leverera och bidra till bra resultat. Under projekttiden har projekt- och styrgrupp arbetat aktivt med att anpassa och stärka samverkan och därigenom samsynen för att kunna leverera bästa resultat

till företagen. Det framgår tydligt, både via kommunikation med företag och via rapporter från följeforskare att projektet skapat nytta och värde för deltagande små-och medelstora företag i regionen.

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.

Inför projektets avslutande del har projektgruppen, i samtal med intressenter, informerat om projektavslut. Både Almi och Energikontoret Storsthlm även informerat de båda organisationerna internt om projektavslut. Vad gäller Energikontoret Storsthlm har läget varit mer prekärt då organisationen står inför nedläggning. Kommunikation mot intressenter såväl samverkanspartners och företag har informerats om detta vid individuella möten eller träffar som anordnats för företag eller samverkanspartners.

Projektsamarbetet Almi och Energikontoret har kommunicerats kring samt till exempel kommunikation via nyhetsbrev till kommunernas näringslivsavdelningar och företag. Det samtidigt genomförts dragningar om projektet och vad vi gjort, på nätverksträff med kommunala energi- och klimatrådgivare i länet samt för energikontorets styrgrupp.

Det ligger även i plan att Almi Stockholm Sörmlands AB:s styrelse kommer att få ta del av summering och genomgång av projektet efter projektavslut.

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.

Inledning

Projektet har, med stöd av projektets följeforskare följt de riktlinjer avseende utvärdering (3P och 3N) som Tillväxtverket satt upp. Attityd i Karlstad anlitas tidigt som extern utvärderare i syfte att fånga upp projektets resultat. Sedan start har Attityd i Karlstad följt ett utvärderingsramverk, vilket utgått i projektlogiken och till detta inkluderat de mål som projektet satt upp. Utvärderingen har bidragit till en saklig och relevant utvärdering, samtidigt som det skapat en process som bistår och ger stöd till projektgruppen. Utvärderingen kan sammanfattas till projektets genomförande, resultat och effekter i relation till projektets planer och mål.

Projektgruppen har, utöver följeforskarnas utvärderingsramverk och modell, upprättat en struktur för regelbundna möten och utbyten, vilka har fördjupats med hel- eller halvdagar i form av erfarenhetsutbyten. Vi har även haft en styrgrupp som träffats kvartalsvis och löpande för att bland annat utvärdera, diskutera och planera projektets insatser.

Utvärderingsinsatser och lärande

Utvärderingsinsatserna har följt en tydlig plan för genomförande som startades genom cykel 1 och avslutades med cykel 5. Utvärderingens fem genomförandeområden har innefattat:

Cykel 1 – Nulägesanalys

Cykel 2 – Utvärderingsinsats

Cykel 3 – Halvtidsutvärdering

Cykel 4 – Utvärderingsinsats

Cykel 5 – Slututvärdering

Cykel 1: Med avstamp i cykel 1 fick projektgruppen möjlighet att arbeta med projektlogiken via en gemensam kartläggning för att synliggöra eventuella motsättningar i projektet. Inom ramen för Cykel 1 gjordes även en bedömning av hur vi i projektgruppen följer upp kring mål, vad för strategi som etablerats för kommunikation och en genomlysning av projektorganisationen. I denna nulägesanalys föll fokus på samverkan och det kunde konstateras att samverkan mellan Almi och Energikontoret, samt inom teamet på Almi, var avgörande om projektmålen skulle nås, något samtliga i projektgruppen var medvetna om. Resultat och lärande påvisade att projektgruppen hade utvecklat en samsyn under inledande projektfas och att fokus bland annat legat på sambesök.

Cykel 2: Här fick projektgruppen chansen att anpassa lärandet utifrån projektgruppens behov. Till det kopplades en djupare analys med fortsatt fokus på samverkan, som hade identifierats under Cykel 1. Under cykel 2 genomfördes en workshop med projektteamet med syftet att synliggöra hjälpsamma och icke-hjälpsamma yttre och inre beteenden, förhållningsätt, relationer och känslor kopplade till samverkansprocessen. Lärandeprocessen för Cykel 2 synliggjorde för projektgruppen hur samverkansarbetet kunde utvecklas och stärkas och bidrog till att teamet blev mer sammansvetsat.

Cykel 3: Under Cykel 3 genomförde följeforskarna en halvtidsutvärdering av projektet. Utvärderingen inkluderade en analys av projektets genomförande i relation till projekt mål med tillhörande slutsats utifrån P3N3-modellens huvudfrågeställningar. Denna rapport var mycket nyttig för projektgruppen och deltog till djupgående diskussioner för både projekt- och styrgrupp.

Cykel 4: Tematisk utvärderingsinsats med projektgruppen där fokus låg på lärdomar och projektets efterlevnad. Teamet fick här chansen att fördjupa dialogen och reflektera hur lärandet i projektet bidrar till framtida projekts processer. Diskussion tog avstamp i frågor såsom *”vad projektgruppen skulle gjort annorlunda i projektet”* samt *”vad projektgruppen kan ta med sig in i kommande projekt framöver”*. En tydlig lärdom var att vid ett tidigt skede – och i samband med utlysningen och beslutet – identifiera de olika aktörernas behov och kapacitet och bygga projektet utifrån det, inklusive mål, incitament och förutsättningar för styrning och samverkan. Summerat var denna dialog och fördjupade diskussion väldigt nyttig för projektgruppen och något vi kan och bör bygga vidare på i framtida, nya projekt.

Cykel 5: Slututvärdering. Rapport som presenterades av följeforskarna inför slutredovisning. Rapporten har påvisat att projektet under genomförandeperioden varit ett bra exempel på hur målinriktad insats, ett utvecklingsinriktat lärande, väl fungerande samverkan och ett aktivt ägandeskap skapat en tydlig effekt hos regionens små och medelstora företag.

Slutrapporten, som presenterats i samband med projektavslut, kommer att utgöra grund tillsammans med liknande insiktsdrivna rapporter för framtida projekt och engagemang.

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.

Inledning

Från start har projektet haft ett tydligt ägandeskap och struktur kring utförandet. Detta ägandeskap och tydliga struktur har möjliggjort för projektet att snabbt komma i gång och sätta rätt riktning. Mot bakgrund av ägandeskap och struktur kunde ett målinriktat och utvecklande arbetssätt ta vid. Resultatet av denna struktur har varit till fördel teamet och intressenter som under projekttiden haft ett utbyte med projektet. Omställning Sthlm har varit ett unikt projekt då två organisationer stått för utförandet med samverkan som central roll. Resultaten talar sitt tydliga språk, men det är inte bara resultaten som varit framgångsrika utan inkluderar även den adderade kunskap och kompetens projektet fört med sig i form av specifik kompetens hos rådgivare samt fördjupande kunskap och kompetens för de två organisationerna.

Starkt fokus på samverkan

Projekt Omställning Sthlm har varit ett samverkansprojekt från start och utbytet mellan Almi och Energikontoret Storsthlm möjliggjorde för projektgruppen samt kollegor till projektdeltagarna att lära om, och av varandra. Tack vare samverkan breddades erbjudanden till företagen och vi kunde slussa intresserade företag mellan våra organisationers rådgivare. Inom Almi har samverkan kunnat stärkas genom att ta in särskild kompetens kopplad till projektets insatsområden. Projektet har, för Almi även fört med sig ett stärkt samordningsarbete för att med bättre effektivitet kunna bemöta kunder. Samverkan för Energikontoret har bidragit till nya infallsvinklar och ett stärkt erbjudande, fördjupad kunskap och kompetens.

Ser vi till projektets styrgrupp har den till varit stöd för projektet och haft en aktiv roll. Styrgruppens arbete har fokuserat på strategisk planering och översyn samt måluppföljning. Det är mycket tack vare styrgruppens funktion som projektet lyckats behålla målfokus samt fokus på projektlogik. Utöver den interna samverkan har projektet lyckats etablera flertalet samverkanspartner och bygga starka relationer runtom i länet. Projektet har möjliggjort att dessa nyskapade relationer kommer fortsätta att gynna Almi, Energikontoret samt samverkanspartners även efter projektavslut. Samarbetet med följeforskarna och deras löpande utvärderingar har under projektets gång varit konstruktiva och fått projektgruppen att stanna upp, tänka till och i vissa fall ändra arbetssätt.

Projektaktiviteterna har utgjort en central roll

Aktiviteterna har haft en central roll i projektet och varit starkt kopplade till projektmålen. Mer specifikt har behovssamtal, analys och rådgivningsinsatser lett till direkt effekt hos företagen. Ett område som haft ett stort fokus under projekttiden och med flertalet aktiviteter kopplade därtill är den gröna och hållbara förflyttningen ute i företagen. Både Almi och Energikontoret har främjat och förespråkat gröna insatser, vare sig det varit kopplat till

rådgivningsinsatser eller via någon av de många kunskapsseminarierna som utförts. Aktiviteterna har även adderat värdeskapande i form av nya insikter och fördjupad kompetensen hos projektdeltagarna, antingen inom området internationalisering, digitalisering eller grön omställning.

Ser vi till de många kunskapsseminarier som utförts kan vi se ett tydligt stärkt samarbete när vi tittar på ett före och efter. Samarbetet inför och efter kunskapsseminarierna har tydliggjort arbetet med att inspirera och informera företagen om projektet samt projektets erbjudanden, vilket i förlängningen genererat fler fördjupade företagsinsatser. Ser vi till de interna månatliga uppföljningsmötena, där majoriteten var fysiska, har de varit starkt bidragande till att hålla ihop projektet mellan organisationerna.

Sammantaget har projektaktiviteterna och samverkan varit två framgångsexempel som under projekttiden fungerat väl. Det har visat sig på flera sätt, inte bara genom måluppfyllnad utan även genom nytta och värdeskapande hos deltagande företag.

Utmaningar och lärdomar

Omställning Sthlm har under projekttiden stått för en rad utmaningar. Med avstamp i de tre insatsområdena har projektgruppen upplevt det svårt att finna synergier. Fokus på tre grenar i form av internationalisering, digitalisering och grön omställning har gjort att arbetet många gånger upplevts som isolerat och frånkopplat. Till denna svårighet har det funnits en utmaning i slussningar organisationerna emellan. En bidragande faktor till denna utmaning kan ha legat i en av projektets tydliga målsättningar, där målet var att arbeta med unika bolag, vilket gjort det utmanande då varje företagsinsats tillika organisationsnummer endast räknas en gång under projekttiden.

Frånsett dessa två relativt stora utmaningar har projektet uppmuntrat en kontinuerlig lärandeprocess. Under dessa processer har vi identifierat några särskilt tydliga lärdomar för framtiden och framtida projekt:

1. Slussningarna kunde ha fungerat ännu bättre om de var en parameter vid utvärderingen av projektet. Eftersom detta var ett samverkansprojekt borde ett sådant mål ha uppmuntrats vid anbudsförandet.
2. Mer utbyte mellan organisationerna hade kunnat organiserats, till exempel genom mål kring gemensamma rådgivningsbesök.
3. Ett mer djupgående uppstartsarbete för att underlätta involvering och engagemang mellan styrgrupp, projektgrupp och intressenter i klargörandet av förväntningar när det gäller mål och arbetsstruktur för de tre insatsområdena.

17. Efter projektslut

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

En viktig aspekt inför projektstart var projektets möjlighet till efterlevnad. Under åren projektet varit aktivt har världen förändrats och så även förutsättningarna inom projektet. Inriktning vid uppstart var att bistå små och medelstora företag som drabbats av covidpandemin och behövde stöd att ställa om. Pandemin försvann, och i dess ställe kom en sviktande makroekonomi, ökade kostnader för el och utmaningar med bland annat kompetensförsörjning. Vad som kvarstod genom projekttiden var dock det uttalade fokuset på digitaliserings- och internationaliseringsbehovet hos företagen samt behovet att anamma och leva upp till den gröna omställningen. Med det i åtanke kan vi se tillbaka på ett projekt som uppkom i spåren av covid men som nu avslutas i en tid där fokusområdena är lika viktiga som vid uppstart, även om covid nu är ett minne blott.

Teamet har under projekttiden fått värdefulla insikter av projektets följeforskare. Genom detta stöd har projektgruppen tillåtits arbeta med resultat, lärande och utvärdering, både internt i de båda organisationerna samt externt, gentemot företagen och övriga intressenter. Genomgående har varit att ta vara på den kunskap som projektgruppen lyckats få med sig samt det stöd och rådgivning man lyckats få tillkraft ute i företagen.

Vi blickar således tillbaka på ett Omställning Sthlm som erbjudit värdefulla lärdomar, både genom dess framgångar och genom de utmaningar som arbetsgruppen ställts inför. Genom att identifiera orsaker bakom projektets fina resultat och reflektera över förvärvade lärdomar har vi nu en starkare grund för framtida projekt och beslutsfattande som vi tar med oss in i vårt nästkommande projekt, Acceleration Sthlm. Där kommer vi att fortsätta uppmuntra en god kultur bestående av god kommunikation, flexibilitet, lyhördhet, bra planering och ett högkvalitativt genomförande. Detta för att säkerställa nya projektframgångar i framtiden och fortsätta skapa viktiga värden för regionens hållbara tillväxt i företagen och tillsammans med våra samarbetspartners.

18. Övriga kommentarer

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

Inget att rapportera.